



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anna Mäki-Kamppi

PEREHDYTTÄMISMALLIN RAKEN- TAMINEN KONSERNIYRITYKSESSÄ

Case Yritys X

Liiketalous (ylempi AMK)
2021

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Anna Mäki-Kamppi
Opinnäytetyön nimi	Perehdyttämismallin rakentaminen konserniyrityksessä
Vuosi	2021
Kieli	suomi
Sivumäärä	96 + 4 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on kohdeyrityksen perehdyttämisen nykytila, ja mitä puutteita ja kehityskohtia perehdyttämisessä tällä hetkellä on. Tutkimuksen tavoitteena on myös saada selville, mitä tarvitaan laadukkaaseen perehdyttämiseen konserninhallinnon sekä kohdeyrityksen henkilöstön näkökulmasta, ja mitä perehdyttämisen kehittämisen tueksi tarvitaan. Tutkimuksen tuloksena syntyi perehdyttämisprosessin ja -mallin viitekehys, joiden pohjalta kohdeyrityksen perehdyttämisprosessia lähdetään kehittämään. Tutkimuksen toimeksiantaja on suuren yrityskaupan läpikäynyt konserniyritys, jolta puuttui konsernitason perehdyttämismalli.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat perehdyttämisprosessin vaiheet sekä laadukkaan perehdyttämisen määritelmä. Teoriaosuudessa keskitytään kuvailemaan perehdyttämisen etuja sekä henkilöstölle että yritykselle, ja tarkastelemaan perehdyttämistä erilaisissa tilanteissa. Empiirisen osion muodostavat konserninhallinnon vastuuhenkilöille sekä yhtiön uusille työntekijöille teetetyt kyselytutkimukset. Tutkimuksessa käytettiin rinnakkain kvalitatiivista sekä kvantitatiivista menetelmää.

Tutkimuksen tulosten perusteella tarve konsernitason yhteiselle perehdyttämismallille ja perehdyttämisen viitekehykselle on erittäin suuri. Perehdyttämistä toteutetaan eri liiketoiminta-alueilla ja eri yksiköissä omien mallien avulla, joten perehdyttäminen ei ole yhtenäistä, eikä täten myöskään tasalaatuista. Laadukkaan perehdyttämisen määritelmän sekä kyselytutkimusten tulosten perusteella rakennettiin konsernitason perehdyttämisen tarkistuslista, jota hyödyntämällä perehdyttämistä voidaan suunnitella ja yhtenäistää. Perehdyttämisprosessia kehitettiin myös työstämällä pohja perehdyttämisen seurantakeskustelulle, jotta perehdyttämisen etenemistä olisi helpompi seurata.

Avainsanat	perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, perehdyttämismalli, perehdyttämisen tarkistuslista
------------	--

ABSTRACT

Author	Anna Mäki-Kamppi
Title	Creating an Orientation Model for a Business Group
Year	2021
Language	Finnish
Pages	96 + 4 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

The object of this research was to find out the state of orientation in a company that operates in social and health care sector. The goal was also to find out the challenges that the current orientation process has according to administrative personnel and new employees working in customer interface. As a result, a common framework for the company's orientation process and model was created. A common orientation process and model will help to improve the orientation process at the company.

The theoretical study of the thesis is built around the phases of the orientation process and the definition of good orientation. The benefits of orientation to both company and its personnel and orientation and onboarding in different situations are the key points of the theoretical study. The research was carried out using both quantitative and qualitative research methods. The research was two-phased - surveys were conducted using an electronic questionnaire containing multiple-choice and open-ended questions and sent to the company's administrative personnel and new employees that had been working in the company for 6 to 13 months.

Based on the results of the research study there was a strong need for common orientation model and framework in the company. Orientation and onboarding are carried out in many different individual ways in different business areas and units of the company. However, the orientation process was neither consistent nor homogeneous. Using the definition of a good orientation process and the results of the research a common checklist for the orientation throughout in the company was created. As a follow-up tool for the orientation process a template for follow-up conversations was also drawn up.

Keywords	Orientation, onboarding, onboarding process, orientation model
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimuksen tausta ja työn rajaus.....	10
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	12
1.3	Työn rakenne	13
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	15
2.1	Perehdyttämisen vaiheet	16
2.2	Perehdyttäminen ja työnopastus	18
2.3	Perehdyttämisen vaikutukset organisaatioon.....	20
2.4	Perehdyttämisen vaikutus henkilöstöön.....	22
2.5	Perehdyttäminen konserniyrityksessä.....	24
2.5.1	Perehdyttämisen vastuut konserniyrityksessä.....	25
2.5.2	Perehdyttäminen fuusion tai yrityskaupan yhteydessä	26
2.6	Sijaisten perehdyttäminen.....	28
2.7	Perehdyttämisen kehittäminen - mitä on hyvä perehdyttäminen?.....	28
2.8	Perehdyttämisen seuranta.....	32
2.9	Perehdyttämisen terminologia	35
2.9.1	Organisatorinen sosiaalistaminen.....	37
2.10	Muita tutkimuksia perehdyttämisestä	37
2.11	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	40
3	TUTKIMUKSEN KOHDE JA TUTKIMUSMENETELMÄ.....	45
3.1	Toimeksiantajan esittely	45
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	45
3.3	Tutkimuksen kohderyhmä	46
3.4	Tutkimuksen eteneminen	47
4	PEREHDYTTÄMINEN KONSERNIYRITYKSESSÄ	48
4.1	Konserninhallinnon tarpeet ja vaatimukset perehdyttämiselle	48
4.1.1	Lainsäädäntö	49

4.1.2	Työturvallisuus.....	50
4.1.3	Muut perehdyttämistä ohjaavat hallinnon käytännöt ja ohjeistukset	51
4.1.4	Tutkimuksen toteutus	51
5	PEREHDYTTÄMINEN TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA	52
5.1	Tutkimuksen toteutus.....	52
5.2	Kyselylomakkeen rakentaminen.....	52
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	54
6.1	Konsernihallinnosta nousevat tarpeet perehdyttämiselle.....	54
6.1.1	Tärkeimmät henkilöstölle perehdytettävät asiat.....	54
6.1.2	Perehdyttämisen ongelmakohdat	56
6.1.3	Perehdyttämisen tuki	58
6.1.4	Ideat perehdyttämisen kehittämiseksi	59
6.2	Henkilöstön tarpeet perehdyttämiselle.....	60
6.2.1	Vastaajien tausta.....	60
6.2.2	Kokonaiskeskiarvot teemoittain.....	61
6.2.3	Yritykseen ja työtehtävään liittyvät kysymykset	62
6.2.4	Vastaanotto työpaikalla.....	64
6.2.5	Työtehtäviin perehdyttäminen	66
6.2.6	Työsuhdeasioihin perehdyttäminen	68
6.2.7	Työturvallisuus ja työsuojelu	69
6.2.8	Yksikköön ja kiinteistöön liittyvät kysymykset.....	71
6.2.9	Tietosuojaan ja viestintään liittyvät kysymykset	71
6.2.10	Työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvät kysymykset.....	73
6.2.11	Kokonaisarvio perehdyttämisestä	75
6.3	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	77
7	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA JATKOTOIMENPITEET ...	83
7.1	Tutkimuksen ajankohtaisuus.....	83
7.2	Tutkimuksen eettisyys	83
7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	84
7.3.1	Tutkimuksen validiteetti.....	85
7.3.2	Tutkimuksen reliabiliteetti	85

7.4 Kriittinen pohdinta	86
7.5 Perehdytysmateriaalin rakentaminen	87
7.6 Jatkotutkimusmahdollisuuksia	91
LÄHTEET	93

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Opinnäytetyön metarunko (Kananen, 2010, 18).....	12
Kuvio 2. Perehdyttäminen (Kangas, 2007).	19
Kuvio 3. Perehdyttämisen hyötyjä työntekijälle (Dessler, 2011).	23
Kuvio 4. Perehdyttämisprosessin vaiheet ja prosessimaisuus.	43
Kuvio 5. Konsernin toiminnot Suomessa (Yritys X, 2020).	45
Kuvio 6. Tutkimusprosessi (mukailen Ghauri & Grønhaug, 2005, 34).	47
Kuvio 7. Vastaajien työsuhteen alkaminen.	61
Kuvio 8. Vastaajien työsuhteen muoto.	61
Kuvio 9. Kokonaiskeskiarvot teemoittain asteikolla 0–5.	62
Kuvio 10. <i>Yritykseen ja työtehtävään liittyvät kysymykset</i> -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.	63
Kuvio 11. <i>Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä</i> -kysymyksen vastausvaihtoehtojen hajonta.	64
Kuvio 12. <i>Vastaanotto työpaikalla</i> -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.	65
Kuvio 13. <i>Vastaanotto työpaikalla</i> -teeman vastausten prosenttijakauma.	66
Kuvio 14. <i>Työtehtäviin perehdyttäminen</i> -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.	67
Kuvio 15. <i>Työtehtäviin perehdyttäminen</i> -teeman vastausten prosenttijakauma.	68
Kuvio 16. <i>Työsuhdeasioihin perehdyttäminen</i> -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.	69
Kuvio 17. <i>Työturvallisuuteen, työsuojeluun ja yhtiön toimintamalleihin liittyvät kysymykset</i> -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.	70
Kuvio 18. <i>Voin omalla toiminnallani vaikuttaa työturvallisuuteen</i> -kysymyksen vastausvaihtoehtojen hajonta.	70
Kuvio 19. <i>Yksikköön ja kiinteistöön liittyvät kysymykset</i> -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.	71
Kuvio 20. <i>Tietosuojaan, viestintään ja järjestelmiin liittyvät kysymykset</i> -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.	72

Kuvio 21. <i>Minulle on selvää, miten käsittelen arkaluontoisia dokumentteja työssäni</i> -kysymyksen vastausvaihtoehtojen hajonta.	73
Kuvio 22. <i>Työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvät kysymykset</i> -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.	74
Kuvio 23. <i>Työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvät kysymykset</i> -teeman vastausten prosenttijakauma.	75
Kuvio 24. Perehdyttämisen kokonaisarvosanojen keskiarvo.	75
Kuvio 25. Kokonaisarvosana perehdyttämisestä - vastausten hajonta.	76
Kuvio 26. Miten todennäköisesti suosittelisit yritystä työnantajana tuttavallesi? - kysymyksen tulos esitettynä eNPS-lukuna.	77
Kuvio 27. Validiteetti ja reliabiliteetti (mukaiillen: Kananen, 2011, 118).	84
Kuvio 28. Perehdyttämisen tarkistuslistan sisältö.	90
Taulukko 1. Orientation ja onboarding. (Smartsheet, 2020).	36

1 JOHDANTO

”Tell me, and I’ll forget.

Show me, and I may remember.

Involve me, and I’ll understand.”

(Kiinalainen sananlasku)

Perehdyttämiseksi voidaan katsoa kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä

- tutustuu työpaikkaansa ja oppii tuntemaan sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä organisaation toimintaperiaatteet ja -tavat (yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen)
- oppii tuntemaan organisaatiolle keskeiset henkilöt: asiakkaat, työtoverit ja esimiehet (yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen)
- tiedostaa työhönsä kohdistuvat odotukset ja vastuunsa koko organisaation ja työyhteisön toiminnassa
- oppii työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet (työhön perehdyttäminen eli työnopastus).

(Kangas, 2007, 2)

Yrityksen näkökulmasta perehdyttäminen käsittää Helsilän (2009,48) mukaan kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla organisaatio pyrkii sopeuttamaan uuden työntekijän mahdollisimman joustavasti uusiin tehtäviinsä ja työyhteisöönsä ja -ympäristöönsä.

Onnistunut perehdyttäminen tuo organisaatiolle runsaasti etuja. Perehdyttämisprosessiin tulisikin siksikin panostaa, sillä se on yksi organisaation tärkeimpiä, ja samalla kalleimpia, prosesseja. Laadukas perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti monien muiden seikkojen lisäksi muun muassa työnantajamielikuvaan sekä yrityskuvaan, joten se voi olla myös yrityksen valttikortti kilpailutilanteessa. Organisaatioiden

onkin hyvä ymmärtää perehdyttämisen kokonaisvaltaiset hyödyt, jotta osataan varata riittävästi resursseja tähän tärkeään tehtävään. (Eklund 2018, 25.)

Onnistuneessa perehdyttämisprosessissa näkyy aito kiinnostus uutta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan, mikä taas lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon. Perehdyttämisen toteuttaminen onnistuneesti on äärimmäisen tärkeää työyhteisön toimivuuden takaamiseksi. (Joki, 2018, 122.)

Hyvän perehdytyksen tuloksena henkilöstön poissaolot ja myös henkilöstön vaihtuvuus vähentyvät. Uusi työntekijä tietää hyvin nopeasti, jääkö hän kyseiseen työpaikkaan vai ei - ensivaikutelma syttyy alitajuisesti jo muutamassa hetkessä. Myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee työntekijää jatkamaan tutustumista organisaatioon, ja edistää työntekijän sitoutumista, kun taas kielteisellä ensivaikutelmalla on päinvastainen seuraus. (Kangas, 2003, 6)

Organisaation on oltava valmis käyttämään perehdyttämisen suunnitteluun ja toteutukseen runsaasti resursseja, sillä uusien toimintatapojen muodostuminen ei tapahdu hetkessä. Perehdyttäminen on tutustumista puolin ja toisin, parhaimmillaan se on hyvin vuorovaikutteista. Sekä työntekijä että perehdytettävä oppivat toisiltaan jatkuvasti, ja kehittyvät yhdessä tehokkaaksi tiimiksi. (Eklund 2018, 25–26.)

1.1 Tutkimuksen tausta ja työn rajaus

Ajatus perehdyttämismallin rakentamisesta lähti suoraan kohdeyrityksen tarpeesta. Huimaa vauhtia kasvavalta yritykseltä puuttui kokonaan yhtenäinen perehdyttämismalli, jonka mukaan perehdyttämistä toteutettaisiin läpi organisaation, jokaisella toimialalla ja jokaisessa yksikössä ympäri Suomen. Yritys halusi ensin selvittää, minkälaisena perehdyttämisen laatu koetaan tällä hetkellä, ja tutkimuksen tuloksien avulla lähteä kehittämään perehdyttämismallia henkilöstöhallinnon toimesta.

Yritys on käynyt läpi massiivisen yrityskaupan ja sitä seuraavan integraatioprosessin. Henkilöstömäärä kasvoi kaupan tuloksena kaksinkertaiseksi, ja myös esimiesten määrä tuplaantui. Kaksi erilaista organisaatiota ja kaksi eri yrityskulttuuria tulee sulattaa yhdeksi yhteneväiseksi kokonaisuudeksi. Tästä yhteisen yrityskulttuurin

rakentamisen tarpeesta johtuen yrityksen tulee luoda monta ydinprosessiaan uudelleen, jotta niistä saadaan yhteneväisiä ja tasavertaisia koko henkilöstölle.

Tutkimuksessa keskitytään selvittämään, mitä elementtejä hyvässä perehdyttämisessä on, ja minkälainen on perehdytyksen konsernitason viitekehys, joka on samanlainen joka liiketoiminta-alueella. Tutkimuksen tarkoituksena on myös luoda perehdyttämiseen elementtejä, jotka tukevat kahden erilaisen yrityskulttuurin sulautumista yhteen. Näistä tärkeimpänä on tasapuolisuus ja tasalaatuisuus. Tasapuolisuus on erittäin tärkeää, varsinkin suuren fuusion jälkeen. Eri yrityskulttuurista tuleville tulee antaa yhtäläiset tiedot ja tuki, eikä perehdytyksen laatu saa olla yksiköistä, liiketoiminta-alueesta tai yhtiöstä riippuvaista. Henkilöstö on usein hyvin herkässä tilassa yrityskaupan jälkeen, varsinkin juuri se puoli henkilöstöä, joka siirtyy uuteen, vieraaseen yritykseen. Eriarvoisuudelle ei ole sijaa tällaisessa tilanteessa.

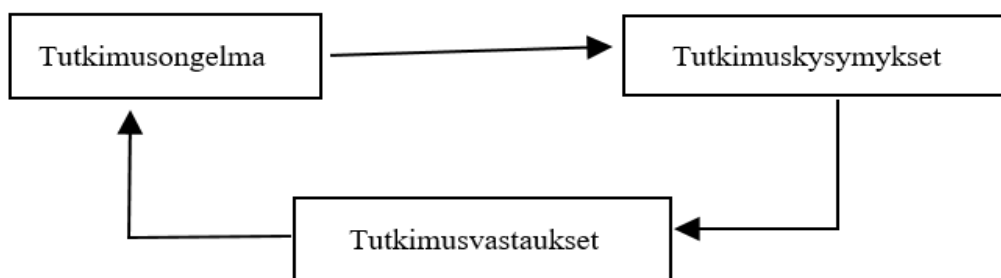
Perehdyttämismallin rakentamisen vahvistuessa opinnäytetyöni aiheeksi halusin löytää aiheeseen uudenlaisen näkökulman, aihepiiri kun on hyvin tavallinen. Tavoitteenani oli alun perin tutkia perehdyttämistä yhteisen yrityskulttuurin rakentamisen näkökulmasta - nimenomaan fuusion jälkeen. Näkökulma osoittautui melko haastavaksi, ja kuitenkin työlläni halusin vastata siihen tarpeeseen, joka yrityksellä on; yhteisen perehdyttämismallin rakentaminen.

Hyväksytyäni uuden näkökulman haasteet keskityin siihen, mikä asian ydin kaikessa yksinkertaisuudessaan on - yhtenäisen perehdyttämismallin luominen. Tämän työn tavoitteena on selvittää, mitä tarvitaan hyvään perehdytykseen konserninhallinnon, toimialojen ja yksittäisten yksiköiden näkökulmasta. Mitä on hyvä perehdyttäminen?

Oli opinnäytetyö minkälainen toimeksianto tahansa, aihepiirin rajaaminen on äärimmäisen tärkeä tehtävä. Kehittämisen ja tutkimustyön oppaassaan Hakala (1998, 39) toteaa opinnäytetyön alkuvaiheen olevan 80-prosenttisesti pelkkää rajaamista. Mikä on se ongelma, mihin keskityn, ja mitä jätän pois? Tarvitaan rohkeutta kitkeä itselle rakkaaksikin tulleita pohdintoja ja oivalluksia lopullisesta työstä pois.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tekeminen vaatii aina tutkittavaan ilmiöön, joka voi olla esimerkiksi yritys, liittyvän ongelman. Tämä ongelma pyritään ratkaisemaan tutkimuksen avulla, ja tutkimuskysymykset muodostetaan niin, että niiden avulla ongelma voidaan ratkaista. Opinnäytetyön kaava on: tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, vastaukset tai tutkimustulokset ja ongelman ratkaisu. Näistä muodostuu niin kutsuttu opinnäytetyön metarunko. (Kananen, 2010, 16–18.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön metarunko (Kananen, 2010, 18).

Tutkimusta lähdetään toteuttamaan siitä lähtökohdasta, että henkilöstöhallinnon vastuuna on tuottaa konsernitason perehdytykselle malli, viitekehys, jonka mukaan perehdytystä toteutetaan jokaisessa yksikössä ympäri Suomen. Tätä viitekehystä täydennetään liiketoiminnoissa, ja perehdyttämismateriaalin sisältö räätälöidään jokaisen liiketoiminta-alueen ja jokaisen yksikön tarpeisiin sopivaksi. On selvitettävä, mitkä ovat perehdytyksen raamit, jotka ovat yhteisiä kaikille, yhteisiä kaikille samalla liiketoiminta-alueella, ja yhteisiä kaikille samassa yksikössä työskenteleville. Mitä perehdytyksen tulee vähintään sisältää, että koko henkilöstö saa saman pohjan työskentelyn aloitukselle?

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, mikä on perehdyttämisen nykytila organisaatiossa. Selvittämällä perehdyttämisen onnistuminen konserninhallinnon sekä työntekijöiden näkökulmasta saadaan myös vastaus siihen, mikä on perehdyttämisen tavoitetila - mitä on hyvä perehdyttäminen ja miten tähän tavoitetilaan voidaan päästä? Tämän tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa konsernitason perehdyttä-

misen viitekehys, toimintamalli perehdyttämisprosessin läpiviemiseksi koko henkilöstölle. Tämä viitekehys mahdollistaa tasalaatuisen perehdyttämisen organisaation joka tasolla.

Apukysymyksiä, joilla tutkimuksen tavoitteita voidaan täsmentää, ovat:

Mitä tarvitaan hyvään perehdytykseen

- konsernihallinnon näkökulmasta?
- henkilöstön näkökulmasta?
- eri osa-alueiden, esimerkiksi työturvallisuuden näkökulmasta?
- aluetasolla?
- yksikötasolla?

1.3 Työn rakenne

Työ koostuu johdanto mukaan lukien seitsemästä pääluvusta. Johdannossa paneudutaan tutkimuksen taustaan ja sen merkitykseen, ja avataan myös tarkemmin työn rajausta sekä tutkimuskysymyksiä, jotka ohjaavat työn empiirisen osuuden muodostumista.

Toisessa luvussa tutustutaan perehdyttämisen käsitteeseen ja merkitykseen sekä sen eri vaiheisiin. Luvussa käsitellään perehdyttämistä erilaisissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa; konserniyrityksessä, fuusion jälkeen tai akuuteissa sijaistareissa. Toisessa luvussa tarkastellaan myös muita tutkimuksia perehdytyksen saralla. Lopuksi esitellään työn teoreettinen viitekehys, johon sen rakenne ja empiirinen osuus pohjautuvat.

Kolmannessa luvussa kerrotaan työhön liittyvän tutkimuksen eli työn empiirisen osion toteuttamisesta. Luvussa avataan tutkimuksen kohteita ja menetelmät, joilla tutkimus on toteutettu.

Neljäs luku keskittyy perehdyttämiseen konserniyrityksessä. Luvussa tutkitaan konserniyrittäjän hallinnon tarpeita ja vaatimuksia perehdytykselle sekä tutustutaan eri toimialoille ja sekä hallinnon eri vastuualueille lähetettävän kyselytutkimuksen rakentamiseen.

Viidennessä luvussa paneudutaan perehdyttämiseen työntekijän näkökulmasta ja henkilöstön tarpeisiin perehdytykseen liittyen. Luvussa esitellään lisäksi henkilöstölle lähetettävän perehdyttämiskyselyn koostamista.

Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksien tulokset. Luvussa keskitytään tarkastelemaan kyselyn tulosten perusteella muodostuvaa kuvaa perehdyttämisen nykytilasta sekä konserninhallinnon vastuutahoilta sekä henkilöstöltä nousseita vaatimuksia ja tarpeita perehdyttämiseen liittyen.

Seitsemännessä luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja tutkimuksen ajankohtaisuutta, eettisyyttä ja luotettavuutta. Luvussa kerrotaan myös tutkimuksen tuloksena tuotetun perehdyttämismallin rakentamisesta sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Tiivistettynä perehdyttäminen tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, jonka avulla perehdytettävä henkilö tulee osaksi organisaatiota ja omaa työyhteisöään sekä sidosryhmiä, ja jonka avulla perehdytettävä oppii hänen vastuullaan olevat työtehtävät. Perehdytettävänä voi olla joko työrytykseen muualta tullut uusi ja vieras henkilö tai organisaation sisällä uuteen tehtävään siirtyvä henkilö. (Joki, 2018, 111.)

Tehokkaan perehdyttämisohjelman rakentamista koskevassa artikkelissaan Wallace (2009, 169) toteaa perehdyttämistä koskevan kirjallisuuden olevan suorastaan tulvillaan todisteita hyvin suunnitellun perehdyttämisen eduista. Näiden toistuvien väittämien mukaan perehdyttäminen

- lisää sitoutumista organisaatioon ja vähentää vaihtuvuutta.
- selventää työntekijälle häneen kohdistuvia odotuksia.
- lyhentää oppimiseen vaadittavaa aikaa, lisää tuottavuutta, ja vähentää virheitä.
- auttaa uutta työntekijää tuntemaan itsensä arvostetuksi työyhteisön jäseneksi.
- kasvattaa uuden työntekijän itseluottamusta ja lieventää ahdistusta.
- edesauttaa hyvää vuorovaikutussuhdetta uuden työntekijän, esimiehen ja kollegojen välillä.

Perehdytyksen sisältö ja sen tavoitteet ovat hyvin erilaisia eri organisaatioissa, lisäksi ne ovat myös tehtävä- sekä työntekijäkohtaisia. Ei ole olemassa tismalleen samanlaista työntekijää tai työtehtävää, jokainen oppii ja muodostaa uusia tapoja ja rutineja eri tavoilla ja eri rytmissä. Tästä syystä eri organisaatioiden perehdytysprosessien välillä on paljon eroavaisuuksia, mutta niissä on myös hyvin paljon samaa. Eri perehdytysprosesseja yhdistävät työturvallisuuslaissa määritetyt seikat, ja lisäksi organisaation tavoite saada uusi henkilö perehdytettyä ja hänen oppimisprosessinsa käynnistettyä. (Eklund 2018, 26.)

Aikaisemmin perehdyttäminen on tarkoittanut lähinnä työhön opastamista. Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämistä ei pidetty kovinkaan tärkeänä. Tämä johtui

siitä, että työskentely-ympäristöt olivat kovin yksinkertaisia, ja myöhemmin siitä, että tehtävien laatu ei vaatinut niiden suorittamiselta mitään laajempia yhteyksiä. Aikojen myötä, kun organisaatiot ja työtehtävät tulivat yhä monimutkaisemmiksi, työnopastusta laajempi käsite perehdyttämisestä on tullut tärkeämmäksi. Henkilöstön tulee ymmärtää, mistä organisaatio koostuu ja miten ja miksi se toimii, jotta hän voi suoriutua tehtävistään parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Kupias & Peltola, 2009, 13.)

Perehdyttäminen on keino, jolla yritys voi varmistaa, että uusi työntekijä - joko yritykselle kokonaan uusi tai roolissaan uusi - on tehtäväänsä ja organisaatioon juuri sopiva. Uuden työntekijän palkkaamisen jälkeen tai työntekijän siirryttyä uuteen rooliin yrityksessä perehdyttäminen on kriittinen vaihe, joka sulauttaa työntekijän organisaatiokulttuuriin ja uusiin tehtäviinsä. Perehdyttämisen voidaan katsoa olevan työntekijöiden sitouttamisen ensimmäinen tärkeä elementti. (Pina-Ramirez & Davila, 2018.)

2.1 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttäminen alkaa jo ennen työntekijän tuloa organisaatioon, jo ennen ensimmäistä varsinaista työpäivää. Työyhteisöviestintää käsittelevässä teoksessaan Juholin (2008, 237) toteaa perehdytysprosessin käynnistyvän jo rekrytointivaiheessa. Rekrytointiprosessin läpivientiin tarvitaan organisaation yhteisiä käytäntöjä työntajamielikuvaan ja -maineeseen, hakijaviestintään ja työhön sekä organisaatioon perehdyttämiseen liittyen. Työpaikkailmoituksesta saatu kuvaus tehtävästä sekä yrityksestä luovat pohjan perehdyttämiselle, ja työhaastattelussa saatu lisätieto täydentää tätä pohjatietoa. (Wallace, 2009, 172). Uuden henkilön perehtyminen organisaatioon voi alkaa jopa ennen kuin hän työnhakijana lähettää työhakemuksensa. Jo silloin hänellä on omat mielikuvansa ja aavistuksensa siitä, millainen organisaatio on. Mikäli hakijan mielikuva yrityksestä on huono, saattaa hän jättää hakematta yritykseen. Nämä mielikuvat täydentyvät sitä mukaa, kun rekrytointiprosessi etenee ja hakija saa kontaktin yritykseen. (Juholin, 2008, 233.)

Myös Kupias & Peltola (2009, 102) toteavat perehdyttämisen alkavan jo ennen rekrytointia, ainakin perehdyttämisen valmistelu työyhteisössä käynnistyy jo siinä vaiheessa. Organisaatio miettii tulevan tehtävän vaatimuksia ja tarpeita sekä osaamista, jota tehtävässä tarvitaan. Onko olemassa valmis tehtävä, jonka reunaviivat ja vaatimukset sekä sisältö ovat valmiiksi tiedossa, vai onko työyhteisössä vain yksinkertaisesti vaje osaavasta henkilöstä, ja tehtävänkuva piirtyy tulevan henkilön osaamisen mukaan? Tämä seikka määrittää perehdyttämisprosessin painopisteen ja tavoitteet.

Juholinin (2008, 234–237) mukaan hyvään perehdyttämiseen sisältyy kolme vaihetta - perehdytys ennen työn alkamista, töiden käynnistyessä sekä muutama kuukausi työntekijän aloituksen jälkeen. Useassa organisaatiossa perehdyttämisprosessi voi kestää jopa yli vuoden. Johtajien onnistunutta perehdyttämisprosessia koskevassa artikkelissaan Ndunguru (2012, 9) toteaa, että useimmilla uusilla tulokkailla kestää kuusi kuukautta tulla täysin tuottaviksi roolissaan. Myös Juholinin (2008, 234) mukaan perehdyttämisprosessille ominaista on sen pitkäkestoisuus.

Ensimmäinen työpäivä on selkeästi tärkeä perehdyttämisen kannalta. On kuitenkin selvää, että perehdyttäminen ei ole pelkästään ensimmäisen päivän tehtävä, tai yksittäinen tapahtuma, vaan kokonaisvaltainen prosessi. Onnistuneimmat perehdyttämisprosessit on suunniteltu rekrytointi-, valinta- ja palkkausprosessien saumattomaksi jatkeeksi. Rekrytointivaiheessa organisaatio alkaa tehdä vaikutusta henkilöön, josta tulee lopulta sen työntekijä. Vaikka työtä hakeneella henkilöllä onkin jo muodostunut oma käsityksensä organisaatiosta, rekrytointiprosessi voi auttaa vahvistamaan tai muutamaamaan tätä ensivaikutelmaa. (Wallace, 2009, 168–169.)

Kun hakija on valittu tehtävään, voi varsinainen perehdyttäminen alkaa. Aikaisemmin eri viestintää sekä organisaatiotyötä koskevissa teoksissa tätä vaihetta on kuvattu nimellä sosiaalistaminen. Sosiaalistaminen on organisaatioon tulevan uuden työntekijän opettamista talon tavoille ja sitouttamista organisaatioon. (Juholin, 2008, 233.) Berkelaar ja Harrison (2019) kuvaavat organisatorista sosiaalistamista (organizational socialization) prosessina, jonka avulla uusi työntekijä oppii toimi-

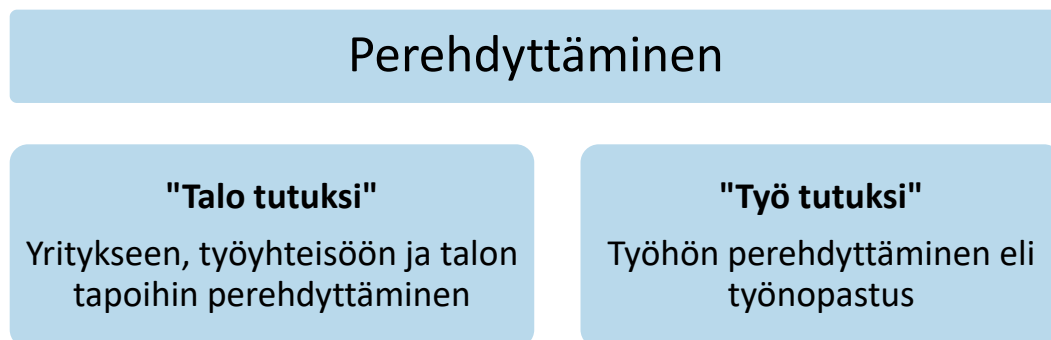
maan uudessa roolissaan ja sopeutuu uuteen rooliinsa ja työyhteisöönsä. Organisaatioon sosiaalistaminen pohjautuu henkilön tietoihin, taitoihin, asenteisiin, odotuksiin ja käyttäytymiseen, ja tarkastelun alla on nimenomaan organisaation jäsenyys, ja roolin muuttuminen organisaation sisällä; tai ulkopuolisesta niin sanotusti sisäpiiriläiseksi tuleminen. Kyseessä on vuorovaikutteinen, dynaaminen prosessi; kumpikin osapuoli vaikuttaa toisiinsa asenteidensa ja tarpeidensa kautta. Ballardin ja Blessingin (2006, 240) mukaan varhainen sosiaalistaminen voi vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän työtyytyväisyyteen sekä vaikuttaa hänen työuransa pituuteen organisaatiossa.

Työntekijä kokee monesti itsensä hyvin tietämättömäksi ja kykenemättömäksi uuden työnsä alkutaipaleella: hän ei ehkä tiedä perusasioita, kuten minne parkkeerata auto ja mistä toimistotarvikkeet löytyvät, he vasta opettelevat työtovereidensa nimiä, vastuita ja persoonallisuuksia ja rooleja, ja he ovat vasta vähitellen oivaltamassa, mitä heiltä oikein odotetaan. Perehdytyksen tärkeimpiä asioita, ja ensimmäisten päivien avainelementtejä onkin huolehtia uuden työntekijän tarpeista - auttaa häntä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja olonsa mukavaksi työyhteisössä, jotta hänestä tulee oleellinen osa tiimiä. Perehdytyksen laiminlyönti taas vuorostaan saa työntekijän vähintäänkin hämmentyneeksi, ja tuntemaan itsensä vähäpätöiseksi. (Wallace, 2009, 168.) Ensimmäiset päivät uudessa työssä vaikuttavat suuresti työntekijän motivaatioon ja menestykseen. Oli niin suunniteltu tai ei, perehdyttäminen alkaa välittömästi työn alettua. Uusi työntekijä kasaa uutta tietoa organisaatiosta sen tiedon päälle, joka hänellä jo on ennakkokäsityksenä olemassa. Hän imee kaiken mahdollisen tiedon itseensä, ja alkaa selvittää, miten organisaatio toimii ja mitkä asiat ovat tärkeitä. (Wallace, 2009, 171.)

2.2 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttäminen koostuu kahdesta osiosta - yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttämisestä sekä itse työhön perehdyttämisestä; työnopastuksesta. Perehdyttäminen ja työnopastus kuvataan yleensä erillisinä toimina; perehdyttämisellä tarkoitetaan usein työntekijän vastaanottamista sekä opastamista. Perehdyttämisellä pyritään saamaan henkilö tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi uutta työyhteisöä.

Työnopastus taas on enemmänkin systemaattista toimintaa, jonka tavoitteena on henkilön työtehtävien omaksunta ja hallinta. Työopastus on siis enemmänkin työn sisältöön liittyvä, kun taas perehdyttäminen kulttuuriin liittyvä toimi. (Kupias & Peltola, 2009, 17–18.) Tämä perehdyttämisen kahtiajakoisuus on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Perehdyttäminen (Kangas, 2007).

Perehdyttäminen ja työnopastus kulkevat käsi kädessä, mutta kuten todettu, nämä eivät ole kuitenkaan synonyymeja toisilleen. Työnopastuksessa painotetaan yksityiskohtaista tietoa; mitä tehdään ja miten, kun taas perehdyttämisessä keskitytään niin sanottuun isoon kuvaan, miksi tehdään. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää tietyt alkeet yrityksen strategiasta: mitä yritys tekee ja miksi, ja miten yksittäinen työntekijä vaikuttaa työllään yrityksen pyrkimyksiin. Perehdyttäminen tuo vastauksia näihin kysymyksiin, ja näyttää uudelle työntekijälle, millä tavalla hän istuu organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Wallace, 2009, 168.)

Perehdyttämistä tarkastellaan kuitenkin nykyään useimmiten yleisenä käsitteenä, johon sisältyy myös työnopastus. Perehdyttämisenä voidaan käsittää kaikki ne toimenpiteet, jotka auttavat työntekijää tutustumaan organisaatioon, sen toimintaan ja tarkoitukseen, tapoihin, henkilöstöön ja asiakkaisiin sekä omiin työtehtäviinsä ja niihin liittyviin tavoitteisiin. (Kupias & Peltola, 2009, 18.)

2.3 Perehdyttämisen vaikutukset organisaatioon

Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi tuo työnantajalle monenlaista hyötyä: työntekijöiden tuottavuutta, lojaaliutta, henkilöstön vaihtuvuuden vähenemistä, sekä yksinkertaisesti hyvää työpanosta. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen onkin erittäin tärkeää organisaatiolle, ja yksi henkilöstöhallinnon tärkeimpiä vastuualueita. (Chen, 2010, 3.)

Nykypäivän globaaleissa ja kehittyvissä markkinoissa organisaatiot etsivät jatkuvasti tapoja kasvaa ja pysyä kilpailukykyisinä perehdytyksen ja koulutuksen avulla. Työntekijöiden kehittämisen mahdollistaminen ja organisaation päätöksentekoprosessiin osallistaminen ja samaan aikaan heidän tehokkuutensa ja vaikuttavuutensa kasvattaminen ovat avainelementtejä yritysten strategiatyössä. The American Society for Training and Development (ASTD, 2006) arvioi, että yhdysvaltalaiset organisaatiot käyttävät yli 109 miljardia dollaria vuosittain henkilöstön oppimiseen ja kehittämiseen; tästä lähes kolme neljäsosaa käytetään yrityksen tarjoamaan koulutukseen ja jäljellejäävä osuus ulkoistettuihin palveluihin. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on tärkeä osatekijä tässä investoinnissa. (Chen, 2010, 3.)

Perehdyttäminen parantaa organisaation työturvallisuutta, sillä tehtävien kunnollinen omaksuminen vähentää turvallisuusriskejä. Uusilla työntekijöillä, jotka vasta aloittavat työtään, on suurin tapaturma- ja onnettomuusriski. Uudella työntekijällä voi olla työ- ja elämäkokemusta hyvinkin runsaasti, mutta hän ei voi tuntea uuden työpisteensä vaaranpaikkoja. Uusi ympäristö on aina uusi ja tuntematon jokaiselle, eikä uudella työntekijällä ole perustietoja ja -taitoja uuden työympäristön turvallisesta työskentelystä. Tästä syystä onkin erittäin tärkeää liittää turvallisuusseikat perehdyttämiseen. (Kangas, 2003, 6; Joki, 2018, 111.)

Onnistunut perehdytys johtaa myös kustannussäästöihin. Mikäli perehdytys on ollut huono, syntyy virheitä, ja niiden korjaukset aiheuttavat suuriakin kustannuksia yritykselle. Syntyy myös paljon hävikkiä, ja työtapaturmat ja onnettomuudet ovat todennäköisempiä, jos perehdytyksessä on tingitty. Myös henkilöstön poissaolot ja

vaihtuvuus tulevat kalliiksi yritykselle. Hyvin toteutettu perehdytys synnyttää säästöjä vähentämällä näitä kustannuksia aiheuttamia seikkoja välillisesti. (Kangas, 2003, 6.)

Kustannussäästöjen lisäksi perehdytys vaikuttaa suuresti henkilöstön suoriutumiseen työssään, työhyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen. Positiivinen vaikutus johtaa pidemmällä aikavälillä myös henkilöstön sitoutumiseen omaan työyhteisöönsä. (Eklund 2018, 31.) Perehdyttämisen onnistuminen vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan ja yrityskuvaan. Yrityskuvaan vaikuttavia seikkoja on lukemattomia, mutta laadukkaalla perehdyttämällä on siinä iso osa. (Kangas, 2003, 6.)

Kun uusi työntekijä palkataan organisaatioon, käynnistyy aina muutosprosessi, jonka vaikutukset ovat yllättävän suuret. Uuden henkilön tulo vaatii työyhteisöltä sopeutumista ja myös uudelleenorganisointia; muutosprosessi häiritsee hetkellisesti organisaation normaalia toimintaa muuttaen sitä. Tästä syystä usein organisaation tehokkuus laskee väliaikaisesti hetkeksi. Tehokkuuskäyrä lähtee kuitenkin taas nousemaan jonkin ajan kuluttua, kun muutoksen vaikutukset ovat tasaantuneet. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi pienentää tehokkuuden laskun määrää, ja lyhentää sen kestoja. (Eklund 2018, 32.)

Mikäli perehdytysprosessi epäonnistuu täysin, se voi johtaa jatkuvaan laskuun organisaation tuottavuudessa, ja tästä seuraa usein lopulta työntekijän irtisanominen tai irtisanoutuminen. Perehdytysprosessi on tällöin johdettu epäonnistuneesti, eikä se koskaan saavuta tavoitteitaan. Uusi työntekijä ei omaksu työtehtäviään niin, että työnteko on sujuvaa. Tästä syystä hän ei myöskään kehity tehtävissään, ja hänet myös voidaan joutua jopa irtisanomaan. Työntekijä voi myös kokea riittämättömyyden tunnetta työssään, koska ei suoriudu tehtävistään, ja hänen viihtyvyytensä työssä on alhaista. Tämä johtaa monesti siihen, että työntekijä itse sanoo itsensä irti. Perehdytyksen epäonnistumisen kustannukset kasvavat todella suuriksi, varsinkin jos vaihtuvuus on organisaatiossa suurta. On tutkittu, että vanhan työntekijän korvaamisen uudella tuo yritykselle mahdollisesti jopa työntekijän kaksinkertaisen vuosipalkan suuruiset kustannukset. Rekrytoinnin ja perehdytyksen kustannukset

sisältyvät tähän summaan. Korkealla vaihtuvuudella organisaatio voi siis tehdä itselleen merkittävää hallaa. (Eklund 2018, 33–34.)

Sijoittamalla ja panostamalla perehdyttämiseen organisaatio tukee samalla työntekijöidensä menestymistä, joten sen voidaan katsoa olevan myös sijoitus yrityksen tulevaisuuteen. Tehokas ja onnistunut perehdyttämisprosessi parantaa merkittävästi yrityksen tulosta, henkilöstön sitoutumista sekä työnantajakuva. Tämä johtuu siitä, että onnistunut ja tehokas perehdyttämisprosessi keskittyy siihen, miten työntekijän panoksella voidaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja oikeaan suuntaan viemiseen. (Pina-Ramirez & Davila, 2018.)

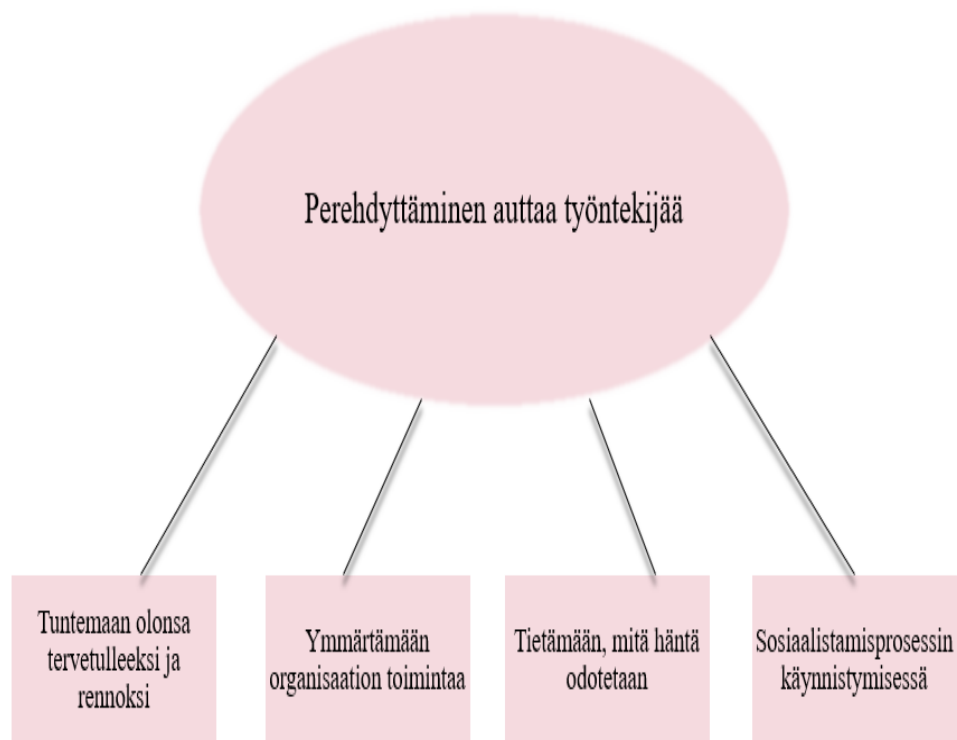
Uuden työntekijän saapuessa organisaatioon myös yritys oppii paljon omista tehtävistään ja toimintatavoistaan. Uusi, tehtävässään motivoitunut tulokas tuo tullessaan oman kokemuksensa, jonka avulla peilata yrityksen toimintaa ja tapoja, ja tällä tavalla organisaatio saa tuoreen näkökulman asioihin ja voi kehittää omaa toimintaansa tältä pohjalta. Jos uusi työntekijä saman tien opetetaan niin sanotusti talon tavoille, jää hyödyntämättä tämä kehityspotentiaali kokonaan. Uusi työntekijä on rekrytoitu yritykseen, jotta hänen osaamistaan voitaisiin hyödyntää, ja hän osaamisellaan ja kokemuksellaan auttaa yritystä menestymään. (Helsilä, 2009, 49.)

2.4 Perehdyttämisen vaikutus henkilöstöön

Juholinin (2008, 233) mukaan ensimmäistä sataa päivää voidaan kuvailla uuden johtajan kuherruskuukaudeksi. Tätä väittämää voitaneen soveltaa myös muihin uusiin työntekijöihin asemasta riippumatta. Uuden työn käynnistyessä työntekijä havaitsee asioita tarkemmin ja on herkempi vastaanottamaan uutta. Hän havaitsee ja nostaa esille myös sellaisia asioita, jotka muille ovat jo arkipäiväisiä, tai joihin he ovat ikään kuin turtuneet.

Perehdyttämisen avulla sulautetaan uusi työntekijä työyhteisön osaksi, ja samalla perehdyttämisprosessi auttaa työyhteisöä valmistautuman uuden tulokkaan saapumiseen ja vastaanottoon. Valmistautuminen uuden työntekijän saapumiseen on erittäin tärkeää, sillä työyhteisön vastaanotolla on suuri vaikutus uuden työntekijän

työtyytyväisyyteen. Hyvän vastaanoton avulla työntekijä kokee, että häntä on odotettu ja että hän on tervetullut. Jokainen organisaation jäsen perehdyttäjän ja organisaation johdon lisäksi auttaa uutta tulokasta omaksumaan uuden organisaatiokulttuurin. (Eklund 2018, 35.)



Kuvio 3. Perehdyttämisen hyötyjä työntekijälle (Dessler, 2011).

Dessler (2011) kuvaa perehdyttämisen hyötyjä työntekijälle henkilöstöjohtamista käsittelevässä teoksessaan. Kuviossa 3 voidaan nähdä hyödyt hyvin yksinkertaisena mallina. Itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi tunteminen auttaa uutta työntekijää sopeutumaan ja sulautumaan nopeammin ja paremmin työyhteisöön. Perehdyttäminen auttaa häntä ymmärtämään, miten organisaatio toimii ja miksi. Perehdyttäminen myös edesauttaa työntekijän sosiaalistamisprosessin käynnistymisessä.

Onnistunut perehdyttäminen ja työhönopastus tuovat uudelle työntekijälle onnistumisen tunnetta ja kokemuksia työssään. Näillä kokemuksilla on suoria positiivisia vaikutuksia henkilön työtyytyväisyyteen ja täten myös siihen, miten sitoutunut

työntekijä on työyhteisöön. On tärkeää, että uusi työntekijä saa työstään positiivista palautetta ja että häntä kannustetaan, näin hän myös oppii paremmin tehtävänsä ja voi kehittyä työntekijänä. Kannustus ja arvostus nostavat työntekijän tyytyväisyyden tasoa, kun hän tuntee olevansa arvostettu ja merkityksellinen työssään. Työtyytyväisyyteen ja työyhteisöön sitoutumiseen veivät vaikuta pelkästään esimies tai nimetty perehdyttäjä - koko työyhteisö on siinä tärkeässä roolissa. (Eklund 2018, 35–36.) Laadukkaasti toteutettu ja perusteellinen perehdytys vaikuttavat myönteisesti uuden työntekijän mielialaan ja sitä kautta myös saa hänet sitoutumaan paremmin organisaatioon. Hänestä tulee myös nopeammin organisaation tulostoteuttajaksi. (Joki, 2018, 111.)

2.5 Perehdyttäminen konserniyrityksessä

Uuden työntekijän perehdyttämiseen organisaatioon ja työyhteisöön tulee kiinnittää erityistä huomiota, kun on kyseessä konserniyritys. Uuden työntekijän on saatava hyvä yleiskäsitys organisaatiosta, sen toiminnasta ja toiminnan tarkoituksesta ja tavoitteista sekä arvoista. (Kangas, 2007, 2). Tulokkaan täytyy oppia yrityksen omissuhteet ja konsernirakenne sekä esimerkiksi yrityksen eri liiketoiminta-alueet ja niiden organisaatorakenteet. Hänelle tulee myös tehdä selväksi, mistä hän tarvittaessa voi saada lisätietoa organisaatioon liittyvistä asioista. (Kangas, 2007, 2).

Konserniyrityksen perehdyttämisprosessissa merkittävä tekijä on tasalaatuisuuden varmistaminen. Emoyhtiö ja tytäryhtiöt operoivat usein saman yritysnimen tai brändin alla, joten on hyvin tärkeää, että myös heidän työntekijöitään kohdellaan samalla tavalla. Eklund (2018, 31) toteaa, että kun perehdyttäminen on suunnitelmallista ja hyvin organisoitua, on perehdyttämisen laatuun ja sen tasalaatuisuuteen mahdollista kiinnittää paremmin huomiota. Näin konsernin jokaisella työntekijällä on yhtenevät mahdollisuudet menestyä työssään.

Yritysvalmentaja ja RMP Motivaatiovalmentaja Eklund (2018, 30) mainitsee uuden työntekijän perehdyttämistä koskevassa teoksessaan useita organisaatioiden perehdytysprosessille mahdollisesti asetettuja tavoitteita. Perehdytysprosessille asetettuja tavoitteita ovat esimerkiksi organisaation strategian tukeminen, organi-

saatiokulttuurin vahvistaminen, työntekijöiden toisiinsa tutustuminen ja vuorovai-
kutuksen laadun paraneminen. (Eklund, 2018, 30.) Nämä hyödyt ovat merkittäviä,
varsinkin yrityksille, jotka koostuvat mahdollisesti useammasta eri yrityskulttuu-
rista, ja joilla on kuitenkin yhteinen päämäärä, ja kasvot - yritysbrändi sekä työnan-
tajamielikuva. Yritys- ja työnantajamielikuva ovatkin sellaisia termejä, joihin lähes
jokaisen suuren yrityksen viestinnässä väistämättä törmää, ja joihin yritykset ovat
valmiita sijoittamaan yhä enemmän sekä rahaa että muita resursseja. Stein ja Chris-
tiansen (2010,1) tunnistavat myös tämän ilmiön, ja toteavat organisaatioiden työn-
antajamielikuvan parantamisen olevan yhä tärkeämpi päämäärä monelle yrityk-
selle.

2.5.1 Perehdyttämisen vastuut konserniyrityksessä

Uuden työntekijän perehdyttämiseen ja perehtymiseen vaikuttaa jokainen kokemus,
mitä hänellä organisaatiosta on. Perehdyttäminen ei ole pelkästään HR-toimintojen
johtama malli tai ohjelma, jota tulokas käy järjestelmällisesti läpi, vaan koko työ-
yhteisö vaikuttaa hänen perehdyttämiseensä. Tulokas imee itseensä vaikutteita läpi
organisaation, ja jokainen kohtaaminen vaikuttaa hänen perehdyttämiseensä ja kä-
sitykseensä organisaatiosta. Käytännössä jokainen suuri ja keskisuuri yritys saisi
hyötyä rakentamalla perehdyttämismallin, jossa tuodaan yhteen sidosryhmiä eri
puolilta organisaatiota, ja edesautetaan täten tulokkaan integroitumista organisaa-
tioon ja otetaan huomioon samalla tulokkaan moninaiset tarpeet ja yrityksen strate-
giset tavoitteet. (Stein & Christiansen, 2010, 10–11.)

On tärkeää, että perehdyttämisprosessi on linjassa organisaation tavoitteiden ja stra-
tegian kanssa, ja se nivoutuu organisaation toimintaan, ettei se jää ikään kuin irral-
liseksi toiminnoksi. Perehdyttämisprosessin avulla myös viedään organisaatiota sen
haluamaan suuntaan, eli se on myös yksi johtamisen välineistä. (Eklund 2018, 27).
Konserniyrityksessä yhteinen tavoite ja tahtotila ovat edellytyksiä perehdyttämis-
prosessin yhteneväisyydelle ja tasalaatuisuudelle. Perehdyttämisen vastuita on har-
kittava hyvin tarkkaan. Kuka on vastuussa siitä, että perehdyttäminen on yhtenäistä
ja tasalaatuista organisaation joka kolkassa? Kulkeeko tieto johtoportaan ja HR:n
välillä, ja onko kaikilla esimiehillä yhtenäiset käytännöt? Millä tasolla yrityksen

viestintä ja tiedonkulku ylipäättään ovat? Jotta perehdyttämisprosessin tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee organisaation yhteistyön ja tiedon jakamisen olla mahdollisimman mutkatonta ja avointa. Perehdyttäminen ja suunnitelmallinen perehdytysprosessi on koko organisaatiota koskettava teema ja vastuualue, eikä pelkästään henkilöstöhallinnon tehtävä. (Eklund 2018, 27–28; Pina-Ramirez & Davila, 2018.)

2.5.2 Perehdyttäminen fuusion tai yrityskaupan yhteydessä

Ndunguru (2012,6) mainitsee johtajien perehdyttämistä koskevassa artikkelissaan, että Corporate Leadership Councilin tekemän tutkimuksen mukaan uudet johtajat yleensä epäonnistuvat tehtävässään seuraavista viidestä syystä:

1. He eivät sopeudu yrityskulttuuriin.
2. He eivät onnistu saavuttamaan yhteistyötä henkilöstön tai muiden johtavassa asemassa olevien kanssa.
3. He eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan.
4. Heillä ei ole riittävästi liike-elämän tunneälyä.
5. Heidän organisaatioissaan ei ole strategista, systemaattista prosessia, jonka avulla johtajat sulautetaan organisaatioon.

Edellä mainitut väittämät ovat sellaisia, joiden voisi kuvitella pätevän kenen tahansa uuden työntekijän alkutaipaleeseen uudessa organisaatiossa. Yrityskulttuuriin sopeutuminen ja sulautuminen ja yhteistyö muiden kanssa ovat elintärkeitä asioita, mikäli haluaa menestyä uuden työyhteisön jäsenenä. Ndungurun (2012, 8) mukaan onnistunut perehdyttäminen vähentää johtoportaan vaihtuvuutta ja edistää organisaation onnistumista ja menestymistä. On hyvin todennäköistä, että samat organisaatiokäyttäytymisen ja perehdytyksen oletukset pätevät samalla tavalla sekä johtajiin että rivityöntekijöihin.

Fuusion tai yrityskaupan yhteydessä väittämät kuitenkin konkretisoituvat yhä enemmän. Organisaatioiden yhdistymisen myötä syntyy paljon uusia tehtäviä, joita johtamaan tulevat uudet henkilöt. Myös kollegat vaihtuvat ja heidän määränsä usein

lisääntyä, ja tämä asettaa koko henkilöstön uuteen tilanteeseen, ikään kuin kokonaan uuteen työyhteisöön. Perehdyttämistä siis tarvitaan entistä enemmän, ja sillä on myös enemmän mahdollisuuksia epäonnistua.

Fuusion tai yrityskaupan yhteydessä organisaatio keskittyy usein liiketaloudellisten ja juridisten seikkojen hoitamiseen oikealla tavalla, ja käyttävät kaikki resurssinsa näihin toimenpiteisiin. Tästä syystä perehdyttäminen jää monesti hyvin suppeaksi. Perehdyttäminen olisi kuitenkin myös näissä tilanteissa hyvin oleellinen seikka, sillä kahden (tai jopa useamman) yrityskulttuurin kohtaaminen ja yhteensulautuminen eivät yleensä suju kovinkaan jouhevasti. Fuusio- tai yrityskauppatilanteissa on aina läsnä henkilöstön huoli omasta kohtalostaan sekä työpaikkojen pysyvyydestä. Yleinen käsitys on, että fuusioihin ja yrityskauppoihin liittyy aina myös tulevia henkilöstön vähentämistarpeita. (Joki, 2018, 119.)

Yhdistyvissä organisaatioissa on usein hyvin erilaiset käytännöt ja tavat, joilla asioita hoidetaan. Mikään yrityskulttuuri ja työyhteisö eivät ole toistensa kaltaisia. Tämän vuoksi henkilöstölle tulisikin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tuoda selväksi tulevan organisaation yhteiset tavoitteet ja strategia, millä näihin tavoitteisiin päästään. Koko henkilöstö on myös pidettävä ajan tasalla siitä, mitä muutoksia organisaatiossa tulee tapahtumaan henkilöstön ja esimiesten sekä johdon vastuiden osalta. (Joki, 2018, 119.)

Fuusion tai yrityskaupan yhteydessä perehdyttämistä tarvitaan samalla tavalla kuin uuden työntekijän tullessa työyhteisöön - perehdyttämisen tavoitteet ja elementit eivät eroa niin sanotusta normaalitilanteesta. Erona on se, että perehdytettävänä on koko henkilöstö. Suurin huomio tulee kiinnittää nimenomaan fuusioitavan tai ostetun henkilöstön suuntaan. Uudella henkilöstöllä on eniten opittavaa - heidän tulee oppia koko organisaation toiminta ja käytännöt alusta alkaen. Vaatii huolellista suunnittelua ja valmistelua, että perehdyttämisen avulla voidaan saavuttaa uuden henkilöstön luottamus uuteen organisaatioon ja taata tuloksellisen toiminnan jatkuvuus. (Joki, 2018, 120.)

2.6 Sijaisten perehdyttäminen

Määräaikaisen työvoiman; lyhytaikaisten sijaisten sekä muun tilapäisen työvoiman, esimerkiksi vuokratyöntekijöiden perehdyttämisen tulee yleensä tapahtua tiuhalla tahdilla ja kustannustehokkaasti. Tämän vuoksi sijaisten perehdyttämisessä tulee keskittyä vain kaikista olennaisimpiin seikkoihin heidän työnsä kannalta. (Kangas & Hämäläinen, 2007, 3) Sijaisia voi olla sekä oman organisaation sisäisesti, että vuokratyövoimana. Myös vuokratyöntekijöiden osalta noudatetaan työturvallisuuslakia, joka määrittelee perehdytyksen velvollisuudet. Vuokratyöntekijän riittävästä ammattitaidosta, kokemuksesta sekä sopivuudesta kyseiseen työhön vastaa hänen työnantajansa, joka tässä tapauksessa on hänelle palkkaa maksava henkilöstöpalveluyritys. Vuokratyöntekijän työolosuhteisiin ja työhön perehdyttämisestä vastaa tilaaja-asiakas. Vuokratyöntekijä tulee perehdyttää samalla tavalla ja yhtä perusteellisesti kuin yrityksen vakituinen työntekijäkin. (Kangas & Hämäläinen, 2007, 22–23.)

Organisaation oma tuttu sijaisreservi mahdollistaa sen, että sijaisia ei joka kerta tarvitse perehdyttää uudelleen perusteellisesti. Tämä helpottaa ja nopeuttaa työn käynnistymistä sekä perehdyttäjän työtä. Tilapäisten sijaisten reservi saattaa kuitenkin olla altis vaihtuvuudelle, moni työntekijä tekee sijaistuksia vain tilapäisesti. Monet organisaatiot ovatkin varautuneet sijaisten vaihtuvuuteen ja perehdyttämiseen laatimalla sijaisille oman perehdytysmateriaalin, esimerkiksi muistilistan tärkeimmistä seikoista. (Kangas & Hämäläinen, 2007, 3.)

2.7 Perehdyttämisen kehittäminen - mitä on hyvä perehdyttäminen?

2000-luvun alusta lähtien suuri osa niin kutsutuista Fortune 500 -yhtiöistä sekä pienistä ja keskisuurista yrityksistä ovat arvioineet perinteisiä perehdyttämisohjelmiin uudelleen ja alkaneet omaksumaan perehdyttämisen keinona lisätä henkilöstön tuottavuutta ja sitoutumista yritykseen, vähentää vaihtuvuutta ja parantaa yrityksen työnantajakuvaa potentiaalisten uusien työntekijöiden silmissä. Vaikka yritykset

ovat sijoittaneet uusien perehdyttämismallien kehittämiseen miljoonia, he ovat saaneet rahoilleen vain vähän vastinetta. Koska he eivät vielääkään pysty sulauttamaan uusia työntekijöitä osaksi työyhteisöään tehokkaasti, uuden henkilöstön tuottavuus on alhaista pidempään, rekrytoivat esimiehet turhautuvat tilanteeseen, eikä yritys tunnu saavan rekrytointiprosessiin sijoittamille rahoilleen vastinetta. (Stein & Christiansen 2010, 1–2.)

Stein ja Christiansen (2010, 1–2) listaavat onnistunutta perehdyttämisprosessia käsittelevässään teoksessa melkoisen karuja faktoja perehdyttämiseen liittyen:

- Kolmasosa organisaation ulkopuolelta rekrytoiduista uusista työntekijöistä ei ole yrityksessä töissä enää kahden vuoden kuluttua.
- Vajaa kolmannes johtajista maailmanlaajuisesti on tyytyväinen perehdyttämiskokemukseensa.
- Lähes kolmasosa organisaation ulkopuolelta palkatuista johtajista yltävät heille asetettuihin tavoitteisiin ja odotuksiin kahden ensimmäisen vuoden aikana.
- Lähes kolmannes työntekijöistä, jotka ovat aloittaneet uudessa työssä viimeisen kuuden kuukauden aikana, etsii jo uutta työpaikkaa.

Ndunguru (2012, 8) mainitsee muutamia Yhdysvaltojen virastojen omaksumia hyviä perehdyttämisen käytäntöjä:

- Tarjoa potentiaalisille työntekijöille jo hakuvaiheessa hyvä tietämys tulevan työnsä ehdoista.
- Anna uusille työntekijöille säännöllisesti tilaisuus tutustua tarkemmin työpaikkaan, ja luo työyhteisöön sellainen ilmapiiri, joka on avoin tulokkaiden kysymyksille ja tiedonhauille.
- Tarjoa tulokkaille heti ensimmäisenä päivänä mahdollisuus ja tietopohja tärkeiden kontaktien luomiselle organisaatiossa.
- Kehitä ja räätälöi perehdyttämisratkaisuja eri liiketoimintojen tarpeisiin.
- Tutusta uudet tulokkaat kollegoihin ja sidosryhmiin, joihin tulisi välittömästi saavuttaa positiivinen vuorovaikutussuhde.

- Luo käytännön tarkistuslistoja, joiden avulla perehdyttämisprosessia yhdenmukaistetaan ja vakiinnutetaan.

Joissain organisaatioissa on rakennettu erilliset perehdyttämisprosessit yrityksen ulkopuolelta tuleville uusille työntekijöille, ja niille, jotka siirtyvät organisaation sisälle toisiin tehtäviin. Myös ulkomailta tulevien uusien työntekijöiden perehdyttämismallissa voi olla eroavaisuuksia. Yhteistä näille malleille on kuitenkin se, että perehdyttämisprosessin tulisi olla riittävän pitkä, ja sen aikana tukea tulisi saada koko työyhteisöltä. (Ndunguru 2012, 8.)

Yritysten tulisi todella kiinnittää huomioita siihen, millä tavalla uudet tulokkaat otetaan organisaatiossa vastaan ja miten heidät sulautetaan kiinteäksi osaksi työyhteisöä. Vaikka perehdyttämiseen on viime vuosina panostettu yhä enemmän, tyypilliset perehdytysmallit ovat yhä hiukan umpimähkäisiä, laajuudeltaan hyvin rajallisia ja irrallaan organisaation strategiasta. Uusille työntekijöille pidetään puolen päivän yritysesittely, jossa luennoidaan yrityksen historiasta, käytännöistä ja työsuhte-
eduista. Heille kerrotaan heidän työnkuvansa, heidät esitellään muutamalle esimiehelle ja johtoportaalle, ja kerrotaan yrityksen tarjoamista kouluttautumismahdollisuuksista. Heille annetaan avaimet ja kulkuluvat, puhelin ja työvälineet. Tähän muodollinen perehdytysprosessi usein päättyykin. Organisaatiot eivät tarjoa uusille työntekijöilleen juurikaan inspiraatiota, haastetta tai suuntaa; joka sitouttaisi heidät tulevaan työhönsä. (Stein & Christiansen, 2010, 2.) Nykyään ei ole enää kovin tavallista, että perehdyttämistä ei tarjottaisi lainkaan. On kuitenkin valitettavasti yhä yleistä, että perehdyttäminen käsittää lähinnä hyvin lyhyen yritysesittelyn ja kierroksen yrityksen tiloissa, jonka yhteydessä esitellään kollegat, ja tämän jälkeen uusi työntekijä osoitetaan työpisteelleen, ja odotetaan, että hän käy heti työhön käsiksi. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 35.)

Tulokkaiden ensimmäisen vuoden aikana; aikana, joka määrittää heidän tulevan menestyksensä yrityksessä, organisaatiot jättävät usein lähiesimiesten vastuulle heidän kriittisistä tarpeistaan huolehtimisen. Näitä tarpeita ovat muun muassa työn-

tekijän työvalmiudessa, kehittämisessä, sopeutumisessa, verkostoitumisessa ja urasuunnittelussa avustaminen. Niin sanotut vanhan koulukunnan johtajat usein kokevat nämä osa-alueet uuden henkilön palkkaamisprosessin tylsänä osiona, eivätkä niinkään strategisena mahdollisuutena uudistaa organisaatiota ja sen mahdollisuuksia. (Stein & Christiansen, 2010, 2.)

Juholinin (2008, 236–237) mukaan hyvässä perehdyttämisessä toteutuvat seuraavat edellytykset:

- Perehdyttämisen prosessimaisuus: Perehdyttäminen kestää useita kuukausia, tämä mahdollistaa asioiden perusteellisen läpikäynnin ja sitä mukaa myös niiden sisäistämisen. Perehdytysprosessi on systemaattinen ja johdonmukainen, ja perehdytettävä on jatkuvasti tietoinen sen kulusta ja vaiheista.
- Perehdyttämisen vuorovaikutteisuus: Perehdytettävä voi vapaasti kysyä kaikkea ja palata myös aikaisemmin käsiteltyihin teemoihin. Perehdytettävä voi valita keskustelukumppaninsa sen mukaan, kenen tietämyksestä on hänelle suurinta hyötyä.
- Perehdyttämisen yksilöllisyys: Perehdytysohjelma rakennetaan yksilöllisesti jokaisen työtehtävän mukaan.
- Organisaation johdon osallistuminen ja sitoutuminen perehdyttämiseen: Johdon läsnäolo perehdytysprosessissa osoittaa arvostusta uusien työntekijöiden kohtaan.
- Useampien kanavien hyödyntäminen perehdyttämisessä: Perehdytysmateriaali on saatavilla eri muotoisena eri kanavissa, ja materiaalista voi halutessaan käydä keskustelua henkilöstön kanssa. Oma aktiivinen osallistuminen tuo parhaan tuloksen.

ACC Globalin toteuttaman tutkimuksen (2017) mukaan nykyaikaisessa perehdyttämisessä korostuvat seuraavat seikat: työntekijälähtöisyys; uuden työntekijän oman kokemuksen huomiointi, organisaatiokulttuurin ja verkostoitumisen huomiointi perehdyttämisohjelmassa, monikanavaisuus ja digitaalisuus sekä esimiehen vuorovaikutus- ja viestintätaidot.

On todettu, että perehdytysprosessin tulisi ilmaista sitä, miten tärkeänä organisaatio kokee uuden työntekijän omaksuman roolin organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Kaikista onnistuneimmat perehdytysprosessit suunnitellaankin nimenomaan työntekijän näkökulma huomioiden. (Wallace, 2009, 168.) Osaamisen kehittämisen ammattilaiset kertovat usein uusien työntekijöiden valittavan siitä, ettei heille tarjota tarpeeksi resursseja käyttöönsä onnistuakseen työssään. Närrää aiheuttaa myös se, etteivät heidän odotuksensa tehtävästä ja todellisuus organisaatiossa kohtaa lainkaan. Toiset sanovat, että uudet työntekijät jättävät yrityksen heti alkumetreillä, koska he eivät tiedä, mitä heiltä tehtävässään odotetaan. Yritysjohtajat valittavat myös usein, etteivät uudet tulokkaat ole oikeanlaisia organisaation tarpeisiin tai ettei heillä ole tarpeeksi kykyä vastata heille asetettuun haasteeseen. Mikä tässä yhtälössä on ongelmana? Voisiko kaikki johtua siitä, että nämä kyseiset uudet tulokkaat eivät koskaan saaneet riittävää ja oikeanlaista perehdytystä? (Pina-Ramirez & Davila, 2018.)

2.8 Perehdyttämisen seuranta

Käytännön perehdyttämisen päätyttyä, ja jo sen aikana, on perehdytysprosessia tärkeää myös seurata. Perehdytettävän henkilön kanssa tulee sopia säännöllisiä keskusteluja, joissa pohditaan ja arvioidaan työntekijän tehtävin haltuunottoa sekä työyhteisöön sopeutumista ja sulautumista. Tämä auttaa myös perehdytettävää - hän saa varmuuden siihen, että hänen perehdyttämisensä otetaan vakavasti ja siihen panostetaan, ja että se on organisaatiolle tärkeä asia. Keskusteluissa perehdytettävä saa myös mahdollisuuden tuoda esiin, jos jokin ei suju toivotusti, tai jos hän kokee tarvitsevänsä enemmän tukea jollain osa-alueella. (Joki, 2018, 121.) Säännöllinen palautteen antaminen ja jatkuva perehdytyksen seuranta ohjaavat työntekijän oppimista. Suunniteltu ja etukäteen valmisteltu keskustelu, vaikka se olisi lyhytkin, tuo lisäarvoa täydentämällä työn lomassa käytyjä epävirallisia keskusteluja. Nämä keskustelut auttavat oppimaan myös muiden toiminnan arviointia. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Sopivia kysymyksiä perehdytyksen seurantakeskusteluun ovat esimerkiksi seuraavat kysymykset:

- Mitä kuuluu, ja miten uudet työtehtävät ovat alkaneet sujua?
- Mitkä asiat ovat jo sinulle tuttuja?
- Mitkä asiat ovat vielä hankalia?
- Miten hyvin olet päässyt työyhteisöön sisään?
- Missä asioissa olet tarvinnut tukea, ja onko tuki ollut helposti saatavilla?
- Mitkä ovat asioita, joihin kaipaisit vielä lisää oppia tai tukea?
- Onko jokin asia organisaatiossa ihmetyttänyt tai hämmentänyt sinua?
- Onko jokin pelisääntömme tai työtapamme herättänyt hämmennystä?
- Miten perehdyttäminen on sinun mielestäsi onnistunut tähän saakka?
- Mikä ei ole sujunut niin kuin olisit toivonut?
- Miten minä voisin tukea sinua perehdytyksessäsi?

(Joki, 2018, 121–122.)

Seurantakeskustelussa on hyvä mahdollisuus antaa työntekijälle lisäopastusta hänen tarvitsemallaan osa-alueella. Keskustelun päätyttyä on aina hyvä sopia seuraavan keskustelun ajankohta. Keskustelut dokumentoidaan yrityksen käytäntöjen mukaisesti ja työntekijän esittämät kehitysideat kirjataan myös ylös. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Perehdyttämisen onnistumista ja tuloksia tulisi myös organisaation näkökulmasta seurata ja arvioida. Seurannan ja arvioinnin kohteita organisaation näkökulmasta ovat muun muassa:

- Saavutettiinkö perehdyttämisen tavoitteet?
- Miten perehdyttämissuunnitelma onnistui?
- Mitkä asiat sujuivat odotusten mukaisesti?
- Missä asioissa oli puutteita ja parantamisen varaa?
- Mitä tulisi tehdä toisella tavalla tulevaisuudessa?

(Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Tarkastellessa perehdyttämisen onnistumista organisaation näkökulmasta on perehdytettävien mielipide ja kokemukset perehdyttämisestä kallisarvoisia. Ne kannattaa

ottaa huomioon perehdyttämistä suunniteltaessa ja perehdytysprosessia kehitettäessä. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.) Arvokasta tietoa perehdyttämisen prosessin tilasta saa nimenomaan perehdytettävältä itseltään. Esimiehen tai perehdyttämisen vastuussa olevan kannattaa seurata säännöllisesti ja matalalla kynnyksellä, miten perehdytettävä on onnistunut imemään perehdyttämisen saatuaan tietoa itseensä. Perehdyttämisen tuloksia voi tarkastella kyselemällä säännöllisesti perehdytettävältä säännöllisesti kysymyksiä perehdyttämiseen liittyen; mieluiten avoimia kysymyksiä, ja antaa perehdytettävän kuvailla omin sanoin oppimaansa. Perehdytettävän toimintaa voi myös tarkkailla päivittäisessä työssä, ja antaa hänelle säännöllistä palautetta työstään. Palautteen antaminen rohkaisee työntekijää, parantaa hänen suoriutumistaan ja selkiyttää häneen kohdistuvia odotuksia. (Wallace, 2009, 174–175.)

Perehdyttämisen asetettujen tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi organisaation perehdyttämisen seuranta ja arviointi ovat elintärkeitä. Itsearvioinnilla voidaan tarkastella perehdyttämisen toimivuutta ja kehittämistarpeita. Arviointiin osallistuvat kaikki perehdyttämisen prosessissa mukana olevat henkilöt - yhdessä refleктоimalla tekemisiään voidaan prosessista löytää muuttamisen tarpeita. (Wallace, 2009, 174) Myös Karambelkar ja Bhattacharya (2017, 7) korostavat perehdyttämisen arvioinnin tärkeyttä. Perehdyttämisen päätyttyä on hyvä tehdä yhteenveto siitä, missä perehdyttämisen prosessissa onnistuttiin, ja mitä kehitettävää siinä vielä on. Perehdyttämisen arvioinnista tai palautekyselystä on myös perehdyttäjälle paljon hyötyä, ja tämä menettely myös samalla tukee uuden työntekijän soisialisamisprosessia ja sitoutumista organisaatioon.

Perehdytettävän arvio perehdyttämiskokemuksesta tuo organisaatiolle arvokasta tietoa perehdyttämisen kompastuskivistä. Perehdytettävälle on hyvä antaa tehtäväksi arvioida perehdyttämiskokemustaan - tämä kannattaa tehdä kahdesti, perehdyttämisen eri vaiheissa. Ensimmäinen arviointi toteutetaan perehdyttämisen ensimmäisen vaiheen lopussa, kuitenkin tarpeeksi aikaisin, jotta arvioinnissa nouseita joko perehdyttämisen tai perehdytettävän toimintaa voidaan yhä helposti kor-

jata. Toinen arviointikierron tehdään, kun työntekijä on suhteellisen hyvin perehtynyt työhönsä ja organisaation toimintaan, esimerkiksi hänen ensimmäisenä työpäivänään. (Wallace, 2009, 175.)

2.9 Perehdyttämisen terminologia

Perehdyttämisen terminologia on suomen kielessä suhteellisen yksinkertainen; puhutaan lähinnä perehdytyksestä, perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Englanninkielisiä termejä aiheeseen liittyen on kuitenkin monia, ja niiden merkityksessä on vivahte-eroja. Termejä ovat muun muassa:

- orientation
- onboarding
- familiarization
- training

Onboarding on terminä yleistynyt käytettäväksi myös suomalaisissa yrityksissä, sillä se käsittää koko perehdyttämisprosessin, työnopastuksen, perehdytyksen ja uuden työntekijän sosiaalistamisen.

Onboarding- ja orientation-termejä pidetään usein virheellisesti toistensa synonyymeina. Vaikka toinen niistä onkin osa ensimmäistä, niillä on eri merkitys uuden työntekijän sitoutumisen ja sosiaalistamisen kannalta. Menestyksekkään onboarding-ohjelman avulla voidaan vaikuttaa tehokkaasti työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. (Pina-Ramirez & Davila, 2018.) Orientation tarkoittaa yksinkertaistettuna prosessia tai tapahtumaa, jolla toivotaan työntekijä tervetulleeksi talon. Onboarding puolestaan on tapahtumien sarja (orientation prosessin alussa mukaan lukien), joka tutustuttaa uuden tulokkaan organisaatiokulttuuriin ja auttaa häntä ymmärtämään oman merkityksensä yrityksen liiketoimintaan ja menestykseen. (Smartsheet, 2020.) Yhdessä nämä kaksi muodostavat tärkeän ensivaikutelman perustan uudelle työntekijälle. (Pina-Ramirez & Davila, 2018.)

Pina-Ramirez & Davila (2018) avaavat onboardingin ja orientationin eroa hyvin kuvaavalla esimerkillä kahden uuden työntekijän ensimmäisestä työpäivästä. Toinen heistä sai hyvin tyyppillisen vastaanoton, päivä oli täynnä luentoja ja paperien

täyttämistä - malliesimerkki siitä, miten yritysten ei kannata toimia. Perehdyttäminen ei tuonut hänelle ymmärrystä yrityksen toiminnasta tai omasta roolistaan, ei ottanut huomioon hänen omia vahvuuksiaan ja kykyjään, eikä siten tuonut lisäarvoa hänen omalle kehitymiselleen organisaatiossa. Ensimmäinen työpäivä oli hyvin mieleenpainuva, mutta ei lainkaan positiivisessa mielessä.

Toisen uuden työntekijän perehdyttämisprosessi oli suunniteltu helpottamaan hänen sulautumistaan organisaatioon. Työyhteisö oli valmistautunut ottamaan hänet vastaan ja keskittymään niihin asioihin, joilla todella on merkitystä. Hän alkoi tehtäviensä lomassa saman tien rakentaa suhteita kollegoihinsa ja uuteen esimieheensä. Tapaamiset tiimin kanssa ja erilaiset ryhmätyöskentelyn muodot käynnistivät sosiaalistamisprosessin ja organisaatiokulttuuriin integroitumisen heti työn alkaessa. Hänen vahvuuksiansa ja taustaansa arvostettiin, ja perehdyttämisprosessi oli yksilöity juuri hänen tarpeisiinsa, mikä vaikutti positiivisesti hänen sitoutumiseensa ja sai hänet tuntemaan itsensä arvostetuksi työyhteisön jäseneksi. (Pina-Ramirez & Davila, 2018.)

Taulukko 1. Orientation ja onboarding. (Smartsheet, 2020).

	Orientation	Onboarding
Fokus	Rooli yrityksessä	Rooli omassa työyhteisössä
Kesto	Kertaluontoinen	Jatkuva
Tapahtumapaikka	Luentosali	Työn ohessa
Sisältö	”The big picture”	Räätälöity yksilöllisesti
Lopputulokset	Valmis koulutettavaksi	Organisaation tuottava jäsen

Muita termejä perehdyttämiselle ovat muun muassa familiarization ja training. Familiarization viittaa enemmän perehtymiseen, jolloin perehtyjä on aktiivinen tiedon

hankkija. Training-käsitettä käytetään usein yritysten niin sanottujen trainee-ohjelmien yhteydessä, joten sitä voitaisiin perehdyttämisen lisäksi käyttää myös synonyymina työharjoittelulle tai työssä oppimiselle.

2.9.1 Organisatorinen sosiaalistaminen

Organisatorinen sosiaalistaminen (organizational socialization) on prosessi, jonka avulla uusi työntekijä oppii toimimaan uudessa roolissaan ja sopeutuu uuteen rooliinsa ja työyhteisöönsä. Sosiaalistaminen pohjautuu henkilön tietoihin, taitoihin, asenteisiin, odotuksiin ja käyttäytymiseen, ja tarkastelun alla on nimenomaan organisaation jäsenyys, ja roolin muuttuminen organisaation sisällä; tai ulkopuolisesta niin sanotusti sisäpiiriläiseksi tuleminen. Kyseessä on vuorovaikutteinen, dynaaminen prosessi; kumpikin osapuoli vaikuttaa toisiinsa asenteidensa ja tarpeidensa kautta. (Berkelaar & Harrison, 2019.) Varhainen sosiaalistaminen voi vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän työtyytyväisyyteen sekä vaikuttaa hänen työuransa pituuteen organisaatiossa. (Ballard & Blessing, 2006, 240.) Organisaatioon sosiaalistaminen tapahtuu perehdyttämisprosessin aikana, vähitellen sen vaiheiden lomassa.

2.10 Muita tutkimuksia perehdyttämisestä

Perehdyttämisestä ei ole saatavilla kovinkaan paljon teoriaan perustuvaa tieteellistä tutkimustietoa, vaan se perustuu hyvin paljon yksilöllisiin kokemuksiin. Perehdyttämisoppaita ja -malleja on saatavilla sitäkin runsaammin, ja ne pohjautuvat usein enimmäkseen työturvallisuustekijöihin ja erilaisiin ohjeisiin. Eri organisaatioilla on erilaiset perehdyttämismallit, ja perehdyttäminen tulisikin mukauttaa; räätälöidä, jokaiselle perehdytettävälle soveltuvaksi, jotta siitä voidaan saada paras hyöty.

Perehdyttämisen on tutkittu vaikuttavan merkittävästi työntekijän sitoutumiseen yritykseen. Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein ja Song (2013) tutkivat uusien työntekijöiden elinkaaren alkuvaiheita ja sitoutumista organisaatioon. Tutkimuksen tuloksena kävi ilmi, että ensimmäisten 90 päivän aikana saatu tuki, tai sen puute, vaikuttivat suuremmin uusien työntekijöiden työn tuloksiin ja organisaatioon sitoutumiseen kuin näiden 90 päivän jälkeisenä aikana saatu tuki. On siis tärkeää

huomata, että uuden työntekijän sitoutumisen pohja rakentuu perehdyttämisen aikana.

Tutkimusten mukaan perehdyttämisohjelmat vähentävät vaihtuvuutta ja poissaoloja, ehkäisevät henkilöstön suoriutumiseen liittyviä ongelmia ja luovat parempaa kommunikaatiota uuden työntekijän ja esimiehen välille. (Ballard & Blessing, 2006, 240–241.) On myös tutkittu, että perehdyttämisprosessin suunnitelmallisuus vaikuttaa siihen, ovatko uudet työntekijät tehtävissään vielä kolmen vuoden kuluttua. Suunnitelmallinen perehdyttämisprosessi kasvattaa tätä todennäköisyyttä 58 prosentilla. (Farren, 2007.)

Human Capital Instituten vuonna 2016 teettämän tutkimuksen mukaan

- 78 prosenttia yrityksistä, jotka panostavat perehdyttämiseen, raportoivat jatkuvaa positiivista hakijakokemusta.
- 69 prosenttia yrityksistä, jotka panostavat perehdyttämiseen, raportoivat helpompaa sulautumista yrityskulttuuriin.
- 67 prosenttia yrityksistä, jotka panostavat perehdyttämiseen, väittävät, että työntekijöillä on selkeä ymmärrys heihin kohdistuvista suoriutumisodotuksista.
- 61 prosenttia yrityksistä, jotka panostavat perehdyttämiseen, huomasivat työntekijöiden sitoutumisen tason kohonneen.
- 60 prosenttia yrityksistä, jotka panostavat perehdyttämiseen, huomasivat laskua ajassa, joka vaaditaan työntekijän täyden tehokkuuden saavuttamiseen.
- 47 prosenttia tutkituista yrityksistä mainitsevat oman perehdyttämisprosessinsa laskevan yllä mainittua tehokkuuden saavuttamiseen vaadittua aikaa. (Pina-Ramirez & Davila, 2018.)

Cable, Gino ja Staats (2013, 23–24) ovat tutkineet useita vuosia yritysten tapaa perehdyttää uusia työntekijöitä. Heidän tutkimuksensa tuloksena voidaan todeta seuraavat seikat organisaatioiden perehdyttämisen kehittämisestä:

- Perehdyttämisessä kannattaa keskittyä mieluummin uuden työntekijän yksilöllisiin tarpeisiin kuin siihen, miten tulokas mukauttaa itseään organisaatiokulttuuriin sopivaksi.
- Työntekijöitä tulisi rohkaista löytämään keinoja käyttää henkilökohtaisia vahvuuksiaan työssään.
- Pienikin sijoitus perehdyttämisprosessin kehittämiseen voi vähentää vaihtuvuutta organisaatiossa ja lisätä henkilöstön sitoutumista.

Cablen, Ginon ja Staatsin (2003, 24) lähestymistapa perehdyttämiseen, ”personal-identity socialization”, tuo positiivisia pitkäkestoisia vaikutuksia sekä yrityksille että työntekijöille. Personal-identity socializationin avulla rohkaistaan uusia työntekijöitä ilmaisemaan omia näkökulmiaan ja käyttämään henkilökohtaisia vahvuuksiaan työssään heti ensimmäisestä päivästä alkaen.

Suomenkielisissä teoksissa perehdyttämistä ovat käsitelleet muun muassa Kangas ja Hämäläinen (2007), Kupias ja Peltola (2009) sekä Kjelin ja Kuusisto (2003). Kangas ja Hämäläinen (2007) tarkastelevat perehdyttämistä hyvin konkreettisesti ja käytännönläheisesti, ja pääfokus on työnopastuksessa. Perehdyttämistä lähestytään aineellisesti, esimerkiksi kustannussäätöjen näkökulmasta. Perehdyttämisen seuranta on myös heidän teoksessaan suuressa osassa. Kupias ja Peltola (2009) käsittelevät perehdyttämistä laajasti, lainsäädännöllisistä vaatimuksista yksittäisen perehdyttämisen onnistumisen edellytyksiin. Perehdyttäminen nähdään osana yritysten ja organisaatioiden menestystä, ja se on aina yksilöllinen prosessi, jota ei voi kopioida toisilta. Kjelinin ja Kuusiston (2003) mukaan perehdyttäminen on johtamista, ja myös tyypillisestä perehdyttämiskäsityksestä poiketen moniulotteinen tapahtumasarja. He näkevät perehdyttämisen yhteyden henkilöstön sitouttamiseen sekä organisaation uudistumiskykyyn ja yrityksen tuloksellisuuteen. Kjelin ja Kuusisto lähestyvät perehdyttämistä nimenomaan tietopainotteisen työn näkökulmasta.

Suomalaisista tutkimuksista esimerkkinä on lisäksi AAC Globalin (2017) kyselytutkimus perehdyttämisen nousevista trendeistä. Yritys toteutti Esimies & Henkilöstö -tapahtumassa sekä LinkedIn-verkkoyhteisöpalvelussa kyselyn, jolla pyrittiin

selvittämään, miten yritykset perehdyttävät uusia työntekijöitä ja mitkä ovat tärkeimpiä suuntauksia tulevaisuuden perehdyttämisessä. Vastauksia kerättiin 132 henkilöltä, yli sadasta pääkaupunkiseudulla toimivasta yrityksestä.

Kyselystä saadut tärkeimmät havainnot olivat:

- Onnistuneessa perehdyttämisessä korostuu esimiehen roolin lisäksi vertaisopastuksen merkitys.
- Suurimassa osassa kyselyyn vastanneista organisaatioista perehdyttämisen onnistumista ei seurata millään tavalla.
- Perinteistä perehdyttämistä; oppaiden lukemista ja itseopiskelua, ei pidetä kovinkaan tehokkaana perehdyttämiskeinona.
- Erilaiset perehdyttämälustat ja -kanavat kehittyvät jatkuvasti, mutta perehdyttämisen prosessin kehitystä estävät aika- ja resurssipula.
- Perehdyttämiseen käytetään huomattavan vähän rahaa organisaatioissa, tai sen kustannukset eivät ole läpinäkyviä perehdyttämistä toteuttaville tahoille.

(ACC Global, 2017.)

Perehdyttäminen ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä. Työtehtävien ja roolien sekä henkilöstöön kohdistuvien odotusten selkeyttäminen on tärkeä tekijä perehdyttämisen prosessissa sekä henkilöstön menestymisessä. Talya N. Bauerin 2013 toteuttamassa tutkimuksessa, johon osallistui yli 12 000 uutta työntekijää, tärkeä löydös oli, että työntekijöiden roolien selkeyttäminen on perehdyttämisen tärkeimpiä osa-alueita, koska sillä on suora yhteys henkilöstön suoriutumiseen. Bauerin toteuttamat haastattelut, havainnointi ja jatkotutkimukset vahvistivat, että roolien selkeys on henkilöstön menestymisen edellytys. (Pina-Ramirez & Davila, 2018.)

2.11 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat perehdyttämisen prosessin vaiheet sekä laadukkaan perehdyttämisen määritelmä. Empiirinen osio on rakennettu niin, että sen avulla pyritään selvittämään perehdyttämisen jokaisen vaiheen onnistumisia ja sudenkuoppia, ja saamaan selville perehdyttämisen nykytila.

Laadukkaan perehdyttämisen määritelmän pohjana on käytetty aiemmin mainittua Juholinin (2008, 236-237) listausta hyvän perehdyttämisen kriteereistä. Hyvässä perehdyttämisessä toteutuvat seuraavat teemat:

- prosessimaisuus
- vuorovaikutteisuus
- yksilöllisyys
- johdon osallistuminen ja sitoutuminen perehdyttämiseen
- suunnitelmallisuus
- monikanavaisuus.

Perehdyttäminen on muutos- ja oppimisprosessi sekä uudelle työntekijälle että organisaatiolle. Molemmat ottavat jatkuvasti uutta tietoa vastaan ja soveltavat sitä käytäntöön. Uuden työntekijän tulo on organisaatiolle muutos, johon sen tulee sopeutua. (Eklund 2018, 25–26.)

Vuorovaikutus on uuden työntekijän perehdyttämisprosessissa todella tärkeää, ja molempien osapuolten tulee olla vastaanottavaisia kysymyksille ja myös valmiita muokkaamaan omia käytäntöjään. (Eklund 2018, 25–26.) Myös Juholin (2008, 234) korostaa vuorovaikutuksellisuuden ja reflektiivisyyden tärkeyttä perehdyttämisen onnistumisen edellytyksenä.

Perehdytyksen sisältöä ohjaavat käytännön työhön sekä työyhteisöön liittyvät tekniset seikat sekä isommat, pitkän linjan strategiset kokonaisuudet. Perehdytyksestä halutaan tehdä yhä henkilökohtaisempaa sekä yksilöllisempää. Vaikka perehdytettävät asiat olisivat yleisiä, ne tulisi käsitellä perehdytettävän kanssa yksilöllisesti. (Juholin, 2008, 235.)

Aikaisemmin ihannoitu yksityiskohtaisen tiedon kerralla kaataminen työntekijän niskaan on väistymässä, ja perehdytyksen katsotaan nykyään olevan enemmänkin osa koko organisaation yhdessä toteuttamaa ydintehtävää. (Juholin, 2008, 234–235.) Suunnitelmallinen ja johtoa sitouttava perehdyttämisprosessi antaa organisaatiolla enemmän vaikutusvaltaa siihen, miten hyvin työntekijä sopeutuu uuteen rooliinsa ja työyhteisöönsä. (Ballard & Blessing, 2006, 241.) Kuten jo aikaisemmin

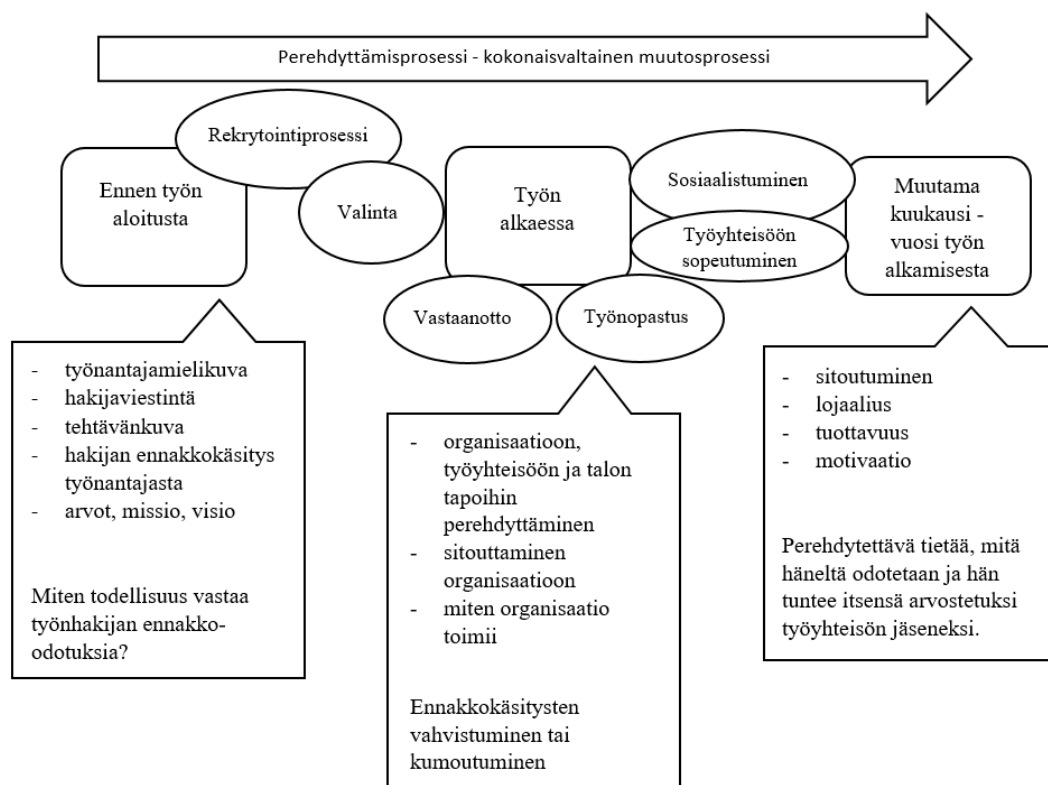
todettu, perehdyttämisprosessi on myös yksi johtamisen väline, jolla organisaatiota viedään haluttuun suuntaan. Johdolla on siis tärkeä rooli myös perehdyttämisprosessin rakentamisessa ja määrittelyssä. (Eklund 2018, 27).

Juholinin (2008, 236–237) mukaan perehdyttämisessä tulisi hyödyntää useampaa kanavaa, monikanavaisuus mahdollistaa perehdyttämismateriaalin monipuolisemman hyödyntämisen, ja tuo perehdyttämiseen myös vaihtelua. Yritykset voivat sijoittaa perehdyttämismateriaalia intranettiin, erilaisiin perehdytyskansioihin ja esitteisiin, ja usein perehdyttämisessä on apuna niin kutsuttu tarkistuslista, johon rastietaan perehdyttämisen eteneminen vaihe vaiheelta, ja se myös allekirjoitetaan sekä perehtyjän että perehdyttäjän toimesta.

Kun perehdytysmateriaali on saatavilla eri muotoisena ja eri kanavissa, on materiaalia helppo hyödyntää. Sitä voidaan täydentää tarpeen mukaan eri työyhteisöissä, ja käyttää sekä sähköisesti että paperimuotoon tulostettuna. Materiaalista on myös helppo käydä keskustelua henkilöstön kanssa.

Kun tarkastellaan konserniyrityksen perehdyttämistä, on tärkeää lisätä näihin kriteereihin myös tasalaatuisuus. Jokaisen työntekijän riippumatta toimialasta, liike-toiminta-alueesta tai yksiköstä, tulee saada yhteneväinen, tasalaatuinen perehdytysorganisaation toimintaan sekä työtehtäväänsä. Käytännön perehdyttämisen sisältö vaihtelee luonnollisesti tehtävän mukaan, mutta yhteinen viitekehys ja prosessimalli perehdyttämiselle on organisaation perehdyttämisen kehittämisen kannalta välttämätöntä muodostaa.

Kuviossa 4 on kuvattu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostamaa perehdyttämisprosessia. Perehdyttäminen alkaa jo ennen varsinaista työn aloitusta, jo rekrytointivaiheessa, jolloin uudelle tulevalle työntekijälle muodostuvat ennakkokäsitykset organisaatiosta ja työtehtävästä. Työn alkaessa nämä ennakkokäsitykset joko vahvistuvat tai osoittautuvat vääriksi. Suunnilleen vuoden kuluttua työn aloitamisesta työntekijän tulisi olla tietoinen siitä, mitä häneltä työssään odotetaan. Sosiaalistaminen työyhteisöön sopeutumisen muodostavat uudelle tulokkaalle tunteen, että hän on arvostettu työyhteisön jäsen. Uusi työntekijä on sitoutunut organisaatioon ja on työyhteisöään kohtaan lojaali.



Kuvio 4. Perehdyttämisprosessin vaiheet ja prosessimaisuus.

Perehdyttämisprosessin on todettu alkavan jo ennen varsinaista perehdyttämisen konkreettista käynnistymistä, jo rekrytointivaiheessa. Wallacen (2009, 172) mukaan rekrytointiprosessin aikana myös organisaatiolla on oiva mahdollisuus tutustuttaa uusi tulokas yrityksen visioon, missioon ja arvoihin, samalla se varmistaa palkkaavansa tehtävään sopivan henkilön. Rekrytointiprosessin aikana saadun tiedon avulla hakija voi muodostaa yrityksestä realistisen käsityksen. On tutkittu, että jos työntekijöiden saama todellinen kuva organisaatiosta ei vastaa heidän odotuksiaan, tämä voi johtaa suurempaan vaihtuvuuteen ja laskea työtyytyväisyyttä.

Perehdyttämisprosessille ominaista on sen pitkäkestoisuus. Useissa organisaatioissa perehdytysprosessin kesto on puoli vuotta, tai jopa yli vuoden. Tyypillinen perehdytys kestää viikoista kuukausiin, ja se sisältää sekä käytännön oppimista uudessa työssä, että teoriaan pohjautuvaa oppimista erilaisissa perehdytys- tai valmennusohjelmissa. (Juholin, 2008, 234–235.)

Uuden työntekijän ensimmäisten viikkojen aikana muodostuu ymmärrys organisaation kulttuurista. Tämä ajanjakso on kriittinen vaihe työntekijän elinkaarella, sillä hän on kaikista alttein vaikutuksille, kun kaikki on vielä uutta. Sopeutumisvaikeuksia voi esiintyä, joten uusi työntekijä voi tarvita enemmän huomiota ja vakuuttelua. Vaikka organisaatiossa ei olisikaan virallista perehdyttämismallia, joka helpottaa sosiaalistumisprosessia, työntekijät kuitenkin lopulta sosiaalistuvat organisaatioon. (Ballard & Blessing, 2006, 241.)

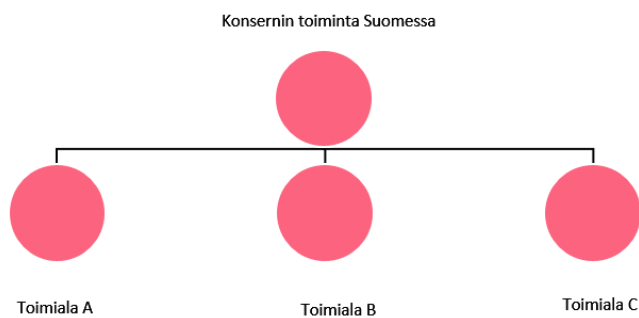
Laadukas perehdytys sitouttaa henkilöstöä organisaatioon, ja sitä kautta myös saavat heidät suoriutumaan täydellä potentiaalillaan. Onnistuneella perehdyttämisprosessilla on positiivisia vaikutuksia työntekijän motivaatioon ja työssä viihtymiseen. Tämän kautta myös henkilöstötyytyväisyys lisääntyy, ja tämä voi välillisesti johtaa myös sairauspoissaolojen sekä vaihtuvuuden vähentymiseen.

3 TUTKIMUKSEN KOHDE JA TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän työn toimeksiantaja on kasvava valtakunnallinen sosiaali- ja hoiva-alan toimija. Yhtiön palveluksessa työskentelee yli 2 700 sosiaali- ja terveystalouden ammattilaista ja lisäksi hallinnon henkilöstöä noin 70 kappaletta. Yritys on osa pohjoismaista konsernia, joka on toiminut Suomessa vuodesta 2016 tytäryhtiön muodossa. Yritys on perustettu vuonna 2010, ja vanhin sen omistuksessa olevista yhtiöistä on perustettu vuonna 1925. Vuonna 2019 kevään aikana toteutui mittava yrityskauppa, jonka tuotoksena yhtiön työntekijämäärä kasvoi huomasti. (Yritys X, 2020)

Konsernin toiminnan perustan luovat pienet, asiakaslähtöisesti toimivat ja paikallisesti hyvin tunnetut toimintayksiköt. Koska tiimit ovat pieniä, on myös esimiesten määrä suuri. Palveluja tarjotaan kolmella eri toimialalla, kuten kuviossa 5 on esitetty. (Yritys X, 2020)



Kuvio 5. Konsernin toiminnot Suomessa (Yritys X, 2020).

3.2 Tutkimusmenetelmä

Perehdyttämisen laatua ja tavoitetilaa tutkittiin käyttäen rinnakkain laadullista eli kvalitatiivista sekä määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruumenetelmänä toimi molemmissa tutkimuksissa kyselytutkimus. Kanasen (2015,

71) mukaan samassa tutkimuksessa voidaan käyttää rinnakkain kahta (tai useampaa) eri tutkimusmenetelmää, jolloin toisen menetelmän avulla täydennetään toisesta saatuja tuloksia. Tässä tutkimuksessa laadullisesta tutkimuksesta saatuja tuloksia käytettiin apuna kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomakkeen rakentamisessa. Laadullinen tutkimus toimi ikään kuin esitutkimuksena, jolla pyrittiin löytämään lisäkysymyksiä ja -teemoja kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomakkeeseen. (Heikkilä, 2014.) Määrällisessä tutkimuksessa hyödynnettiin myös osaltaan laadullisen tutkimuksen menetelmää, sillä kyselytutkimuksen lopussa esitettiin myös avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin täydentämään henkilöstön näkemyksiä perehdyttämisen kehittämistarpeista.

Usein kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eroavat toisistaan tutkittavien objektien määrän perusteella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavia kohteita on yleensä vain yksi tai muutama, ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa taas yleensä kymmeniä tai jopa satoja. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on usein yleistäminen, joka on mahdollista silloin, kun tutkittavaa asiaa kysytään suurelta joukolta. Yhdestä tai muutamasta vastaajasta ei yleistäminen ole vielä mahdollista. (Kananen, 2010, 38–39.)

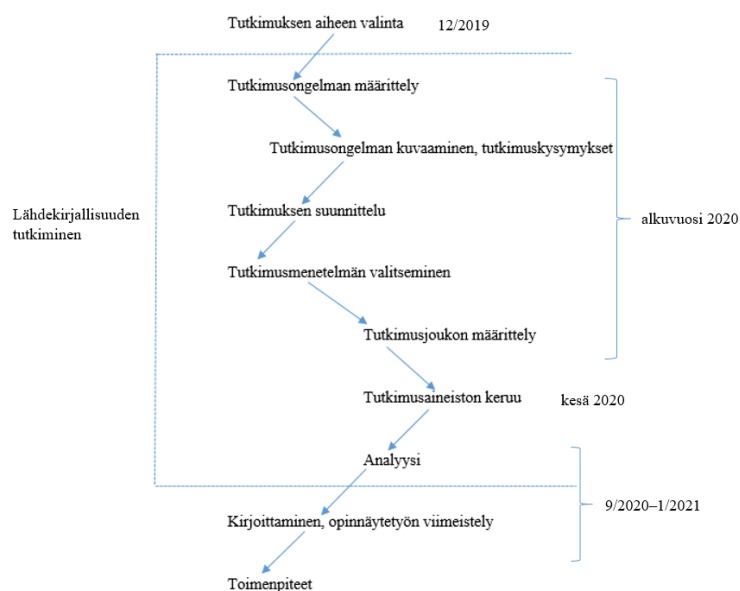
3.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä kvalitatiivisessa tutkimusosiossa olivat konserninhallinnon eri osastojen vastuuhenkilöt. Kohderyhmässä oli konserninhallinnon vastuuhenkilöitä tietohallinnon, laatutiimin, kiinteistöosaston, työsuojelun ja työturvallisuuden, viestinnän ja markkinoinnin, henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan sekä lakiosaston vastuualueilta.

Kvantitatiivisen tutkimusosion kohderyhmänä olivat yhtiön työntekijät. Työntekijöiden valinta kohderyhmään määrittyi heidän työsuhteensa keston perusteella. Kyselytutkimus lähetettiin kaikille uusille työntekijöille, joiden työsuhde yhtiössä oli alkanut 6–13 kuukautta sitten.

3.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus eteni vaiheittain, perehdyttämismallin rakentaminen valikoitui tutkimuksen aiheeksi vuoden 2019 loppupuolella, tammikuussa 2020 alkoi tutkimussuunnitelman teko ja sen jälkeen lähdekirjallisuuteen perehtyminen. Kesän 2020 aikana toteutettiin tutkimuksen empiirisen osion muodostavat kyselytutkimukset; alkukesästä ennen kesälomien alkamista konserninhallinnon vastuuhenkilöille teetetty kyselytutkimus, ja heinä-elokuun aikana uusille työntekijöille teetetty kyselytutkimus. Syksyn 2020 aikana tutkimusaineisto analysoitiin ja työn kirjoitusasu viimeisteltiin loppuvuoden 2020 ja tammikuun 2021 aikana. Tutkimuksen tekeminen on esitelty kuviossa 6.



Kuvio 6. Tutkimusprosessi (mukailten Ghauri & Grønhaug, 2005, 34).

4 PEREHDYTTÄMINEN KONSERNIYRITYKSESSÄ

Erityisen tärkeää konserniyrityksessä toteutetussa perehdytyksessä on tasalaatuisuus. Jokaisen organisaation jäsenen riippumatta siitä, missä yksikössä tai millä liiketoiminta-alueella tai toimialalla hän työskentelee, tulee saada yhteneväinen perehdytys. Tämän takia onkin tärkeää pohtia tarkkaan niin sanottua ylätasoa, konsernihallinnon, tuottamaa perehdytystä ja sen sisältöä.

Perehdyttämisen tasalaatuisuus voidaan taata ainoastaan suunnitelmallisella perehdyttämisen prosessilla. Suunnitelmallisuudella pyritään tarjoamaan perehdyttäjälle sekä perehdytettävälle toimiva työkalu perehdytysprosessin läpivientiin. Perehdytysprosessi tulee suunnitella ja määritellä niin, että jokainen organisaation jäsen tehtävästään riippumatta saa samat valmiudet perehdytyksen avulla. Jokaisella uudella työntekijällä on oikeus hyvään perehdytykseen. Käytännön perehdyttämisen laatuun vaikuttavat perehdyttäjän taidot ja kokemus. Siksi onkin tärkeää, että organisaatiossa varmistetaan perehdyttäjän valmiudet perehdyttämiseen konkreettisesti. Riippumatta siitä, kuka käytännön perehdyttämisen toteuttaa - esimies, kollega tai ulkopuolinen henkilö, on hänellä oltava valmiudet ja taidot vastata uuden työntekijän tarpeisiin perehdytykseen liittyen, ja tukea ja edistää uuden työntekijän oppimisprosessia. (Eklund 2018, 36.)

Organisaation yhteinen linja perehdytyksen sisällöstä on Eklundin (2018, 36) mukaan äärimmäisen tärkeä seikka. Perehdytysprosessin määrittelyn ja suunnittelun lisäksi sen vastuu sen toteutuksesta sekä kehittämisestä tulee myös sopia yhdessä. Perehdyttäjien täytyy saada selkeä kuva prosessin sisällöstä, se täytyy viestiä heille niin, että he osaavat hyödyntää sen ominaisuuksia oikealla ja tehokkaalla tavalla.

4.1 Konsernihallinnon tarpeet ja vaatimukset perehdyttämiselle

Yrityksen rakenne määrittää perehdyttämiselle monenlaisia vaatimuksia. Kolme liiketoimintaa eri liiketoiminta-alueineen ja eri hallinnollisine tasoineen vaativat myös perehdyttämiseltä variaatiota toimialan, liiketoiminta-alueen, organisaatiotason ja tehtävän mukaan. Perehdyttämisen prosessi ja -materiaali tulee rakentaa niin,

että sitä on mahdollista mukauttaa liiketoiminnosta ja roolista riippuen hiukan erilaiseksi, jotta jokainen perehtyjä saa relevantin hänen tehtävänsä ja organisaatioon koskettavan perehdyttämisen.

Perehdyttäminen ja perehdyttämisessä käytettävä materiaali muotoutuu myös sen mukaan, onko uusi tulokas työntekijä- vai esimiesasemassa. Esimiesten osalta perehdyttämiseen nousee erilaisia teemoja, muun muassa henkilöstöjohtamiseen ja siihen liittyviin järjestelmiin ja työkaluihin liittyen. Myös tulosraportointi ja budjettiin liittyvät asiat tulee perehdyttää esimiehille.

Yhtiössä on jo pidempään ollut käytäntönä järjestää uusille esimiehille niin sanottuja esimiesten perehdytyspäiviä, joiden aikana hallinnon vastuuhenkilöt perehdyttävät esimiehille omalta vastuualueeltaan nousevia teemoja, ja esittelevät tiiminsä toimintaa. Perehdytyspäivien tarkoituksena on ollut myös antaa uusille esimiehille mahdollisuus verkostoitua keskenään, ja jakaa kokemuksia. Perehdytyspäivien lisäksi esimiehille tarjotaan säännöllisesti koulutuksia esimerkiksi järjestelmiin tai rekrytointiin, viestintään ja laatuun liittyen.

4.1.1 Lainsäädäntö

Jokaisella työntekijällä on oikeus perehdyttämiseen, ja työnantajan velvollisuus on tämä tarjota. Työnantajan perehdyttämisvelvollisuus perustuu enimmäkseen työturvallisuuslakiin, joka määrää työnantajaa opastamaan uutta työntekijää työturvallisuusasioissa. Tällä menettelyllä pyritään siihen, että työn teko on turvallista, ja työntekijät tunnistavat vaaran paikat ja osaavat omalta osaltaan ennaltaehkäistä työtapaturmia. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Perehdyttämiseen vaikuttaa hyvin paljon työlainsäädännön asettamat vaatimukset. Työturvallisuuslaki on luotu parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Sen lisäksi sillä pyritään ennaltaehkäisemään työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä aiheutuvia terveyshaittoja, sekä fyysisiä että henkisiä. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työturvallisuuslain lisäksi perehdyttämiseen ja työntekijän työn puitteisiin ja ehtoihin vaikuttaa työsopimuslain asettamat säädökset. Työsopimuslakia sovelletaan työsopimukseen, joka sitouttaa työntekijät tekemään työtä työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alaisuudessa. (Työsopimuslaki.) Laissa mainitut seikat täytyy ottaa huomioon jokaisessa perehdyttämisprosessissa. (Eklund 2018, 26.)

4.1.2 Työturvallisuus

Työturvallisuuden kokonaisuus ja perehdytys ovat osa työnopastusta. Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työntekijän perehdyttämään henkilöstön työhönsä ja opastettava heille, miten työskennellään turvallisesti. Lisäksi on ohjeistettava, miten toimitaan erilaisissa häiriö- ja poikkeustilanteissa. Myös työvälineiden tai -menetelmien muuttuessa työnantajan on tarjottava riittävää opastusta ja ohjausta muutuneessa tilanteessa. (Kangas & Hämäläinen, 2007, 22.)

Työnantaja ja työnantajan edustajat - päälliköt ja esimiehet - ovat vastuussa työturvallisuudesta ja siihen liittyvästä perehdytyksestä. Tavoitteena on tarjota organisaation henkilöstölle turvallinen ja terveellinen työympäristö sisältöineen ja olosuhteineen. Tällä pyritään säilyttämään työntekijöiden työkyky ja samalla ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja työstä johtuvia sairauksia. Työntekijän vastuulla taas on työturvallisuuslakiin myös perustuen noudattaa työnantajan osoittamia työturvallisuusohjeita ja -määräyksiä. Työntekijän on omassa työskentelyssään pidettävä huolta myös muiden työskentelyturvallisuudesta. Lisäksi jokaisen työntekijän on noudatettava yleistä järjestystä, siisteyttä, huolellisuutta, ja varovaisuutta. Havaitsemistaan vioista ja puutteista tulee ilmoittaa välittömästi sillä tavalla, kuin organisaatiossa on ohjeistettu. (Kangas & Hämäläinen, 2007, 22.)

Organisaatiossa koottu työsuojaus- ja toimintasuunnitelma annetaan perehdytettävälle perehdytyksen yhteydessä. Toimintasuunnitelma sisältää työturvallisuuteen liittyvät velvollisuudet, vastuut ja menettelytavat ja lisäksi organisaatiossa vallitsevien erilaisten käytäntöjen ohjeet tai niin sanotut pelisäännöt. Työsuojaus- ja yhteistoimintajärjestelmä sekä työterveyshuolto tukevat työnantajaa turvallisen työskentelyn kriteerien määrittelyssä ja vaadittavan osaamisen ja opastuksen suunnittelussa sekä toteutuksessa (Kangas & Hämäläinen, 2007, 22.)

4.1.3 Muut perehdyttämistä ohjaavat hallinnon käytännöt ja ohjeistukset

Muita konserniyrityksen perehdyttämismallin rakentamisessa huomioon otettavia aihepiirejä ovat muun muassa tietoturvaan liittyvät ja tietotekniset asiat, viestintään ja viestintäkulttuuriin liittyvät ohjeet sekä laatuun vaikuttavat ja liittyvät tekijät. Näiden ja lakiin pohjautuvien seikkojen lisäksi konserninhallinnon vastuualueilta nousevat myös henkilöstöhallinnon aihepiiriin kuuluvat asiat.

4.1.4 Tutkimuksen toteutus

Työn empiirisen osion ensimmäinen osa on kyselytutkimus konserninhallinnon vastuuhenkilöille. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä tarpeita hallinnon eri osa-alueilta perehdytysmateriaalin rakentamiselle nousee; mitä seikkoja esimerkiksi tietoturvan, työturvallisuuden tai viestinnän vastuualueita on oleellista sisällyttää perehdytykseen.

Konserninhallinnon perehdyttämiseen liittyvien tarpeiden selvittämisessä käytetään apuna kyselytutkimusta. Kyselyssä pyydetään hallinnon tiimien vastuuhenkilöitä jakamaan ajatuksiaan perehdyttämisen nykytilasta - minkälaisena he näkevät perehdyttämisen läpi organisaation, ja mitä puutteita sekä kehitettävää siinä on. Lisäksi vastuuhenkilöitä pyydetään nimeämään omalta vastuualueeltaan oleellisimmat seikat, jotka tulisi huomioida konsernitason perehdyttämismallissa; mitä jokaisen uuden työntekijän tulisi tietää riippumatta siitä, missä hän työskentelee.

Kyselyssä päätettiin käyttää avoimia kysymyksiä, koska halutaan antaa hallinnon vastuuhenkilöille vapaa sana perehdyttämiseen liittyen. Avointen kysymysten käyttö on myös perusteltua, koska vastaajajoukon tiedettiin olevan halukas ottamaan kantaa aktiivisesti perehdyttämisen tilaan ja että yhteinen pyrkimys on luoda yhteinen perehdyttämismalli ja kehittää yhtiön perehdyttämisprosessia.

Konserninhallinnon vastuuhenkilöt voivat myös konsultoida tiimiään tarvittaessa kyselyyn vastatessaan. Näin mahdollistetaan laajempi näkemys perehdyttämisen tilasta ja kehityskohteista.

5 PEREHDYTTÄMINEN TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

5.1 Tutkimuksen toteutus

Perehdyttämisen tarkastelemiseksi työntekijän näkökulmasta toteutettiin kyselytutkimus yhtiön palveluksessa 6–13 kuukautta sitten aloittaneille henkilöille toimialasta riippumatta. Henkilöstölle teetetyssä kyselytutkimuksen avulla pyrkimyksenä on saada selville, mikä on perehdyttämisen nykytila, mitä seikkoja ja osa-alueita perehdytyksestä puuttuu, ja onko perehdytyksen tasossa esimerkiksi alueellisia eroja. Tutkimuksella pyritään myös selvittämään, mitä odotuksia ja toiveita henkilöstöllä on perehdytyksen sisältöön tai toteutukseen liittyen, ja mitä ajatuksia tai ideoita heillä on perehdyttämisen prosessin kehittämiseen liittyen.

Tutkimusmenetelmänä henkilöstölle teetetyssä kyselyssä käytettiin kyselytutkimusta. Kyselytutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla on mahdollista käyttää otoksena kaikkia niitä työntekijöitä, jotka olivat aloittaneet työsuhteensa tutkitussa yhtiössä tietyssä aikavälillä. Kyselytutkimus mahdollistaa laajan tutkimusaineiston käytön, johon laadullisen tutkimuksen menetelmillä ei olisi pystynyt. Kyselytutkimuksen avulla on mahdollista myös saada paljon vastauksia monen eri teeman kysymyksiin, silloin kun ajallisesti tai resurssien näkökulmasta ei ollut mahdollista käyttää esimerkiksi haastatteluja tutkimusmenetelmänä.

5.2 Kyselylomakkeen rakentaminen

Kyselylomakkeen väittämät syntyivät tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perustana olevan perehdyttämisen prosessikaavion pohjalta. Prosessikaaviosta poimittiin teemoja, kuten ennako-odotukset työstä ja niiden täyttyminen, tehtävänkuvan selkeys, yhtiön arvot, vastaanotto työpaikalla, työyhteisöön sopeutuminen, sitoutuminen, motivaatio, lojaalius ja arvostus työntekijänä.

Lisäksi kysymysten rakentamisessa hyödynnettiin joitain kohdeyrityksen vuoden 2019 henkilöstötyytyväisyyskyselyssä käsiteltyjä teemoja. Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä käsitellyt teemat toivat syvyyttä työn sisältöön ja työyhteisöön liittyviin kysymyksiin, ja mahdollistavat myös tutkimusten vertailun näiltä osin.

Kyselylomakkeen rakentamisessa käytettiin tukena myös konsernihallinnon vastuuhenkilöille lähetetystä kyselystä saatuja vastauksia. Konsernihallinnon vastuuhenkilöiden kommenttien perusteella kyselyyn lisättiin kysymyksiä esimerkiksi tietosuoja- ja tietoturvakäytäntöihin, työsuojeluun, asiakastyön kirjaamiskäytäntöihin, yrityksen strategiaan ja organisaatorakenteeseen liittyen.

Kyselylomakkeessa käytettiin tavallisesti mielipideväittämissä käytettyä järjestysasteikkoa, Likertin asteikkoa. Toisena asteikon ääripäänä käytettiin tässä tapauksessa vaihtoehtoa *täysin eri mieltä* ja toisena ääripäänä vaihtoehtoa *täysin samaa mieltä*. Vastaajien on tarkoitus valita asteikolta parhaiten omaa suhtautumistaan vastaava vaihtoehto. (Heikkilä, 2004, 53.) Asteikko oli 6-portainen (0–5), joten asteikon keskellä ei ollut niin sanottua neutraalia vastausvaihtoehtoa (ei samaa, eikä eri mieltä). (Heikkilä, 2014.) Kyselyn lopussa vastaajilta kysyttiin myös kokonais-arvioita perehdyttämisestä sekä miten todennäköisesti he suosittelisivat yhtiötä työnantajana tuttavilleen.

Kyselylomake rakennettiin Surveypal-kyselytyökalun avulla. Kysely lähetettiin vastaanottajille kustannuspaikoittain, eli jokaiselle kustannuspaikalle, toisin sanoen toimipisteelle, oli oma vastauslinkkinsä. Tämä mahdollistaa sen, että kyselyn tuloksia voidaan tarkastella myös alueittain tai toimipisteittäin, mikäli vastaajia yksittäisellä kustannuspaikalla vain on tarpeeksi.

Lomake testattiin lähettämällä se ensin HR-tiimille vastattavaksi. Vastaajat totesivat kyselyyn vastaamisen onnistuneen moitteettomasti, ja kysymykset olivat selkeitä ja hyvin ymmärrettäviä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Konsernihallinnosta nousevat tarpeet perehdyttämiselle

Kyselytutkimus lähetettiin 14 henkilölle, joista 10 vastasi kyselyyn. Vastauksia kyselyyn saatiin tietohallinnon, laatuosaston, kiinteistötiimin, työsuojelun ja työturvallisuuden, viestinnän ja markkinoinnin, henkilöstöhallinnon sekä lakiosaston vastuuhenkilöiltä. Vastauksia ei saatu palkkahallinnon ja talouden vastuuhenkilöiltä. Henkilöstöhallinnon organisaatioon kuitenkin kuuluu myös palkanlaskenta, joten henkilöstöhallinnon vastauksia pohdittiin myös palkkahallinnon näkökulmasta.

6.1.1 Tärkeimmät henkilöstölle perehdytettävät asiat

Ensimmäiseksi konsernihallinnon vastuuhenkilöiltä kysyttiin, mitä asioita vastuualueeltaan he kokevat tärkeinä perehdyttää jokaiselle uudelle työntekijälle. Heitä ohjeistettiin vastatessaan miettimään jokaista uutta työntekijää taustasta riippumatta - sekä asiakastyötä kentällä tekevää, että hallinnossa työskentelevää. Useissa vastauksissa mainittiin myös muita kuin oman tiimin vastuualueella olevia asioita.

Tietohallinnosta nostettiin esille oikeanlaiset ja riittävät työvälineet, työvälineiden sekä järjestelmien oikeat ja yhdenmukaiset käyttötavat, ja toimintatavat tukiasioissa. Lisäksi konsernin tietosuoja- ja tietoturvakäytännöt koettiin erittäin tärkeinä perehdyttää, näihin liittyvät esimerkiksi tunnusten hallinta, sallitut sovellukset ja niin sanottu puhtaan pöydän periaate. Myös omien tekemisten tai tekemättä jättämisen vaikutusta on hyvä korostaa uusille työntekijöille; päivittäistä työtä haittaavat tai vaarantavat asiat tulisi ottaa puheeksi välittömästi.

Laadun vastuuhenkilöiden näkökulmasta perehdyttämiseen olisi tärkeää sisällyttää tietoa sisäisen laadunhallinnan työkaluista - mittareista ja raporteista, muun muassa asiakastyytyväisyys- ja poikkeamaraportit. Lisäksi tärkeitä asioita ovat laadun valvonnan käytännöt; itsearviointit, omavalvonta, sisäiset auditoinnit ja ulkoiset tarkastukset sekä laadun ja palveluiden kehittäminen edellä mainittujen toimintojen

kautta. Vastauksissa esiin nousivat myös palaute- ja ilmoituskanavat sekä ilmoitusvelvollisuus sekä toimintamalli epäkohtien havaitsemiseen.

Kiinteistöihin vastauksissa painotettiin arjen työskentelyssä esiin tulevia asioita, kuten organisaation ja yksikön yhteystiedot, ajoneuvojen käyttö, työvälineet ja tuki niihin liittyen. Myös organisaatiokaavio ja allekirjoitusoikeudelliset henkilöt ja allekirjoituskäytäntöihin liittyvä protokolla sekä sopimukseen perustuvat vastuut nousivat vastauksissa esiin.

Työsuojelun ja työturvallisuuden osa-alueilta perehdyttämistä ohjaavia seikkoja olivat työsuojelun merkitys ja peruskäytännöt, työsuojeluorganisoituminen ja työsuojelun vastualueet, työsuojeluhenkilöt ja heidän roolinsa, työntekijän vastuut ja velvoitteet ja jokaisen työntekijän oma vaikutus työturvallisuuteen.

Viestinnän ja markkinoinnin vastuutahojen näkökulmasta tärkeimpiä henkilöstölle perehdytettäviä asioita ovat viestintästrategia ja sosiaalisen median toimintamallit ja some-käyttäytyminen. Myös pörssiorganisaatiossa toimiminen, sponsorointiin liittyvät asiat ja lahja- ja lahjoituskäytännöt nousivat esille vastauksissa.

Henkilöstöhallinnon vastuualueelta tärkeimmiksi seikoiksi mainittiin työsuhteasioiden läpikäynti; tähän liittyvät muun muassa työaika, palkkaus, poissaolokäytännöt ja työsuhte-edut sekä työvälineet, mukaan lukien eri järjestelmät. Lisäksi esille nousivat opastaminen terveelliseen ja turvalliseen työntekoon (ergonomia, työn haitat ja vaarat, työturvallisuus, työterveyshuolto) sekä työhyvinvointiin liittyvät asiat. Jokaisen työntekijän tulisi tietää, miten työnantaja pyrkii edistämään työntekijöiden työhyvinvointia ja miten työntekijä itse voi siihen vaikuttaa.

Henkilöstöhallinnossa tärkeänä pidettiin myös yhtiön työnantajalupausten läpikäyntiä. Työnantajalupausten teemoja ovat ammattitaitoinen henkilöstö ja kannustava sekä luotettava työnantaja.

Lakiosaston mukaan tärkeimpiä perehdytykseen sisällytettäviä asioita ovat työoikeuteen liittyvät asiat sekä tietosuoja.

Hallinnon vastuuhenkilöiden vastauksissa oli myös jonkun verran yhtenäisiä teemoja ja asioita myös muilta kuin omalta vastuualueelta. Yhteisistä asioista eniten mainittuja olivat organisaatioon liittyvät tiedot; yhtiön historia ja kuvaus siitä, miten yritys on kasvanut nykytilaansa, yrityksen toimintaympäristö, organisaatiokerke, strategia ja henkilöstön rooli sen toteuttamisessa, visio sekä tapa toimia ja tuottaa palvelua.

Edellä mainittujen lisäksi hallinnon vastuuhenkilöiden vastauksissa toistuivat myös tarpeet perusohjeistuksista viestintään, tietosuojaan ja tietoturvaan liittyen.

6.1.2 Perehdyttämisen ongelmakohdat

Tärkeimpien perehdytettävien teemojen jälkeen hallinnon vastuuhenkilöiltä kysyttiin, missä asioissa kokevat yhtiön perehdyttämisessä olleen puutteita.

Tietohallinnon vastauksista kävi ilmi, että tietoturvan perehdyttämisen tasosta ei ole tarkkaa tuntumaa. Lisäksi IT-tukiprosessit eivät tunnu olevan selviä ihan kaikille, esimerkiksi mihin otetaan yhteyttä missäkin asiassa. Kirjaamiskäytännöissä saattaa myös olla puutteita, mikä tulee esille datan laadun kohdalla lopulta raporteissa.

Laatutiimin vastausten perusteella laatuasiat ovat osalla henkilöstöstä hyvin hallussa, ja ne toteutuvat arjen työssä. Osa henkilöstöstä kuitenkin kokee laadun itsensäselvyytenä, eikä kiinnitä huomioita laatusеikkoihin, koska olettavat, että laatu on olemassa ja pysyy. Näin ei kuitenkaan ole, vaan laatuksymyksiä tulisi tarkastella säännöllisesti. Kaikille eivät myöskään toimi samat mallit ja toimintatavat, vaan perehdyttämisessä täytyy ottaa huomioon ihmisten erilaisuus. Laatutiimin vastuuhenkilöiden mielestä esimiesten tulisi olla mukana suunnittelemassa perehdytystä, mikä olisi etenkin sitoutumisen näkökulmasta todella tärkeää. Etenkin perehdytettävän saattaa olla vaikea sitoutua ja suhtautua perehdytettävään asiaan, jos oma esimies ei itse ole perehtynyt siihen tai mikäli esimies ei näe perehdytettävää asiaa tärkeänä osana kokonaisuutta.

Kiinteistöihin vastauksissa korostui, että puutteita on lähinnä käytännön asioissa, esimerkiksi työntekijän etujen esilletuomisessa sekä työterveyspalveluiden esittelyssä. Puutteita on varmasti aina, mutta on hyvä, että asiaa selvitetään ja haetaan yhtenäistä mallia.

Työsuojelun ja työturvallisuuden vastuualueelta perehdyttämisen puutteeksi nousivat jo edellisessä kysymyksessä mainitut seikat; työsuojelun merkitys ja peruskäytännöt, työsuojeluorganisoituminen ja työsuojelun vastuualueet, työsuojeluhenkilöt ja heidän roolinsa, työntekijän vastuut ja velvoitteet ja jokaisen työntekijän oma vaikutus työturvallisuuteen.

Viestinnän ja markkinoinnin vastauksista kävi ilmi, että omakohtaista käytännön perehdyttämistä ei ole juurikaan ollut, lukuun ottamatta perehdyttämistä käytössä oleviin järjestelmiin.

Henkilöstöhallinnon ja palkkahallinnon vastuuhenkilöiden mukaan perehdyttämisessä esiintyviä puutteita on vaikea arvioida, koska yhtiössä ei ole seurattu perehdyttämisen toteuttamista ja toteutumista. Yhtiössä ei myöskään ole yhtä yhteistä mallia tai suunnitelmaa, jota noudatetaan edes organisaation ylätasolla. Perehdyttäminen on siis juuri niin hyvää, tai huonoa, kuin se yksittäisessä yksikössä on. Laatu vaihtelee paljon sen mukaan, miten tärkeäksi esimies asian kokee ja siihen panostaa. Oletettavaa on, että perehdytystä on toteutettu hyvin vaihtelevasti ja tämä vaihtelevuus itsessään on yksi merkittävimmistä puutteista.

Perehdytyksessä ei myöskään tällä hetkellä todennäköisesti ole juurikaan konsernitason asioita, vaan keskitytään vain yksikön omiin asioihin, eikä välttämättä ymmärretä, että olemme yhtä isoa kokonaisuutta.

Lakitiimistä ei osattu ottaa kantaa perehdyttämisen puutteisiin, sillä omakohtaista kokemusta oli ainoastaan yhteisestä esimiesten perehdytyksestä, missä ei koettu olevan suurempia puutteita.

6.1.3 Perehdyttämisen tuki

Kolmanneksi konsernihallinnon vastuuhenkilöille suunnatussa kyselyssä kysyttiin, ketä tai mitä he tarvitsisivat perehdyttämisen tueksi, jotta voisi varmistua siitä, että perehdyttäminen on tasalaatuista koko yhtiössä.

Tietohallinnon vastuutahon mukaan systemaattinen ja kaikille yhteinen ohjeistus ja perehdytysrunko oikeine materiaaleineen esimiehen tuella olisi paras edellytys perehdyttämisen toteuttamiselle. Perehdyttäminen voisi olla interaktiivista, ja materiaalin tulisi olla sellainen, johon työntekijä voisi palata, mikäli kysyttävää myöhemmin ilmenee. Sopivan staattinen, mutta tarpeen mukaan päivitettävä tietoalusta olisi paras. Näin muodostuisi samalla työn tekemisen ohjeistusmateriaali.

Laatutiimin mukaan oma tiimi tukee perehdyttämisessä, mutta perehdyttäminen on tällä hetkellä liian hajallaan läpi organisaation. Esimiehen tuki ja sitoutuminen ovat äärimmäisen tärkeitä perehdyttämisen onnistumisessa.

Kiinteistötiimin näkemyksen mukaan yhteinen kuvaus perehdytettävistä asioista tukisi perehdyttämisen onnistumista, ja lisäksi tarvittaisiin eräänlainen tarkistuslista perehdytettävistä asioista. Henkilöstöhallinnon tukea tarvitaan myös, HR varmistaa käytännön toteutuksen ja mallinnuksen.

Työsuojelun ja työturvallisuuden näkökulmasta perehdyttämisessä tarvitaan jokaista, joka jossain tilanteessa perehdyttää uutta henkilöä. Perehdyttämisen tueksi tarvitaan tukimateriaali, joka käsitellään keskustellen uuden henkilön kanssa. Työsuojeluasioiden perehdyttämisessä vaihtoehtona on erillinen ja kaikille pakollinen työsuojelukoulutus ulkopuolisen kouluttajan tai sisäisen, kaikilta toimialoilta koottu ryhmän toimesta. Ryhmän vastuulla olisi koulutusmateriaalin laatiminen ja koulutukset omilla toimialoillaan.

Viestinnän ja markkinoinnin näkemys oli, että perehdyttäminen tarvitsee tuekseen prosessin, kuvauksen toimintamalleista sekä tehtävälistan. Perehdyttämistä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi verkko-ohjatun prosessin ja alustan avulla.

Henkilöstöhallinnon ja palkkahallinnon vastuuhenkilöiden mukaan onnistunut perehdyttäminen tarvitsee tuekseen sitoutuneet ja osaavat esimiehet, selkeän prosessin ja toimintaohjeet sekä työkalun, joka helpottaa perehdyttämisen suunnittelua, toteuttamista ja seuranta. Esimiesten sitoutuminen, ja ymmärrys perehdytyksen tärkeydestä ovat laadukkaan perehdyttämisen edellytykset.

6.1.4 Ideat perehdyttämisen kehittämiseksi

Kyselyn lopuksi konsernihallinnon vastuuhenkilöitä pyydettiin antamaan avointa palautetta tai ajatuksia ja ideoita perehdyttämiseen ja yhteisen konsernitason perehdyttämisen prosessin ja -mallin rakentamiseen liittyen.

Vastauksista kävi ilmi, että hallinnossa on muodostunut sellainen mielikuva, että jos aiheesta on olemassa tukimateriaali, se annetaan vain työntekijälle luettavaksi. Tapa ei välttämättä ole riittävä, vaan materiaali tulisi käsitellä ja käydä läpi keskustellen. Perehdyttämisen tulisi olla järjestelmällistä, ja toteutua jokaisen työntekijän kohdalla, ja sille tulisi varata riittävästi aikaa. Konsernihallinnossa ei ole aikaisemmin koottu niin sanottua perehdytysporukkaa, joka lähtisi miettimään, miten perehdyttämistä toteutettaisiin tasalaatuisesti ja suunnitelmallisesti.

Myös perehdyttämisen digitaalinen alusta nousi esiin vastauksissa. Olisi hyvä toteuttaa niin sanottu työhjealusta, jota käytettäisiin perehdyttämisen pohjana. Perehdytettävä henkilö tutustutettaisiin aineistoon ja käytäisiin oleellimmat asiat läpi. Mikäli työhjeaineisto muuttuu, tästä lähtisi työntekijälle viesti, jossa kehoitettaisiin käymään tutustumassa päivittyneeseen työhjeeseen. Perehdyttämismateriaalin rakentaminen on yhteinen asia, josta varmasti suoriuduttaisiin yhteen hiileen puhaltamalla.

Myös perehdyttämisen ajankäyttöön on vastausten perusteella hyvä laatia säännöt. Työntekijän tulee antaa välillä omaksua asioita, ennen kuin tietoa tulee lisää. Tämä on tietysti yksilöllistä ja perehdyttäjällä onkin iso rooli omaksumiskyvyn arvioinnissa.

Vastauksista kävi ilmi, että perehdyttämisen prosessin rakentaminen ja kehittäminen ovat erittäin hyviä ja toivottuja asioita. Perehdyttämisen merkitys on todella tärkeä

etenkin ensivaikutelman rakentamisessa, mutta sillä on varmasti myös suuri merkitys syvemmän mielikuvan muodostumisen osalta. Usein perehdyttämiselle on kuitenkin varattu varsin vähän aikaa, joten sen sujuvuus ja sisällön oleellisuus ovat tärkeitä seikkoja.

Vastaajat kokivat, että selkeät vastuut perehdyttämisen osalta tulisi määrittää ja laatia - mistä asioista vastaa uusi esimies, mistä kollega ja mistä jokin yksittäinen tiimi. Tulisi myös selkeyttää, mikä on esimiehen rooli ja tehtävä perehdytettäessä, vai onko esimies vain pelkkä ensimmäisen päivän vastaanottaja. Jos vastuita ja rooleja ei ole jaettu tarpeeksi selkeästi, on vaarana, että jokin yksinkertainenkin asia jää kertomatta tai että sitä toistetaan liiaksi.

6.2 Henkilöstön tarpeet perehdyttämiselle

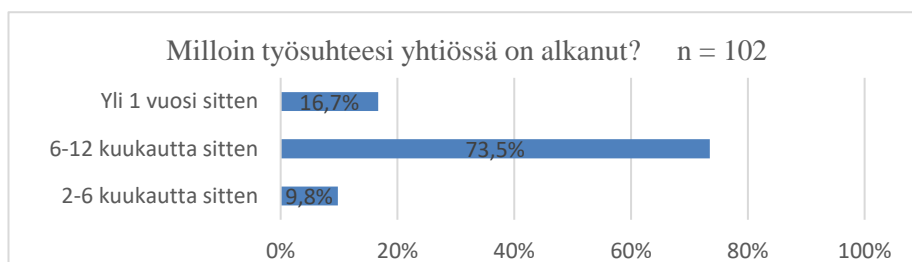
Kysely lähetettiin 476 henkilölle, jotka olivat aloittaneet työskentelyn yhtiössä 6–13 kuukautta sitten. Vastauksia saatiin 102 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 21.

Tuloksia havainnollistetaan seuraavassa tekstissä erilaisin taulukoin ja kuvioin. Kuvio on luotu Microsoft Excel 2016 -ohjelmalla sekä SurveyPal-kyselytyökalun raportointia hyödyntämällä PowerPoint 2016 -ohjelman avulla.

6.2.1 Vastaajien tausta

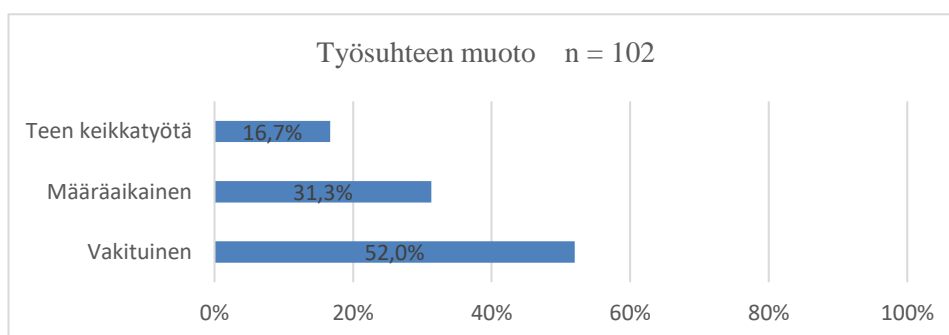
Kyselytutkimuksessa taustatietoina vastaajilta kysyttiin heidän työsuhteensa kestoa yhtiössä sekä työsuhteen muotoa. Työsuhteen kestoa kysyttäessä vastaajilta kysyttiin, milloin heidän työsuhteensa yhtiössä on alkanut. Monivalintakysymyksen vastausvaihtoehtoina olivat *yli 1 vuosi sitten*, *6–12 kuukautta sitten* ja *2–6 kuukautta sitten*.

Kuviossa 7 on esitetty kyselyyn vastanneiden työsuhteen keston prosentuaalinen hajonta. Suurin osa kyselyyn vastanneista (74,5 %) on aloittaneet työsuhteensa yhtiössä 6-12 kuukautta sitten. Yli vuosi sitten työskentelynsä aloittaneita oli 16,7 % vastanneista ja 2-6 kuukautta sitten aloittaneita 9,8 % vastanneista.



Kuvio 7. Vastaajien työsuhteen alkaminen.

53,9 % kyselyyn vastanneista olivat vakituisessa työsuhteessa. Määräaikaisessa työsuhteessa oli kolmasosa kyselyyn vastanneista (33,3, %), ja keikkaluontoista työtä teki 18,6 % kyselyyn vastanneista.

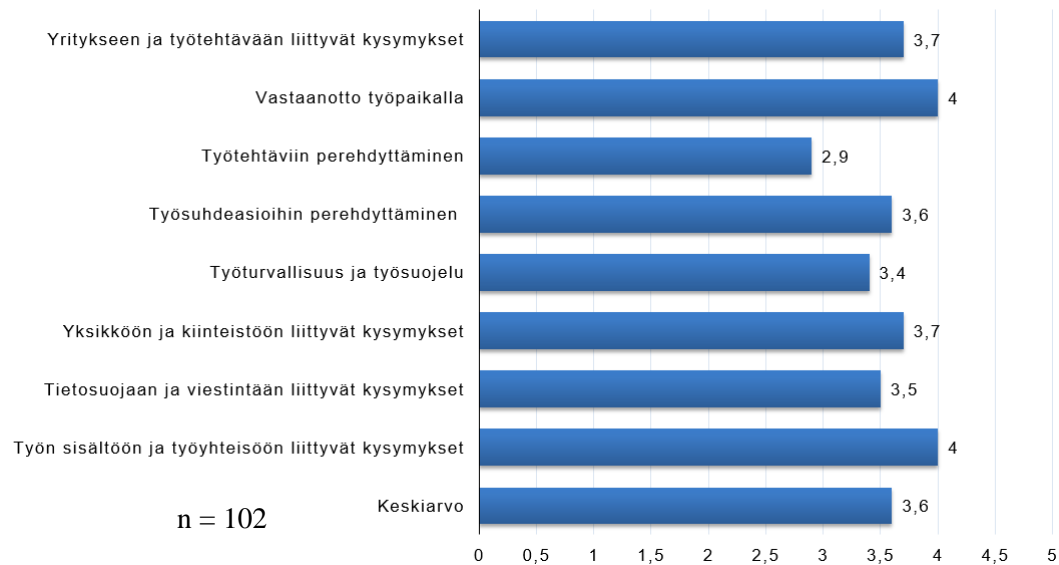


Kuvio 8. Vastaajien työsuhteen muoto.

6.2.2 Kokonaiskeskiarvot teemoittain

Kysely jakaantui kahdeksaan eri teemaan, joita olivat: yritykseen ja työtehtävään liittyvät kysymykset, vastaanotto työpaikalla, työtehtäviin perehdyttäminen, työsuhdeasioihin perehdyttäminen, työturvallisuus ja työsuojelu, yksikköön ja kiinteistöön liittyvät kysymykset, tietosuojaan ja viestintään liittyvät kysymykset sekä työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvät kysymykset.

Kuviossa 9 on esitelty vastausten kokonaiskeskiarvot teemoittain siinä järjestyksessä, kuin ne kyselyssä esiintyivät. Korkein kokonaiskeskiarvo oli *Vastaanotto työpaikalla* -teeman vastauksissa sekä *Työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvät kysymykset* -teeman vastauksissa. Matalin keskiarvo oli *Työtehtäviin perehdyttäminen* -teeman vastauksissa. *Työtehtäviin perehdyttäminen* -teeman kysymykset käsittelivät työnopastusta, perehdyttämisen suunnitelmallisuutta ja sen vuorovaikutteisuutta.

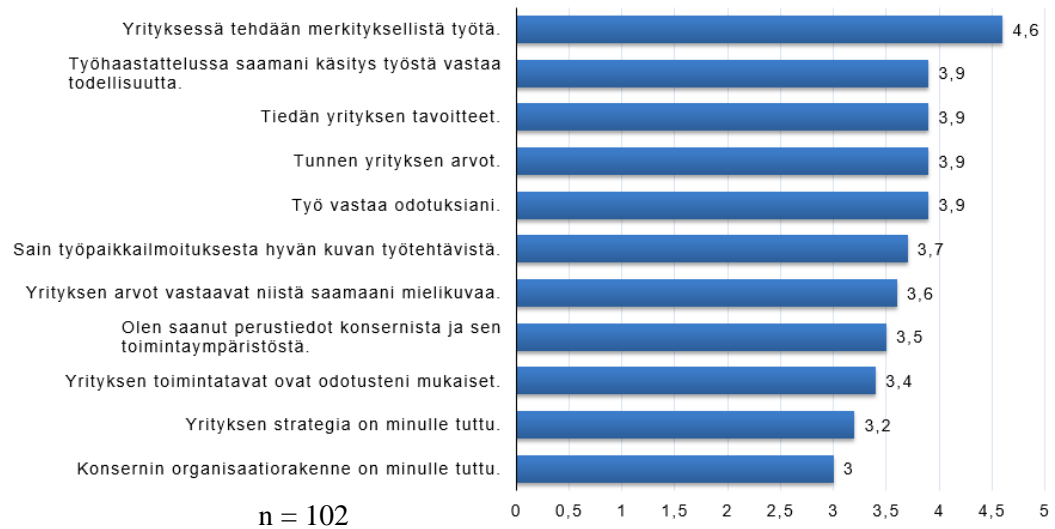


Kuvio 9. Kokonaiskeskiarvot teemoittain asteikolla 0–5.

6.2.3 Yritykseen ja työtehtävään liittyvät kysymykset

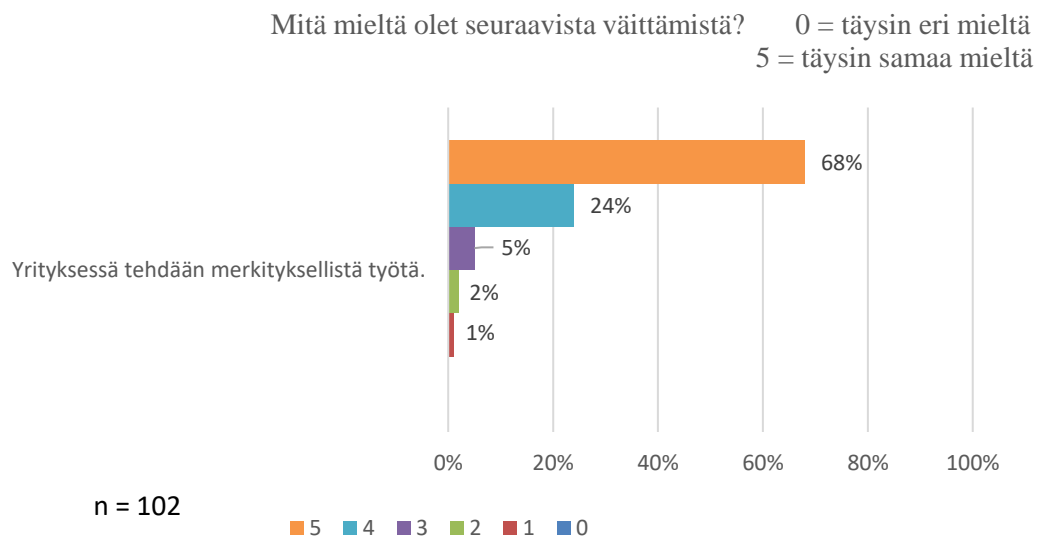
Kuten kuviosta 10 käy ilmi, yritykseen ja työtehtävään liittyvissä kysymyksissä parhaimman kokonaisarvosanan vastaajien keskuudessa sai väittämä *Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä*, kokonaiskeskiarvo väittämän vastauksille oli 4,6. Toiseksi parhaimman kokonaisarvosanan (3,9) saivat väittämät *Työhaastattelussa saamani käsitys työtä vastaa todellisuutta*, *Tiedän yrityksen tavoitteet*, *Tunnen yrityksen arvot* ja *Työ vastaa odotuksiani*.

Kaikista yritykseen ja työtehtävään liittyvistä kysymyksistä huonoimman kokonaisarvosanan sai väittämä *Konsernin organisaatorakenne on minulle tuttu*. Kokonaiskeskiarvo väittämän vastauksille oli 3. Toiseksi matalin kokonaisarvosana (3,2) oli väittämällä *Yrityksen strategia on minulle tuttu*.



Kuvio 10. *Yritykseen ja työtehtävään liittyvät kysymykset* -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.

Väittämä *Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä* oli myös koko kyselyn korkeimman kokonaisarvosanan (4,6) saanut väittämä. Lisäksi kyselyyn vastanneista 68 prosenttia vastasi kysymykseen valitsemalla vastausvaihtoehdon 5 = *täysin samaa mieltä*. Yksikään kyselyyn vastanneista ei valinnut kysymykseen vastausvaihtoehtoa 0 = *täysin eri mieltä*. Väittämän vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen hajonta on esitetty kuviossa 11.

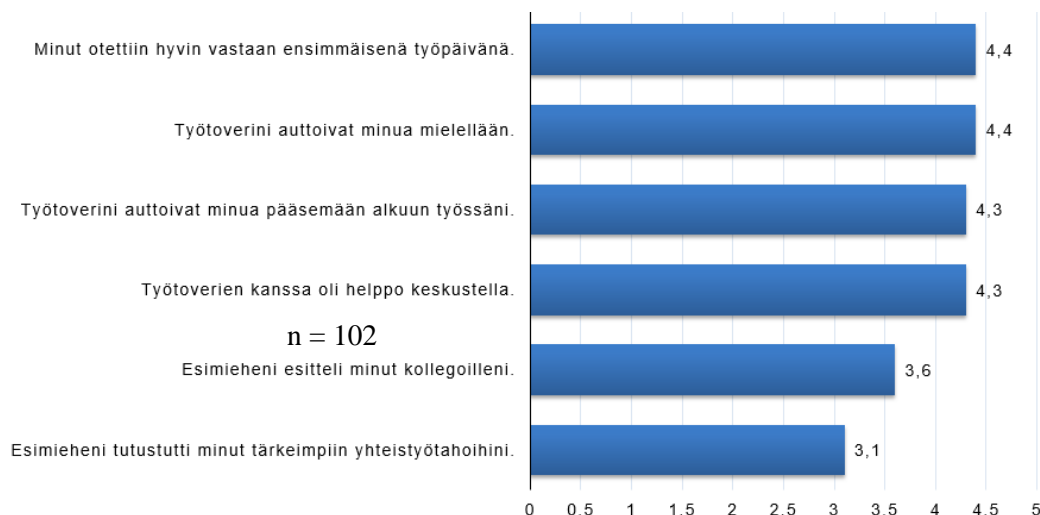


Kuvio 11. *Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä* -kysymyksen vastausvaihtoehtojen hajonta.

6.2.4 Vastaanotto työpaikalla

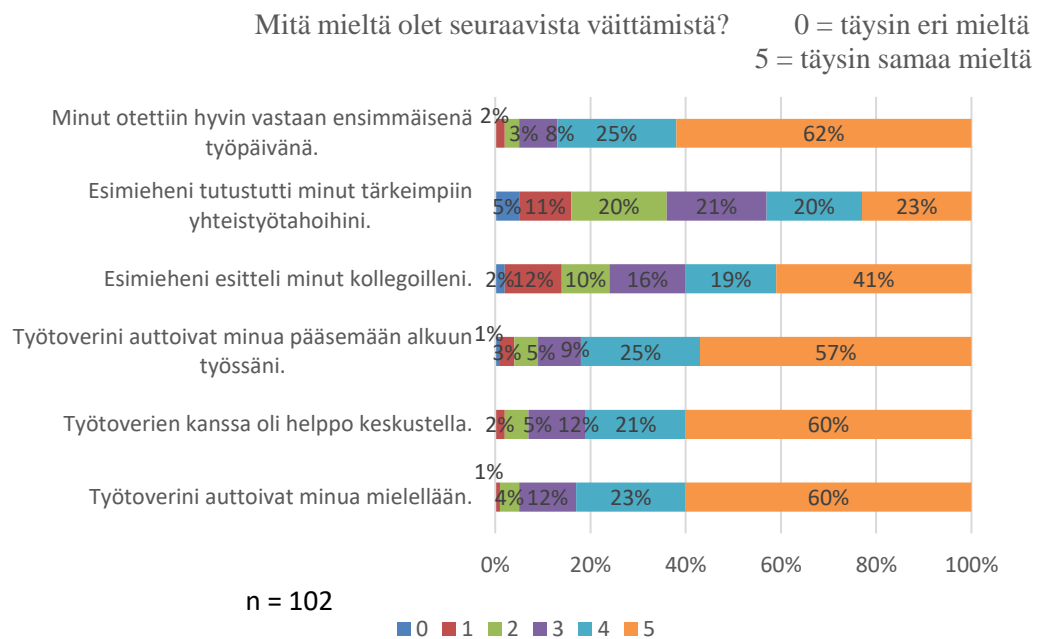
Uuden työntekijän vastaanottoon työpaikalla liittyvien kysymysten vastausten perusteella parhaiten menestyivät väittämät *Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänä* ja *Työtoverini auttoivat minua mielellään*. Kokonaiskeskiarvo väittämien vastauksille oli 4,4. Lähes yhtä hyvin menestyivät väittämät *Työtoverini auttoivat minua pääsemään alkuun työssäni* ja *Työtoverien kanssa oli helppo keskustella*. Kokonaiskeskiarvo näiden väittämien vastauksille oli 4,3.

Huonoiten uuden työntekijän vastaanottoon työpaikalla liittyvistä kysymyksistä menestyivät esimieheen liittyvät kysymykset *Esimieheni tutustutti minut tärkeimpiin yhteistyötahoihini*, kokonaiskeskiarvo vastauksille 3,1, ja *Esimieheni esitteli minut kollegoilleni*, kokonaiskeskiarvo vastauksille 3,6. *Vastaanotto työpaikalla -teeman* väittämien kokonaisarvosanat on esitetty koottuna kuviossa 12.



Kuvio 12. *Vastaanotto työpaikalla* -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.

Vastaanotto työpaikalla -teeman väittämässä noin 60 prosenttia kyselyyn vastanneista vastasivat olevansa täysin samaa mieltä kaikissa muissa, paitsi esimiehen toimintaa koskevissa väittämässä, kuten kuvioista 13 käy ilmi. Esimiehen toimintaa käsittelevissä väittämässä täysin samaa mieltä oli vain 23 ja 41 prosenttia kyselyyn vastanneista. Näissä väittämässä esiintyi myös vastauksia 0 = *täysin eri mieltä*. Työtovereita koskevissa kahdessa väittämässä, *Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänä* ja *Työtoverini auttoivat minua mielellään*, vastausten kokonaiskeskiarvo 4,4 oli myös kyselyn toiseksi korkein.



Kuvio 13. Vastaanotto työpaikalla -teeman vastausten prosenttijakauma.

6.2.5 Työtehtäviin perehdyttäminen

Työtehtäviin perehdyttäminen -teeman väittämät saivat kaiken kaikkiaan koko kyselyn matalimmat kokonaisarvosanat vastaajien keskuudessa. Paras vastausten kokonaiskeskiarvo (3,7) oli väittämällä *Perehdyttäjäni kanssa oli helppo keskustella*. Lähes yhtä hyvän kokonaisarvosanan (3,6) saivat väittämät *Perehdyttäjäni oli ammattitaitoinen* ja *Sain perehdyttäjältäni vastauksen esittämiini kysymyksiin*.

Huonoimman kokonaisarvosanan (2,2) *Työtehtäviin perehdyttäminen* -teeman kysymyksistä sai väittämä *Perehdyttämiseni vaiheet etenivät valmiin mallin/tarkistuslistan mukaan*. Lähes yhtä heikosti menestyivät myös väittämät *Perehdyttämiseni oli mielestäni suunnitelmallista* ja *Perehdyttämistäni seurattiin säännöllisten keskustelujen avulla*. Näiden väittämien kokonaisarvosana oli jokaisessa alle 2,5.

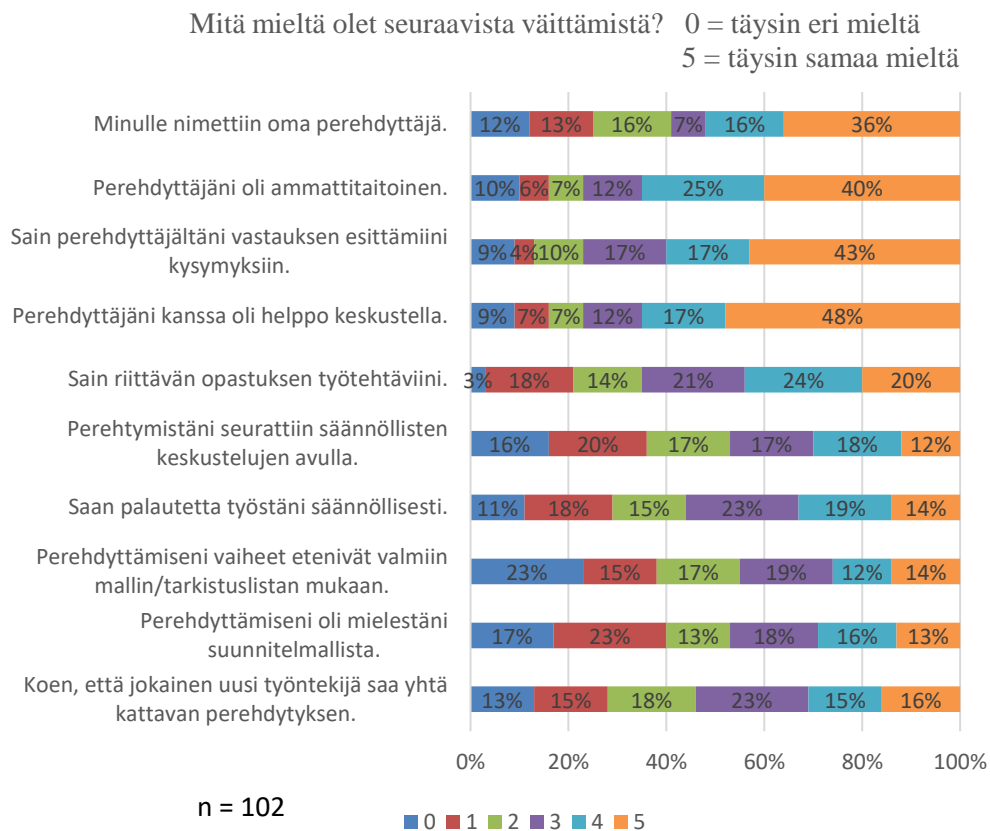
Työtehtäviin perehdyttäminen -teeman väittämien kokonaisarvosanat on esitetty koottuna kuviossa 14.



Kuvio 14. Työtehtäviin perehdyttäminen -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.

Kuten kuviosta 15 käy ilmi, useissa väittämissä täysin samaa mieltä olivat vain 20 prosenttia kyselyyn vastanneista. Nämä väittämät käsittelivät nimenomaan perehdyttämisen suunnitelmallisuutta, keskustelujen ja palautteenannon säännöllisyyttä sekä perehdyttämisen tasalaatuisuutta.

Nimettyä perehdyttäjää koskevat väittämät saivat paremmat kokonaisarvosanat, ja näissä väittämissä täysin samaa mieltä olevien osuus kyselyyn vastanneista oli myös melko korkea. Kuitenkin myös näissä väittämissä 0 = *täysin eri mieltä* -vastauksia esiintyi.



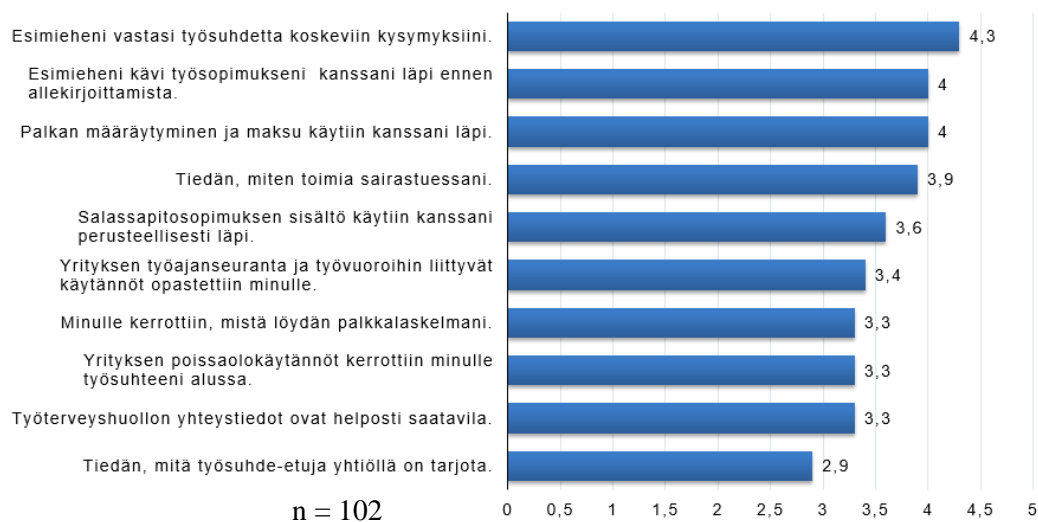
Kuvio 15. Työtehtäviin perehdyttäminen -teeman vastausten prosenttijakauma.

6.2.6 Työsuhdeasioihin perehdyttäminen

Kuviossa 16 on esitetty *Työsuhdeasioihin perehdyttäminen* -teeman vastausten kokonaisarvosanat. Työsuhdeasioita koskevissa väittämässä parhaimman kokonaisarvosanan (4,3) sai väittämä *Esimieheni vastasi työsuhdetta koskeviin kysymyksiini*. Toiseksi paras kokonaisarvosana (4) oli kahdessa väittämässä - *Esimieheni kävi työsopimukseni läpi kanssani ennen allekirjoittamista* ja *Palkan määräytyminen ja maksu käytiin kanssani läpi*.

Matalimman kokonaisarvosanan (2,9) työsuhdeasioihin perehdyttämistä koskevissa kysymyksissä sai väittämä *Tiedän, mitä työsuhde-etuja yhtiöllä on tarjota*.

Toiseksi matalin kokonaisarvosana (3,3) oli väittämällä *Työterveyshuollon yhteystiedot ovat helposti saatavilla, Yrityksen poissaolokäytännöt kerrottiin minulle työsuhteeni alussa sekä Minulle kerrottiin, mistä löydän palkkalaskelmani.*

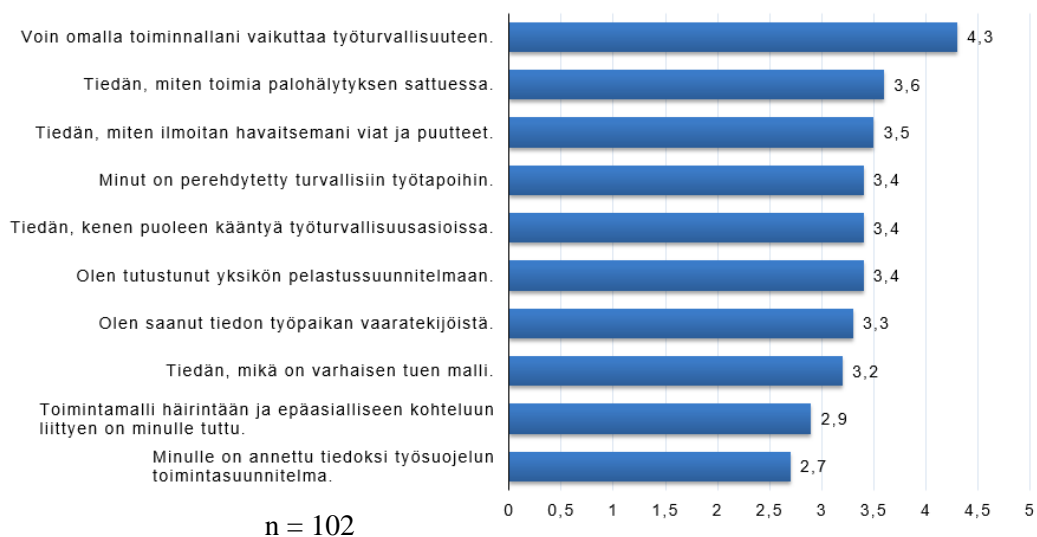


Kuvio 16. *Työsuhteasioihin perehdyttäminen* -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.

6.2.7 Työturvallisuus ja työsuojelu

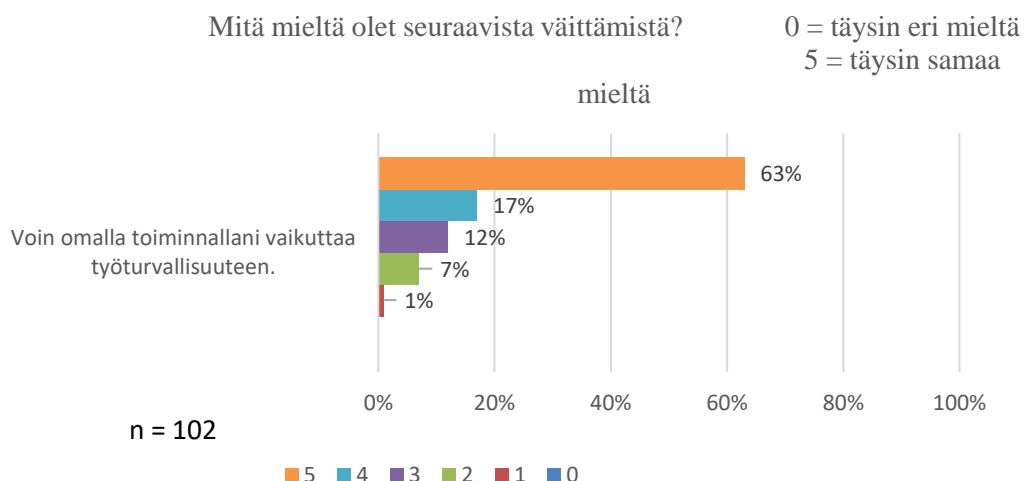
Työturvallisuutta ja työsuojelua käsittelevien väittämien kokonaiskeskiarvot on esitetty kuviossa 17. Parhaiten vastaajien keskuudessa menestyi väittämä *Voin omalla toiminnallani vaikuttaa työturvallisuuteen.* Kokonaiskeskiarvo väittämän vastauksille oli 4,3. Toiseksi parhaimman kokonaisarvosanan (3,6) vastaajien keskuudessa sai väittämä *Tiedän, miten toimia palohälytyksen sattuessa.*

Huonoimman kokonaisarvosanan (2,7) työturvallisuutta ja työsuojelua koskevissa teemoissa sai väittämä *Minulle on annettu tiedoksi työsuojelun toimintasuunnitelma.* Toiseksi huonoin kokonaisarvosana (2,9) oli väittämällä *Toimintamalli häirintään ja epäasialliseen kohteluun liittyen on minulle tuttu.*



Kuvio 17. Työturvallisuuteen, työsuojeluun ja yhtiön toimintamalleihin liittyvät kysymykset -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.

Väittämä *Voin omalla toiminnallani vaikuttaa työturvallisuuteen* sai kolmanneksi korkeimman kokonaisarvosanan (4,3) koko kyselyssä. Lisäksi kyselyyn vastanneista 63 prosenttia vastasi kysymykseen valitsemalla vastausvaihtoehdon 5 = *täysin samaa mieltä*. Yksikään kyselyyn vastanneista ei valinnut kysymykseen vastausvaihtoehtoa 0 = *täysin eri mieltä*. Väittämän vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen hajonta on esitetty kuviossa 18.



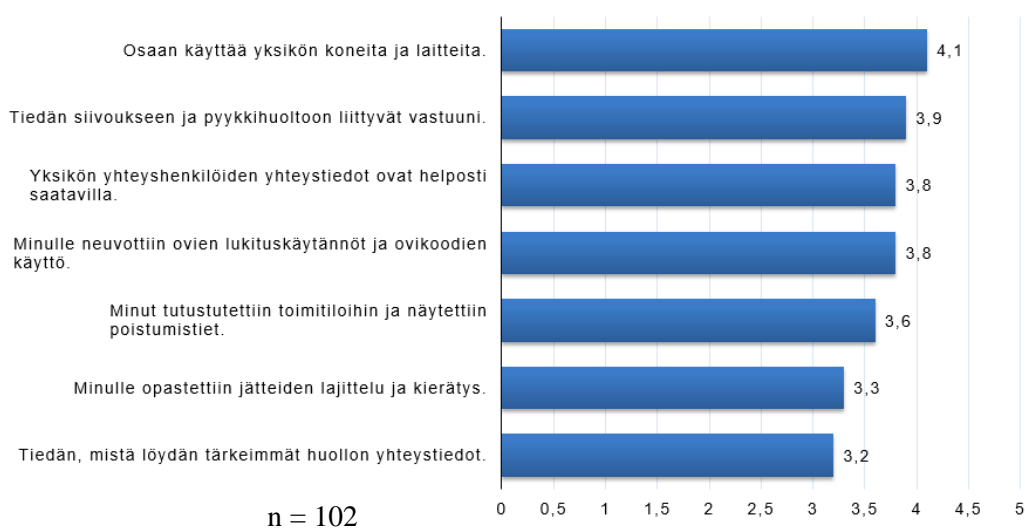
Kuvio 18. *Voin omalla toiminnallani vaikuttaa työturvallisuuteen* -kysymyksen vastausvaihtoehtojen hajonta.

6.2.8 Yksikköön ja kiinteistöön liittyvät kysymykset

Yksikköä ja kiinteistöä koskevissa kysymyksissä parhaimman kokonaisarvosanan kyselyyn vastanneiden keskuudessa sai väittämä *Osaan käyttää yksikön koneita ja laitteita*. Kokonaiskeskiarvo väittämän vastauksille oli 4,1. Toiseksi parhaimman kokonaisarvosanan (3,9) sai väittämä *Tiedän siivoukseen ja pyykkihuoltoon liittyvät vastuuni*.

Heikoimmat kokonaisarvosanat yksikköön ja kiinteistöön liittyviä teemoja koskevissa kysymyksissä saivat väittämät *Tiedän, mistä löydän tärkeimmät huollon yhteystiedot* (3,2) ja *Minulle opastettiin jätteiden lajittelu ja kierrätys* (3,3).

Yksikköön ja kiinteistöön liittyvien väittämien vastausten kokonaisarvosanat on esitetty kuviossa 19.



Kuvio 19. Yksikköön ja kiinteistöön liittyvät kysymykset -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.

6.2.9 Tietosuojaan ja viestintään liittyvät kysymykset

Kuviossa 20 esitetyissä tietosuojakysymyksiä ja viestintää käsittelevissä väittämissä parhaiten kyselyssä sijoittui väittämä *Minulle on selvää, miten käsittelen arkaluontoisia dokumentteja työssäni*. Kokonaiskeskiarvo väittämän vastauksille oli

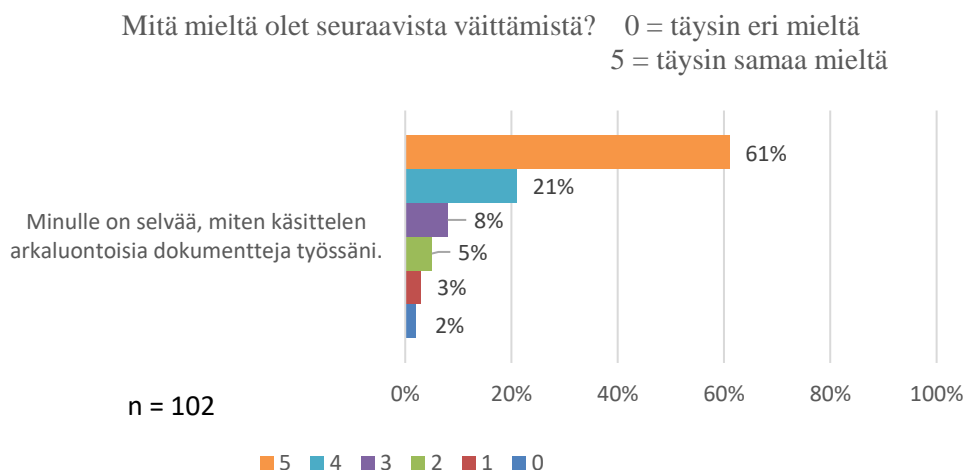
4,3. Toiseksi parhaimman kokonaisarvosanan (4) sai väittämä *Tiedän, kenen puoleen kääntyä, jos minulla on ongelmia käyttäjätunnusteni kanssa.*

Huonoimman kokonaisarvosanan tietosuojaaja ja viestintää käsittelevissä väittämissä sai *Perehdyttämiseeni sisältyi sosiaalisen median käyttäytymisen ohjeistusta.* Kokonaiskeskiarvo väittämän vastauksille oli 2,6. Toiseksi huonoiten väittämistä kyselyssä menestyi *Olen käynyt Sympassa tutustumassa viestinnän ohjeistukseen* kokonaiskeskiarvolla 3,1.



Kuvio 20. *Tietosuojaan, viestintään ja järjestelmiin liittyvät kysymykset* -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.

Väittämä *Minulle on selvää, miten käsittelen arkaluontoisia dokumentteja työssäni* oli yksi niistä väittämissä, joka sai kolmanneksi parhaimman kokonaisarvosanan kyselyn väittämissä. Lisäksi 61 prosenttia kyselyyn vastanneista vastasi väittämään 5 = *täysin samaa mieltä*. Väittämän vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen hajonta on esitetty kuviossa 21.



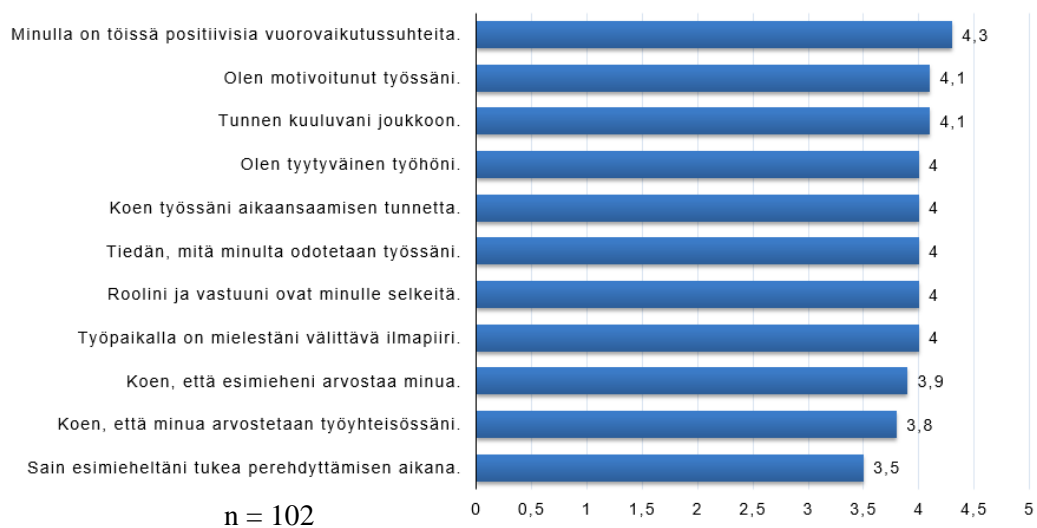
Kuvio 21. *Minulle on selvää, miten käsittelen arkaluontoisia dokumentteja työssäni* -kysymyksen vastausvaihtoehtojen hajonta.

6.2.10 Työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvät kysymykset

Työn sisältöä ja työyhteisöä käsittelevissä väittämissä parhaimman kokonaisarvosanan (4,3), ja myös koko kyselyn kolmanneksi parhaimman kokonaisarvosanan, sai väittämä *Minulla on töissä positiivisia vuorovaikutussuhteita*. Toiseksi parhaimman kokonaisarvosanan (4,1) saivat väittämät *Olen motivoitunut työssäni* ja *Tunnen kuuluvani joukkoon*.

Matalimman kokonaisarvosanan (3,5) työn sisältöä ja työyhteisöä koskevissa väittämissä sai väittämä *Sain esimieheltäni tukea perehdyttämisen aikana*. Toiseksi huonoiten kyselyyn vastanneiden keskuudessa menestyi väittämä *Koen, että minua arvostetaan työyhteisössäni*. Kokonaiskeskiarvo väittämien vastauksille oli 3,8.

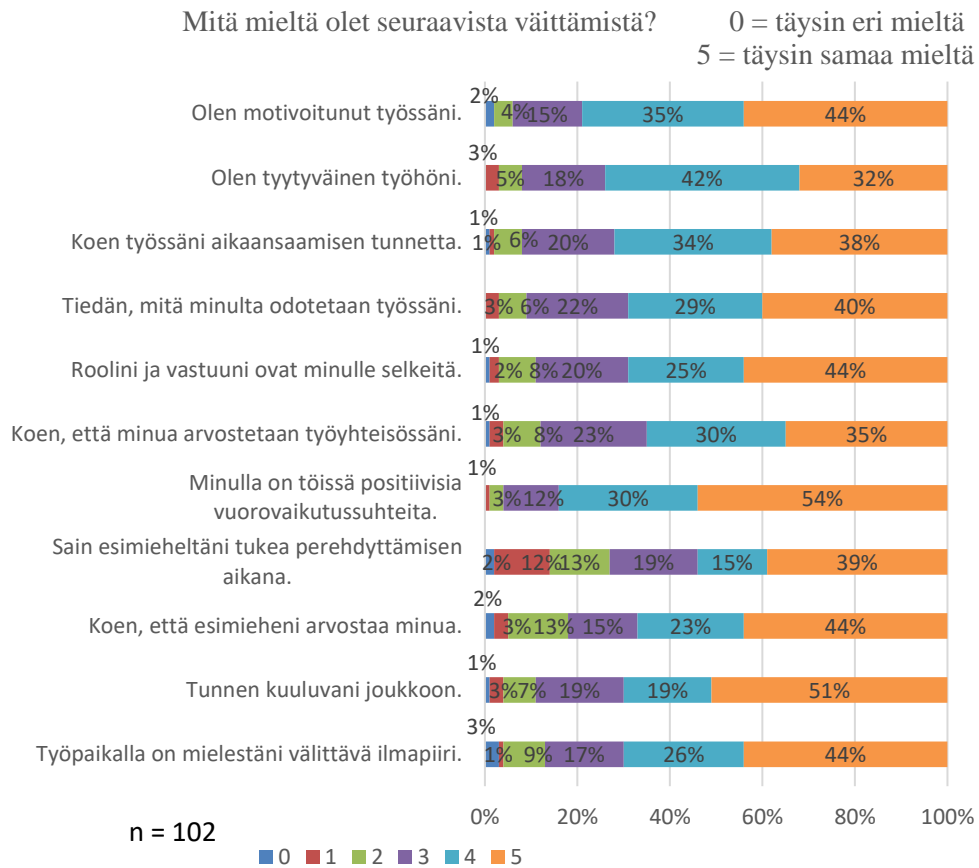
Työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvien väittämien vastausten kokonaisarvosanat on esitetty kuviossa 22.



Kuvio 22. *Työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvät kysymykset* -teeman vastausten kokonaiskeskiarvot asteikolla 0–5.

Työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvissä kysymyksissä kokonaiskeskiarvo oli jokaisessa väittämässä 3,5 tai yli. Kuten jo teemojen yhteenvedossa aikaisemmin todettiin, *Työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvät kysymykset* -teema sai myös kokonaisuutena kyselyn korkeimman kokonaisarvosanan väittämien yhteenlasketun keskiarvon perusteella.

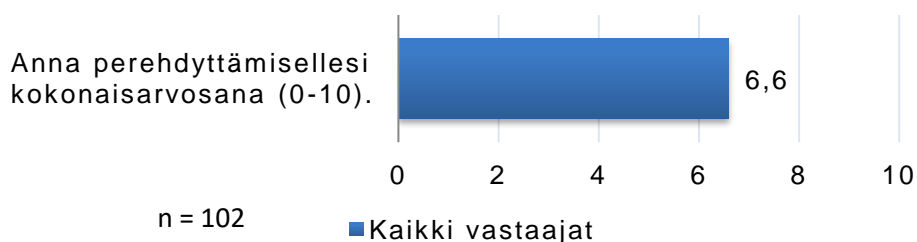
Kuviossa 23 on havainnollistettu *Työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvät kysymykset* -teeman väittämien vastausten prosenttijakauma.



Kuvio 23. Työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvät kysymykset -teeman vastausten prosenttijakauma.

6.2.11 Kokonaisarvio perehdyttämisestä

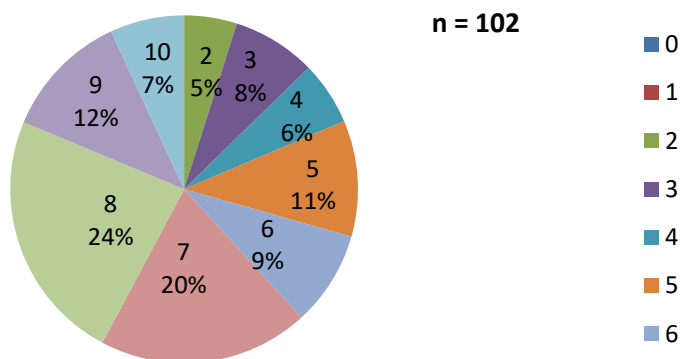
Kyselyn lopussa vastaajilta kysyttiin, mikä on heidän kokonaisarvosanansa perehdyttämisestään. Perehdyttämistä arvioitiin asteikolla 1–10. Kuviossa 24 on esitetty kysymykseen vastanneiden antamien arvosanojen keskiarvo asteikolla 0–10.



Kuvio 24. Perehdyttämisen kokonaisarvosanojen keskiarvo.

Kuviossa 25 on lisäksi esitettyä kyselyyn vastanneiden vastausten hajonta arvostuksittain. Kuten kuviosta näkyy, suuri osa vastaajista antoi perehdyttämislleen arvostuksen 7 tai enemmän. Yksikään vastaajista ei antanut perehdyttämislleen arvostusta 0 tai 1.

Anna perehdyttämisllesi kokonaisarvosana (0-10).



Kuvio 25. Kokonaisarvosana perehdyttämisestä - vastausten hajonta.

Kysymystä ”Miten todennäköisesti suosittelisit yritystä työnantajana tuttavillesi?” kysytään säännöllisesti myös yrityksen henkilöstökyselyssä. Tuo kysymys esiintyy myös rekrytointiprosessin onnistumista mittaavassa hakijakokemuskyselyssä sekä organisaatiosta irtisanoutuneille lähetettävässä lähtökyselyssä. Tästä syystä tuota kysymystä haluttiin myös tässä tutkimuksessa kysyä.

Edellä mainituissa kyselyissä mittareina käytetään eNPS-lukua (Employee Net Promoter Score), joten myös tässä tutkimuksessa tuon kysymyksen tulokset haluttiin esittää eNPS-luvun muodossa. Henkilöstön suositteluluku antaa yritykselle arvokasta tietoa työnantajamielikuvaansa liittyen. Henkilöstön perehdyttämistä koskevan kyselyn tuloksena saatu eNPS-luku on esitetty kuviossa 26.



Kuvio 26. Miten todennäköisesti suosittelisit yritystä työnantajana tuttavillesi? - kysymyksen tulos esitettynä eNPS-lukuna.

6.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, mikä on yhtiön perehdyttämisen nykytila, ja mitä kehityskohtia ja haasteita siinä nousee esiin. Tarkoitus oli myös saada konsernihallinnon vastuuhenkilöiden näkökulma siitä, mitä asioita heidän vastuualueeltaan on oleellista perehdyttää jokaiselle uudelle työntekijälle, sekä yhtiössä hiljattain aloittaneen uuden henkilöstön näkemykset siitä, miten edellä mainittujen seikkojen perehdyttämisessä on onnistuttu. Lisäksi haluttiin saada uusien työntekijöiden näkökulma siihen, toteutuivatko tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostamat laadukkaan perehdyttämisen edellytykset.

Laadukkaan perehdyttämisen edellytyksiä olivat:

- Prosessimaisuus
- Vuorovaikutteisuus
- Yksilöllisyys
- Johdon osallistuminen ja sitoutuminen perehdyttämiseen
- Suunnitelmallisuus
- Monikanavaisuus

Perehdyttämistä toteutetaan organisaatiossa hyvin hajanaisesti, ja jokaisen yksikön tai toimialan perehdytys eroaa varmasti hyvin paljon toisistaan. Hallinnossa ei ole

tietoa siitä, miten missäkin yksikössä perehdyttämistä toteutetaan konkreettisesti. Perehdyttämistä on toteutettu hyvin vaihtelevasti, ja tämä vaihtelevuus itsessään on yksi suurimpia perehdyttämisprosessin puutteita. Perehdyttäminen on juuri niin hyvää, tai huonoa, miten tärkeäksi kukin esimies sen kokee ja on siihen valmis panostamaan.

Konserninhallinnon vastuuhenkilöiden mielestä yhtiöön tulisi rakentaa yhteinen perehdyttämisen viitekehys, ikään kuin konsernitason malli, jonka tuella perehdytysprosessi etenisi, suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti. Tämä takaisi myös perehdytyksen tasalaatuisuuden, eikä alue- tai yksikkökohtaisia eroavaisuuksia esiintyisi niin paljon.

Myös yhtiön uusille työntekijöille teetetyt kyselyn vastausten perusteella henkilöstön joukossa moni kokee, että perehdyttäminen ei ole tasalaatuista; kaikki eivät saa yhtä kattavaa perehdytystä, ja perehdyttämisen tasossa ja laadussa on yksikkö- tai tiimikohtaisia eroja. Vastauksista nousi esiin, että aina ei voi luottaa siihen, että kollega samassa yksikössä tai tiimissä saa saman tasoisen ja yhtä kattavan perehdytyksen työhönsä.

Uusille työntekijöille teetetyt kyselytutkimuksen vastauksissa korkein kokonaiskeskiarvo oli *Vastaanotto työpaikalla* -teeman vastauksissa sekä *Työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvät kysymykset* -teeman vastauksissa. Työntekijät kokivat pääsääntöisesti, että työyhteisö ja työtoverit ottivat heidät hyvin vastaan ja heidän kanssaan oli myös helppo keskustella. Suurin osa vastaajista koki, että heillä on työssään positiivisia vuorovaikutussuhteita ja he tunsivat kuuluvansa joukkoon, ja että työpaikalla on välittävä ilmapiiri. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli myös tyytyväisiä ja motivoituneita työssään. Suurimmalle osalle vastaajista oli myös selvää, mitä heiltä odotetaan työssään ja roolit ja vastuut työpaikalla olivat heille selkeitä.

Vastaanottoon työpaikalla sekä työyhteisöön liittyvissä kysymyksissä esimiestä koskevat väittämät saivat alhaisemmat kokonaiskeskiarvot kyselyyn vastanneiden vastausten perusteella kuin työtovereita koskevat väittämät. Esimiestä koskevista

väittämistä matalimmat kokonaisarvosanat olivat väittämillä *Esimies tutustutti minut tärkeimpiin yhteistyötahoihini ja Sain esimieheltäni tukea perehdyttämisen aikana.*

Matalin keskiarvo oli *Työtehtäviin perehdyttäminen* -teeman vastauksissa. Teeman väittämät käsittelivät työnopastuksen osuutta perehdyttämisestä. Työnopastus on tärkeä vaihe perehdyttämisprosessissa, sillä sen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä ja niihin liittyvät seikat. Työnopastus liittyy työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Työnopastuksessa korostuvat myös työturvallisuuteen liittyvät seikat. Suurin osa vastaajista koki, että omalla toiminnallaan voi vaikuttaa työturvallisuuteen, mutta esimerkiksi vastauksissa koskien työpaikan vaaratekijöistä tiedottamista, turvallisia työtapoja, yksikön pelastussuunnitelmaa tai työturvallisuuden vastuukysymyksiä, oli jo huomattavissa laskua kokonaisarvosanassa.

Kaikista parhaimman kokonaisarvosanan uusille työntekijöille tehdyssä kyselyssä sai väittää *Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä.* Tuon toteaman voidaan toki olettaa olevan lähes itsestäänselvyys, kun puhutaan työskentelystä sosiaali- ja hoiva-alalla. Olisi melko huolestuttavaa, mikäli alan toimijan henkilöstö ei näin ajattelisi. Kuitenkin merkityksellisen työn voi ajatella useammasta näkökulmasta, ja voi myös pohtia, kokisiko työhönsä kovin tyytymätön tekevänsä merkityksellistä työtä. Tämän väittämän tuloksia ei kuitenkaan sosiaali- ja hoiva-alan yhtiön työntekijöiden kohdalla voida suoraan verrata muiden kuin hyvinvointialalla työskentelevien tuloksiin.

Laadukkaan perehdyttämisen viitekehyksen ensimmäinen kriteeri oli prosessimaisuus. Sekä kyselyyn vastanneiden konsernihallinnon vastuuhenkilöiden, että uusien työntekijöiden mielestä perehdyttäminen ei ole edennyt valmiin suunnitelman tai mallin mukaisesti. Perehdytysprosessi ei ole ollut systemaattinen tai johdonmukainen, eikä perehdytettävä ole voinut seurata omalta osaltaan sen etenemistä, koska suunnitelmaa tai valmista mallia ei ole ollut käytössä. Konsernihallinnon vastuuhenkilöille teetetyn kyselyn vastauksista perehdyttämisen tilaan ja kehittämiskohtiin liittyen nousi esiin vahvasti yhtenäisen perehdyttämismateriaalin puute.

Vuorovaikutteisuus perehdyttämisessä näyttää kyselyyn vastanneiden uusien työntekijöiden vastausten perusteella olevan suhteellisen hyvällä tasolla. Vastauksista kävi ilmi, että suurin osa vastanneista koki esimiehen ja työtoverien kanssa keskustelun olevan helppoa, ja että esimies vastasi työsuhdetta koskeviin kysymyksiin. Ne vastaajat, jotka kertoivat saaneensa nimetyn perehdyttäjän, kokivat pääasiassa myös, että perehdyttäjän kanssa oli helppo keskustella ja että hän vastasi perehdyttämistä koskeviin kysymyksiin.

Konsernihallinnon vastauksissa korostui myös yksi tämän tutkimuksen viitekehysten pohjana oleva teema; perehdyttämisen vuorovaikutteisuus. Perehdytysmateriaali tulisi käydä perehdytettävän henkilön kanssa keskustellen läpi, ja hänellä tulisi olla aina mahdollisuus palata taaksepäin, ja esittää mahdollisesti ilmenneitä lisä- ja jatkokysymyksiä. Perehdyttämisessä hyödynnettävään alustaan toivottiin myös interaktiivisuutta, jotta perehtyjä voisi vaikuttaa perehtymisensä etenemiseen ja osallistua prosessiin.

Perehdyttämisen yksilöllisyys merkitsee laadukkaassa perehdyttämisprosessissa sitä, että perehdytysohjelma rakennetaan yksilöllisesti jokaisen työtehtävän mukaan. Kuten jo todettu, perehdyttämiseen ei ole olemassa yhtenäistä mallia, ja sitä toteutetaan jokaisessa yksikössä hyvin eri tavalla. Yksilöllisyyttä on vaikea arvioida, kun ei ole tarkkaa tietoa siitä, miten perehdyttämisprosessi kussakin yksittäisessä toimipisteessä etenee.

Laadukkaan perehdytyksen määritelmän mukaan johdon ja esimiesten osallistuminen ja sitoutuminen perehdyttämiseen on yksi erittäin tärkeä elementti perehdytysprosessissa. Tämän tutkimusten tulosten perusteella yksi kehittämiskohta perehdyttämisprosessissa onkin nimenomaan johdon ja esimiesten osuus perehdyttämisestä. Esimiehillä tulisi olla yhteinen käsitys perehdyttämisen tärkeydestä ja myös yhteinen malli, minkä mukaan perehdyttämistä käydään läpi uuden työntekijän kanssa. Esimiehen läsnäolo ja osallistuminen perehdyttämiseen osoittaa myös arvostusta uutta työntekijää kohtaan.

Kyselyyn vastanneiden uusien työntekijöiden vastausten perusteella esimiehen kanssa oli helppo keskustella. Vastausten perusteella esimies myös pääsääntöisesti

vastasi työntekijän esittämiin työsuhdetta koskeviin kysymyksiin. Kuitenkin väittäjä, jossa arvioitiin esimieheltä saatua tukea perehdyttämisen aikana, ei saanut kyselyssä kovin korkeaa kokonaisarvosanaa.

Perehdyttämisen ei konserninhallinnon vastuuhenkilöiden vastausten perusteella katsota olevan suunnitelmallista, eikä perehdyttämisprosessia ja sen etenemistä seurata yhtiössä systemaattisesti. Myös henkilöstölle teetetyssä kyselytutkimuksessa vastauksissa esiin nousi hyvin vahvasti se, että perehdyttäminen ei ole edennyt valmiin mallin mukaan, ja että perehdyttämisen eteneminen ei ole ollut suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Suunnitelmallisuus onkin ensimmäinen asia, johon yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota perehdyttämisprosessia kehittäessään.

Monikanavaisuus perehdyttämisessä tarkoittaa sitä, että perehdyttämisessä olisi hyvä hyödyntää useampaa kanavaa. Tämä tuo perehdyttämiseen vaihtelua, ja mahdollistaa materiaalin monipuolisemman hyödyntämisen. Tällä hetkellä perehdyttämistä on toteutettu lähinnä yksikkökohtaisten lomakkeiden avulla, ja varsinaista monikanavaisuutta ei varmastikaan ole hyödynnetty, eikä siihen ole ollut resursseja yksiköissä. Monikanavaisuus on tarkoittanut lähinnä sitä, että perehdyttämisen tarkistuslista on löytynyt printtilomakkeena ja joko sama listaus tai hiukan laajempi sanallinen materiaali lisäksi perehdytyskansiosta.

Perehdyttämisen etenemistä ja perehdyttämisprosessia ei seurata kyselyjen vastausten perusteella työntekijän eikä yrityksen näkökulmasta. Perehdyttämisen onnistumisen varmistamiseksi olisi tärkeää seurata työntekijän perehdyttämisen etenemistä säännöllisillä keskusteluilla. Yrityksen perehdyttämisprosessin kehittämisen mahdollistamiseksi perehdyttämistä olisi myös tärkeää arvioida yrityksen näkökulmasta - saavutettiinko perehdyttämisen tavoitteet, ja mitä olisi tarpeen tehdä toisin tulevaisuudessa. Organisaation perehdyttämissuunnitelman teko edellyttää yhteistä näkemystä perehdyttämisen tarpeista, merkityksestä ja sisällöstä. Perehdyttämisen tavoitteet tulee myös olla yhteiset ja kaikille selvät. Tästä lähtökohdasta perehdytystä voidaan myös alkaa tarkastella kriittisin silmin, mikä perehdyttämisessä toimii, ja mitä tulee vielä kehittää. (Eklund 2018, 37.) Konserninhallinnon vastuuhenkilöille

teetetystä tutkimusta kävi ilmi, että perehdyttämistä ei ole aikaisemmin systemaattisesti suunniteltu yrityksessä. Olisi kuitenkin jatkossa tärkeää miettiä, mikä on yhtiön perehdyttämisen tavoite, ja miten se tukee yhtiön strategiaa. Tämän pohjalta myös perehdyttämiseen käytettäviä resursseja voidaan suunnitella paremmin. (Eklund 2018, 29.)

Tämän päivän työelämässä perehdyttämisen tavoite ei enää usein ole pelkästään työturvallisuudesta ja oikeista työskentelytavoista huolehtiminen. Yhä useammat organisaatiot näkevät perehdyttämisen sitouttamisen keinona. Kun perehdyttämisen lopputuloksena ajatellaan sitouttamista, perehdyttämisen tavoitteeksi on hyvä asettaa organisaatiokulttuuriin sulautuminen tai työympäristöön sopeutuminen ja työssä viihtyminen. Näin toimimalla perehdyttämiseen ja uuden työntekijän tehtävien haltuunottoon ollaan yleensä valmiita käyttämään enemmän aikaa ja resursseja, kun työntekijän kehittymisen nähdään jatkuvan myös virallisen perehdyttämisvaiheen päätyttyä. (Eklund 2018, 28–29.)

Tutkimuksen kohdeyrityksessä on paljon erimuotoisilla ja eripituisilla sopimuksilla työskentelevää henkilöstöä. Niin sanottu keikkatyö yleistyy, ja nämä tuntityöntekijät ovat myös hyvin koko ajan suuremmassa osassa yrityksen henkilöstöä. Uuden vanhuspalvelulain muutokset henkilöstön mitoituksessa aiheuttavat myös paineita varmasti jokaiselle hoiva-alan toimijalle, vaikka tilanne olisikin jo valmiiksi se, että mitoitukseseen lasketaan pääsääntöisesti vain välitöntä asiakastyötä tekevät. Työelämä on muutenkin jo pitkään ollut menossa siihen suuntaan, että määräaikaissuudet ja osa-aikaissuudet ovat yleistyneet, ja niitä voidaan jopa tavoitella sekä työntekijä- että yritys näkökulmasta. Lyhyissä määräaikaissuuksissa ja satunnaisessa työskentelyssä perehdyttämisen tavoitteena voi olla esimerkiksi nopea työtehtävien haltuunotto ja rutiiniluontoisten tehtävien ja oman tehtävän kannalta oleellisimpien käytäntöjen hallinta. (Eklund 2018, 28.)

7 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA JATKOTOIMENPITEET

7.1 Tutkimuksen ajankohtaisuus

Tutkimus on hyvin ajankohtainen kohdeyritykselle, jolta puuttuu yhtenäinen konsernitason perehdyttämisen viitekehys. Eri toimialoilla, liiketoiminta-alueilla ja yksiköissä perehdyttämistä toteutetaan yksilöllisesti, eikä malleja ole tarkasteltu aikaisemmin kootusti yhteneväisyyden ja tasalaatuisuuden näkökulmasta. On siis mahdollista, että perehdyttäminen ei ole tasalaatuista organisaation joka kolkassa.

Perehdyttämisprosessin on erittäin tärkeää olla kunnossa, jotta organisaation henkilöstö saa tarvitsemansa tiedot ja taidot yritykseen ja sen toimintaympäristöön, yhteistyökumppaneihin ja omaan tehtävään kohdistuviin vastuisiin ja odotuksiin liittyen. Perehdyttämisen on myös hyvin tärkeää olla laadukasta ja laadultaan myös tasaista läpi organisaation. Kuten jo aikaisemmin todettu, laadukas perehdyttäminen vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen, vaihtuvuuteen, poissaoloihin sekä työntekijöiden motivaatioon ja suoriutumiseen erittäin positiivisesti.

7.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimukseen kohdistuu myös eettisiä vaatimuksia. Jotta tutkimusta voidaan pitää eettisesti hyvänä, edellytetään, että sen teossa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen aiheen valinta on eettinen ratkaisu, miksi tutkimus tehdään ja miksi aihe on tärkeä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 23–24.) Tutkimuksen aihe on valittu kohdeyrityksen tarpeen mukaan. Perehdyttämisen kehittäminen ja yhteisen konsernitason mallin luominen ovat edellytyksenä yhtiön perehdyttämisen suunnitelmallisuudelle ja tasalaatuisuudelle. Perehdyttämisen kehittämisen mahdollistamiseksi oli saatava selville, missä tilassa perehdyttäminen on tällä hetkellä, ja mitä puutteita siinä yleensäkin on. Vasta sitten on mahdollista lähteä perehdyttämisprosessia kehittämään. (Kangas 2003, 23–25.) Tutkimukseen haluttiin saada sekä konserninhallinnon että työntekijätason näkökulma, koska perehdyttämiseen

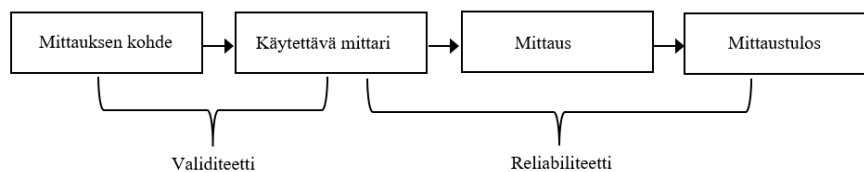
sisältyy paljon asioita, jotka linjataan konserninhallinnossa, mutta myös paljon sellaista, mitä ainoastaan niin sanottua kenttätöitä tekevät hallitsevat ja täten myös perehdyttävät.

Tieteellisissä tutkimuksissa tukittavien yksityisyyden suoja ja anonymiteetti ovat keskeisiä tutkimuseettisiä periaatteita. Tutkimuksen tulokset tulee kirjoittaa ja kuvat ja taulukot esittää niin, että niistä ei voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Tutkittavien henkilöiden henkilöllisyyden voi tunnistaa nimen lisäksi muistakin yksilöivistä tekijöistä. (Kuula-Luumi, 2018.) Tämä otettiin huomioon myös tämän tutkimuksen tuloksia esittäessä, eikä vastaajamäärältäänpienien yksittäisten toimipisteiden vastauksia lähdetty erittelemään ja vertailemaan.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Luonnollisesti tutkimuksen tarkoituksena on aina saada aikaan mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa, ja luotettavuutta voidaan arvioida erilaisten mittareiden avulla. Luotettavuutta arvioitaessa puhutaan usein tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. Molemmat käsitteet merkitsevät tutkimuksen luotettavuutta, ja tutkimuksen laatuun voidaan vaikuttaa kiinnittämällä huomiota validiteetti- sekä reliabiliteettikysymyksiin. (Kananen, 2011, 118.)

Validiteetilla viitataan tutkimusongelman kannalta oikeiden asioiden tutkimiseen, ja reliabiliteetilla tutkimustulosten pysyvyyteen ja toistettavuuteen. Kuvio 26 havainnollistaa tätä. Kvantitatiivisessa opinnäytetyössä tulee aina arvioida tutkimuksen luotettavuutta, laadullisessa l. kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti- ja reliabiliteettikysymykset eivät taas ole niin tärkeitä. Niitä kuitenkin käytetään nykyisin myös kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuuden mittareina. (Kananen, 2011, 118.)



Kuvio 27. Validiteetti ja reliabiliteetti (mukaillen: Kananen, 2011, 118).

Tutkimuksen luotettavuuden kriittinen arviointi on tärkeä vaihe, jonka tutkijan tulisi tehdä itse. Tällöin kannattaa pohtia kaikki tutkimuksen luotettavuutta mahdollisesti alentavat seikat, kuten matala vastausprosentti, tutkimuskysymysten monitulkintaisuuden mahdollisuus tai vääränlainen kohderyhmä. (Heikkilä, 2014.)

7.3.1 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiutta voidaan edesauttaa kiinnittämällä huomiota siihen, että mitataan sitä, mitä on tutkimuksen kannalta tarkoituskin. Tutkimus tulee myös suunnitella perusteellisesti etukäteen, ja varmistaa, että tutkimuskysymykset ovat selkeitä ja yksiselitteisiä, ja että niiden avulla voidaan saada vastaukset juuri oikeisiin kysymyksiin. Tutkimuksen perusjoukko tulee määritellä selkeästi, ja otoksen edustavuus varmistaa sopivalla otantamenetelmällä. Tutkimuksen validiutta määrittää myös korkea vastausprosentti ja tutkimusraportin selkeys ja objektiivisuus. (Heikkilä, 2014.)

Kysymyslomakkeen kysymysten asettelu voi aiheuttaa ongelmia tutkimuksen validiteetille. On mahdollista, että vastaaja tulkitsee kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ajatellut, varsinkin jos lomakkeella on paljon rinnasteisia kysymyksiä; silloin ongelmia voi olla myös vastausten tulkinnassa. Tutkijan tulkinnan lisäksi hänen ennako-odotuksensa ja -käsityksensä tutkimuksen tuloksista voi viedä tuloksia väärille urille. (Hirsjärvi ym., 2009, 231–232.)

Tutkimuskysymykset muodostettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja henkilöstölle teetetyssä tutkimusosuudessa kysymyksiä vielä tarkennettiin konserninhallinnosta tulleiden kommenttien avulla. Tutkimuskysymykset olivat selkeitä ja spesifejä, jotta monitulkintaisuudelle ei jäisi mahdollisuuksia. Kysymyksissä kysyttiin yhtä asiaa kerrallaan, eikä niissä ollut kaksoismerkityksiä. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jotta otoksesta saataisiin tarpeeksi edustava.

7.3.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus antaa tarkkoja tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Reliabeli tutkimus on myös toistettavissa saman-

laisin tuloksin samalla mittarilla myöhemmin tehdyissä mittauksissa. Jotta tutkimuksesta voidaan saada luotettavia tuloksia, täytyy varmistaa, että tutkimuksessa käytettävä otos on riittävän suuri, ja että se edustaa perusjoukkoa. Myös tiedonkeruu ja tulosten analysointi tulee tehdä huolellisesti ja virheitä välttäen. (Heikkilä, 2014; Hirsjärvi ym., 2009, 229.)

Tutkimuksen reliabiliteetti voitaisiin todentaa, mikäli tutkimus toistettaisiin samoin edellytyksin. Tutkimuksessa käytetty otos oli tarpeeksi suuri ja riittävän edustava, sillä tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Tiedonkeruussa ja analysoinnissa noudatettiin tarkkuutta, ja hyödynnettiin kyselytyökalun tuomia raportointi- ja yhteenvetomahdollisuuksia.

7.4 Kriittinen pohdinta

Kyselytutkimuksen laadinnassa pohdittiin kontrollikysymysten käyttöä. Kontrollikysymyksillä voidaan parhaimmassa tapauksessa varmistaa, että vastaaja vastaa rehellisesti, kun samaa asiaa kysytään uudelleen hiukan eri muodossa. (Heikkilä, 2014.) Kontrollikysymyksiä käytettiin jonkin verran, mutta koska kysely oli jo valmiiksi melko pitkä, ei niitä kuitenkaan käytetty kuin muutamissa teemoissa.

Konserninhallinnon kyselytutkimus lähetettiin 14 henkilölle. Vastauksia saatiin 10 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 71. Uusille työntekijöille suunnattu kyselytutkimus lähetettiin 476 henkilölle, ja vastauksia saatiin 102 kappaletta. Vastausprosentti työntekijöiden kyselyssä oli tällöin 21, eli vastauskatoa esiintyi runsaasti. Mikäli vastauskato on suuri, tulosten virhemarginaali luonnollisesti kasvaa.

Tilastollista testausta aineistolle ei tehty, sillä tutkimuksen ei ollut tarkoitus selvittää esimerkiksi eri ikäryhmien tai sukupuolten eroavaisuuksia vastauksissa, vaan saada kokonaiskäsitys perehdyttämisen nykytilasta. Tässä vaiheessa aineistoa ei myöskään lähdetty vertailemaan esimerkiksi toimialoittain tai yksiköittäin. Vastausmäärät yksiköittäin olivat pienet, ja tuloksissa haluttiin säilyttää anonymiteetti niin, ettei yksittäisiä vastauksia voitaisi yhdistää keneenkään henkilöön.

Tutkimus oltaisiin voitu toteuttaa myös haastattelututkimuksena. Tällöin olisi voinut olla mahdollista saada syvempiä näkemyksiä perehdyttämisen nykytilasta ja kehittämiskohteista kuin kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimus on kuitenkin anonyymiteettisuojan takia parempi metodi, kun kysytään yhtiön nykyisiltä työntekijöiltä jopa hiukan arkaluontoisen teeman asioita. Nimettömänä on helpompi antaa rehellisempiä näkemyksiä asioista, jotka saattavat työyhteisössä henkilöytyä.

7.5 Perehdytysmateriaalin rakentaminen

Tutkimuksen tulosten pohjalta lähdettiin hahmottelemaan kohdeyritykselle perehdyttämismallia, joka on yhtenäinen läpi konsernin, riippumatta siitä, missä toimialalla, liiketoiminta-alueella, tai yksikössä työskentelee. Konkreettisena tuotoksena syntyi koko konsernin yhteinen perehdyttämisen tarkistuslista. Tarkistuslista tallennetaan organisaation rakenteilla olevaan uuteen intranettiin ja lisäksi jatkossa mahdollisesti HR-järjestelmään. Tarkistuslista sisältää otsikkotasolla yhtiön yhteisen perehdyttämisen viitekehyksen, ja itse perehdyttämismateriaalin yhtenäistämisestä ja koostamisesta tulee sopia erikseen. Perehdyttämismateriaali tulee olemaan eri toimialoilla hiukan erilainen, joten olisikin paras, mikäli jokainen toimiala kookoisi oman perehdyttämismateriaalin koostamisesta vastaavan työryhmän.

Laadukasta ja suunnitelmallista perehdyttämisprosessia tukee yhtenäinen perehdyttämismateriaali. (Chen, 2010.) Jotta kohdeyrityksen perehdyttämisen yhtenäisyys ja tasalaatuisuus voidaan varmistaa konsernin jokaisessa toiminnossa, tulee pohjan, eräänlaisen perehdyttämisen viitekehyksen, jonka avulla perehdyttämismateriaali rakennetaan, olla yhtenäinen. Hyvin suunnitellussa perehdyttämisessä on yleensä suullisen perehdyttämisen lisäksi olemassa myös kirjallinen perehdytysmateriaali. Perehdytysmateriaalin avulla uusi työntekijä oppii nopeasti talon tavoille, ja hän saa käsityksen talon käytännöistä. Perehdytysmateriaali voidaan antaa uudelle työntekijälle jopa jo ennen ensimmäistä työpäivää, esimerkiksi tervetulokirjeen saattamana. (Chen, 2010.)

Perehdyttämismateriaalin, eräänlaisen työntekijän käsikirjan, olisi hyvä sisältää seuraavat teemat:

- Tietoa yrityksestä: lyhyt yritysesittely, sekä yrityksen missio ja arvot
- Yrityksen käytännöt ja pelisäännöt: salassapitosopimukset, tietosuojasäännökset ynnä muut ohjeistukset ja säädökset
- Työsuhde-edut: vakuutukset, luontoisedut jne.

(Chen, 2010.)

Talvella 2020 alkanut koronaviruspandemia vaikutti suuresti toimeksiantajayrityksen työvoiman tarpeeseen sekä saatavuuteen. Tilanteen edetessä oli yhä todennäköisempää, että vakiohenkilökuntaa alkaisi sairastua, ja osa joutuisi sitä myötä karanteeniin altistuttuaan koronavirukselle. Oli varauduttava tilapäisen työvoiman äkilliseen tarpeeseen ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen lyhyellä aikajänteellä ja suppeilla resursseilla. Henkilöstöhallinnon toimesta laadittiin jo siinä vaiheessa niin sanottu perehdyttämisen tarkistuslista - tarkistuslistoja tehtiin jokaiselle toimialalle omansa. Pidempää versiota tarkistuslistasta voidaan käyttää sijaisten perehdytyksessä yleisesti, ja lyhyempää, niin sanottua kriisitilanteen listaa tilanteessa, jossa sijainen on perehdytettävä mahdollisimman nopeasti akuuteimpiin työhön ja työturvallisuuteen liittyviin seikkoihin. Tästä lyhyemmästä versiosta karsittiin perehdytykseen liittyvät, mutta ei elintärkeät seikat, kuten työsuhde-edut ja kiireettömät esimerkiksi kiinteistön huoltoon liittyvät asiat. Näitä tarkistuslistoja käytettiin apuna myös tämän tutkimuksen tuloksena syntyvän perehdyttämisen viitekehyksen ja perehdyttämisen tukena käytettävän tarkistuslistan rakentamisessa. Tämän tutkimuksen tuloksena syntynyt perehdyttämisen tarkistuslista on muodoltaan laajempi ja systemaattisemmin rakennettu.

Tutkimuksen tuloksena koottiin myös perehdyttämisen seurantakeskustelun pohjana käytettävä lomake, jossa hyödynnettiin teoriaosuudessa esitettyjä perehdyttämisen seurantakysymyksiä:

- Mitä kuuluu, ja miten uudet työtehtävät ovat alkaneet sujua?
- Mitkä asiat ovat jo sinulle tuttuja?

- Mitkä asiat ovat vielä hankalia?
- Miten hyvin olet päässyt työyhteisöön sisään?
- Missä asioissa olet tarvinnut tukea, ja onko tuki ollut helposti saatavilla?
- Mitkä ovat asioita, joihin kaipaisit vielä lisää oppia tai tukea?
- Onko jokin asia organisaatiossa ihmetyttänyt tai hämmentänyt sinua?
- Onko jokin pelisääntömme tai työtapamme herättänyt hämmennystä?
- Miten perehdyttäminen on sinun mielestäsi onnistunut tähän saakka?
- Mikä ei ole sujunut niin kuin olisit toivonut?
- Miten minä voisin tukea sinua perehdytyksessäsi?

Perehdyttämisen seurantakeskustelun viitekehyksenä oleva lomake tallennettiin yhtiön intranettiin perehdyttämisen tarkistuslistan kanssa samaan paikkaan. Perehdyttämisen tarkistuslista ja seurantalomake eivät ole tämän työn liitteinä, sillä ne sisältävät yhtiökohtaista tietoa.

Perehdyttämisen etenemisen seurannan dokumentoinnille on myös mietitty soveltuvia toimintamalleja. Yhtiön HR-järjestelmään voitaisiin esimerkiksi rakentaa perehdyttämisen etenemisen seurannan lomake, jonne työntekijä kuittaisi aina jokaisen perehdyttämisen vaiheen päätyttyä suorittamismerkinnän. Lomake olisi mahdollista rakentaa niin, että perehdyttämisosuuksien suoritusmerkinnästä lähtisi vielä uuden työntekijän esimiehelle hyväksymispyyntö. Perehdyttämisen tarkistuslistassa on toki myös kentät, joihin merkitään päivämäärä ja perehdyttäjän sekä perehdytettävän nimet, kun kyseinen osa-alue on käyty läpi. Tällaista manuaalista listaa on kuitenkin vaikeampi arkistoida ja seurata esimerkiksi raportoinnissa.

Kuviossa 28 on esitetty tutkimuksen tuloksena rakennetun perehdyttämisen konsernitason viitekehyksen sisältö.

Ennen työntekijän saapumista	Työsopimus, palkanmaksu, edut	Sairastuminen, työterveyshuolto			
<ul style="list-style-type: none"> • hygieniapassi, EA-kortti • rikosrekisteriote • lääkeluvat, lääkeshoidon osaamisen varmistaminen • todistukset, pätevytydet • kopio ulkomaisen työntekijän oleskeluluvasta • avaimet • työvälineet • perehdyttämisen vastuuhenkilöt 	<ul style="list-style-type: none"> • sovellettava työehtosopimus • työsuhteen ehdot, koeaika jne. • palkanmaksuaikataulu, palkkalaskelmat • työntekijän seuranta • salassapitosopimus • paikallinen sopimus • vuosiloma, muut poissaolot • verokortti, tilinumero • luontoisedut • henkilöstön kannustinpalkkiomalli • koulutusmahdollisuudet • muut henkilöstöedut 	<ul style="list-style-type: none"> • työterveyshuollon palvelut, työhöntulotarkastus • työpaikkaselvitys • terveystarkastukset - erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavat työt • sairauspoissaolot, poissaolokäytännöt ja ilmoittaminen • rokotukset • varhaisen tuen malli • työssä jaksaminen, työhyvinvointi 			
Yhtiön toimintaympäristö		Yhtiön toimintakulttuuri			
<ul style="list-style-type: none"> • yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea • palvelut • omistussuhteet • asiakkaat ja heidän odotuksensa • lisätietoa yrityksestä (esitteet, kotisivut, intranet jne.) • kilpailijat 		<ul style="list-style-type: none"> • yhtiön arvot ja visio • arvojen mukainen työskentely, vastuut ja velvollisuudet • asiakkaan kohtaaminen • täsmällisyyden merkitys • tietosuoja- ja tietoturvaohjeistukset • vaihtelovelvollisuus 			
Työnopastus					
Asiakkaat	Työyhteisö ja ympäristö	Päivittäinen työ ja käytännöt	Työturvallisuus, työsuojelu, omaisuuden suojaus	Hätätilanteet	Yksikön toiminta, vastuut, suunnitelmat, lait
<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaiden esittely • erityispiirteet ja -tarpeet • hoito- ja kasvatussuunnitelmat • omahoitajuus/ohjaajuus • omaiset • tilaaja-asiakkaat 	<ul style="list-style-type: none"> • toimitilat - kulkutiet, hätäpoistumistiet, sosiaalilait • pysäköinti, työpaikan liikennesäkönnöt • organisaatio ja toimipisteet, keskeiset henkilöt eri yksiköissä • esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä • siisteys, järjestys, hygienia • työnopastusvastuut 	<ul style="list-style-type: none"> • avaimet, ovikoodi, oven lukituskäytännöt • työyhteisön pelisäännöt ja käytännöt • päivärytmi: ruokailut, tauot jne. • työvuorokohdaiset tehtävät, rutiinit • työvuorot/voivat, vuoronvaihto, ylityöt • vastualueet - ruoka, pyykki, siivous yms. jako • työnantajan autot • käteiskassa • koneet ja laitteet • suojavaatetus, apuvälineet • kirjaamiskäytännöt • asukasraportti, manuaaliset asukastiedot • virka-apuopyyntö • viriketoiminta • perehdytyskansio 	<ul style="list-style-type: none"> • omaisuuden suojaus, valvonta- ja/tai hälytysjärjestelmä • vaara-alueet, työn vaarojen selvittäminen ja arviointi • työsuojelun toimintaohjelma, vastuuhenkilöt • paloperehdytys, turvakävely • turvallisuusilmoitukset • lakisääteinen tapaturmavakuutus ja työtapatuemat • toiminta päihdetilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> • turvarannekkeet • puhelinnumerot hätätilanteissa • toiminta uhka- ja väkivaltatilanteissa • pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa ja muussa onnettomuudessa • ensiapukaappi, ensiapuohjeet, toiminta tapaturmassa ja sairauskohtauksessa 	<ul style="list-style-type: none"> • toimintaa säätelevät ja ohjaavat lait • yksikön säännöt ja käytännöt • omavalvontasuunnitelma • hyvän kohtelun suunnitelma • nsemääräämisohjeistus • henkilöstö- koulutus- ja tasa-arvosuunnitelma
Puhelimet, tiedottaminen	Järjestelmät ja laitteet	Lääkehoito	Ruokahuolto	Vaate- ja pyykkihuolto	Siivoushuolto
<ul style="list-style-type: none"> • yksikön puhelimet, vastaanottaminen ja käytännöt • työyhteisön tiedonkulkua, viestivälikko tms. • kalenteri • palaverit, vuoronvaihdot, infopalaverit • omaisten yhteyshiedot • sähköposti • oman puhelimen käyttö 	<ul style="list-style-type: none"> • asiakastietojärjestelmät ja kirjaiminen • tunnuksat ja salasanat • sähköposti • työjärjestyksen- ja henkilötietojärjestelmät • käyttötuki 	<ul style="list-style-type: none"> • lääkeshoidon vastuut • yksikön oma lääkehoidosuunnitelma /ohjeistus 	<ul style="list-style-type: none"> • vastuut, ohjeet 	<ul style="list-style-type: none"> • vastuut, ohjeet 	<ul style="list-style-type: none"> • vastuut, ohjeet • Jätetuolto, lajittelu, keräys • Kiinteistöhuolto, laiteviat • tärkeimmät yhteyshiedot, epäkohdista ja vioista ilmoittaminen

Kuvio 28. Perehdyttämisen tarkistuslistan sisältö.

7.6 Jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tässä työssä oli alun perin tarkoitus tutkia perehdyttämisen tason sekä hyvän perehdyttämisen määritelmän lisäksi myös perehdyttämisen laadun alueellisia eroja. Lisäksi suunnitelmissa oli tehdä syvempi tutkimus siitä, eroavatko hyvin tai huonosti perehdyttämisessä menestyneiden alueiden tai yksiköiden henkilöstön tulokset henkilöstökyselyissä toisistaan, tai onko henkilöstön sairauspoissaoloissa tai vaihtuvuudessa kasvua niillä alueilla, joissa perehdyttämisen taso on ollut tutkimuksen tulosten perusteella huonompi.

Tuo tutkimus jäi tässä vaiheessa toteuttamatta, koska se olisi tehnyt työstä liian laajan. Myös koska vastausprosentti työntekijöille tehdyssä perehdyttämiskyselyssä jäi melko pieneksi, on vertailututkimuksen teko hyödytöntä tässä vaiheessa. Alue- ja yksikkötasolla vastaajia on niin pieni määrä, että aineistosta ei saada relevantteja ja vertailukelpoisia tuloksia.

Uusille työntekijöille tehdyn kyselytutkimuksen tuloksia ei myöskään tässä työssä analysoitu niin, että verrattaisiin esimerkiksi sitä, vaikuttaako työsuhteen muoto tai kesto perehdyttämisen laatuun. Tutkimuksen yksi tarkoitus olikin juuri se, että organisaatio voi hyödyntää tuloksia myös jatkossa, ja analysoida niitä tarvittaessa eri näkökulmista verraten.

Uusille työntekijöille teetettyä kyselyä voisi kuitenkin hyödyntää myös jatkossa, ja yhdistää uuden tutkimuksen aineisto tämän tutkimuksen kyselyn tutkimusaineistoon. Näin saataisiin otosta suuremmaksi, ja myös alueellisia vastaajia enemmän. Perehdyttämisen tila on tutkimusaiheena sellainen, että sitä voidaan tutkia säännöllisesti. Perehdyttämisen taso ei ole pysyvä, ja vaihteluja esiintyy väistämättäkin ajoittain.

Myös yrityskulttuurin näkökulmasta tarkastelu tuo perehdytyksen tutkimiselle jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kun perehdytysmalli on rakennettu, ja jalkautettu läpi konsernin, olisi mielenkiintoista tietää, minkälaisia vaikutuksia sillä on perehdytyksen laatuun, ja yhteisen kulttuurin muodostumiselle. Voisi tutkia esimerkiksi, onko

henkilöstö tyytyväisempää perehdytyksen sisältöön ja laatuun, ja onko henkilöstöllä tunne, että olemme kaikki yhtä isoa kokonaisuutta. Mikäli henkilöstö osoittautuu tyytyväiseksi, voisi tässäkin tapauksessa tutkia, ovatko myös vaihtuvuus tai sairauspoissaolot vähentyneet.

Taustatietona vastaajien työsuhteen muoto haluttiin selvittää siksi, että sen avulla voitaisiin mahdollisesti selvittää, onko perehdyttämisessä eroja vakituisen, määräaikaisen ja satunnaisesti työtä tekevien kohdalla. Työsuhteen keston selvittäminen taas mahdollistaa perehdyttämisen tason tarkastelemisen eri aikaväleillä työsuhteen alkamisen jälkeen.

Vastaajien hajonta työsuhteen kestossa oli hyvin optimaalinen, koska suurimman osan kyselyyn vastanneista kohdalla voidaan olettaa perehdyttämisen olevan jo vähintäänkin loppuvaiheessa. Perehdyttämisprosessi kestää yleensä muutamista kuukausista jopa yhteen vuoteen. Suurin osa kyselyyn vastanneista uusista työntekijöistä oli työskennellyt yhtiössä 6-12 kuukautta. Tutkimalla perehdyttämisen loppuvaiheessa olevia työntekijöitä voidaan saada totuudenmukaisempi arvio koko perehdyttämisen tasosta. Mikäli työsuhde on kestänyt vain 2–6 kuukautta, voidaan perehdyttämisen olevan vielä ainakin osittain kesken. Tuo 2–6 kuukautta sitten aloittanut 9,8 prosentin vastaajaosuus on kuitenkin mielenkiintoinen, sillä sen avulla voidaan saada jotain käsitystä siitä, miten hyvin perehdyttäminen lähtee käyntiin heti työsuhteen alkaessa.

LÄHTEET

AAC Global. 2017. Perehdytys 2.0 -kysely. AAC Global Oy:n verkkosivut. Viitattu 2.3.2020. <https://live.aacglobal.com/maksuton-raportti-perehdytys-2-0-kyselyn-tulokset>

Ahokas, L., Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 8.5.2020. <https://ttk.fi/koulu-tus-ja-kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua>

Ballard, A. & Blessing, L. 2006. Organizational Socialization through Employee Orientations at North Carolina State University Libraries. College & Research Libraries. Viitattu 14.6.2020. <https://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/15796>

Berkelaar B. L. & Harrison M. A. 2019. Organizational Socialization. Oxford University Press. Viitattu 2.7.2020. <https://oxfordre.com/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-127>

Cable, D. M., Gino F. & Staats B. R. 2003. Reinventing Employee Onboarding. MIT Sloan Management Review. 54, 3. 23–28. Viitattu 5.4.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/1323893232?accountid=27304>

Chen, X. 2010. Suggestions on Effective Corporate New Employee Orientation Program for Human Resource Specialists. Online Journal of Workforce Education and Development. 4, 3. Viitattu 13.4.2020. <https://www.semanticscholar.org/paper/Suggestions-on-Effective-Corporate-New-Employee-for-Chen/14aee455c7b2737dabe0510dcc2235285ae681d7#paper-header>

Dessler, G. 2011. Human Resource Management. 12. painos. Pearson Education.

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

Farren, C. 2007. Help New Hires Succeed: Beat the Statistics. MasteryWorks, Inc. Viitattu 16.6.2020. <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>

Ghuri, P. & Grønhaug, K. 2010. Research Methods in Business Studies. 4. painos. Harlow. Pearson Education Ltd.

Hakala, J. T. 1998. Opinnäyte luovasti: Kehittämisen- ja tutkimustyön opas. Helsinki. Gaudeamus.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Tilastollinen tutkimus -teoksen verkkomateriaali. Edita Publishing Oy. Viitattu 27.5.2020. <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki. Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki. Kauppakamari.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestintä 2010 -hanke. Helsinki. WSOYpro.

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. & Song, Z. 2013. Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *The Academy of Management Journal*. 56, 4, 1104–1124. Viitattu 2.7.2020. https://www.researchgate.net/publication/264782308_Support_Undermining_and_Newcomer_Socialization_Fitting_in_During_the_First_90_Days

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Helsinki. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

Karambelkar, M. & Bhattacharya, S. 2017. Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding. *Human resource management international digest*. 25, 7, 5–8. Viitattu 10.7.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-04-2017-0073/full/html>

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

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

Kuula-Luumi, A. 2018. Turvaa tutkittavan anonymiteetti! Vastuullinen tiede -sivustoperhe. Viitattu 21.9.2020. <https://vastuullinentiede.fi/fi/jatkokaytto/turvaa-tutkittavan-anonymiteetti>

L 26.1.2001/55 Työsopimuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 26.6.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L 23.8.2002/738 Työturvallisuuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 26.6.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Lawson, K. 2015. New Employee Orientation Training. Association for Talent Development. Viitattu 15.5.2020. <https://learning.oreilly.com/library/view/new-employee-orientation/9781607284376/>

Ndunguru, C. A. 2012. Executive Onboarding: How to Hit the Ground Running. The Public Manager; Alexandria. 41, 3. 6–9. Viitattu 14.3.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/1046917110/fulltext/C3EE7B4332481CPQ/1?accouacco=27304>

Pina-Ramirez, W. & Davila, N. 2018. Effective Onboarding. Association for Talent Development. Viitattu 5.6.2020. <https://learning.oreilly.com/library/view/effective-onboarding/9781947308602/OEBPS/itr.htm>

Smartsheet. 2020. Employee Onboarding Guide from HR Experts. Viitattu 4.7.2020. <https://www.smartsheet.com/complete-guide-employee-onboarding-hr-experts>

Stein, M. A. & Christiansen, L. 2010. Successful Onboarding: A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization. McGraw-Hill. Viitattu 2.5.2020. <https://epdf.pub/successful-onboarding-strategies-to-unlock-hidden-value-within-your-organization.html>

Valpola, A. & Åman, I. 2008. Ammattitaito kuntoon: uusin keinoja työnopastukseen. Helsinki. Teknologiainfo Teknova.

Wallace, K. 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. Library Leadership and Management. 23, 4. 168–176. Viitattu 18.5.2020. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214

Yritys X:n verkkosivut. Viitattu 8.3.2020.

LIITE 1

Hei,

uusien työntekijöiden perehdyttäminen on iso ja tärkeä kokonaisuus. Vaikka perehdyttämistä ansiokkaasti jo toteutetaankin läpi yhtiön, tavoitteenamme on luoda yksi yhteinen konsernitason perehdyttämismalli, jonka pohja on yhteinen kaikille työntekijöille, niin asiakastyössä kentällä kuin hallinnossa. Yhteisen perehdyttämisen prosessin avulla voimme tukea perehdyttämisen tasalaatuisuutta ja varmistaa osaltamme, että jokainen työntekijä saa riittävän perehdytyksen yritykseen ja työyhteisöön sekä työtehtäviinsä.

Perehdyttämisen prosessin rakentamisen tueksi toivoisin sinulta näkemystä siitä, mitkä asiat omalla vastuualueellasi ovat tärkeitä perehdyttää ihan jokaiselle uudelle työntekijälle, kentällä sekä hallinnossa, ja missä asioissa perehdyttämisessä on mielestäsi tällä hetkellä kehitettävää. Alla on linkki kyselyyn, johon toivoisin sinun vastaavan 24.6. mennessä. Vastauksiasi hyödynnetään yhteisen konsernitason perehdyttämisen prosessin luomisessa ja uusien työntekijöiden perehdyttämisen kehittämisessä.

Kyselystä saatuja tietoja käytetään myös työntekijöille lähtevän perehdyttämiskyselyn kysymysten rakentamisessa. Perehdyttämiskysely lähetetään kaikille uusille työntekijöille, joiden työsuhte on alkanut 6-13 kuukautta sitten. Kyselyn avulla pyritään saamaan selville perehdyttämisen nykytila ja perehdyttämisen prosessin kehittämistarpeet työntekijän näkökulmasta.

Kyselyt tukevat samalla myös omia opintojani; suoritan liiketoimintaosaamisen ylempään AMK-tutkinnon opintoja Vaasan ammattikorkeakoulussa, ja opinnäytetyöni aiheena on yhteisen systemaattisen ja tasalaatuisen perehdyttämisen prosessin ja -mallin rakentaminen konserniyrityksessä. Tärkein tarkoitus tällä kyselyllä kuitenkin on yhtiön perehdyttämisen prosessin kehittäminen, joten jokainen vastaus on äärimmäisen arvokas.

Voit toki keskustella kysymyksistä myös tiimisi muiden jäsenten kanssa, ja hyödyntää heidän näkemystään vastatessasi kyselyyn.

Linkki kyselyyn: <https://my.surveypal.com/ESIMERKKILINKKI>

Mikäli sinulle tulee kysyttävää kyselyyn liittyen, voit olla yhteydessä minuun.

Kiitos ja etukäteen avustasi, ja aurinkoista kesän jatkoa!



LIITE 2

Kysely Yritys X:n yhteisen perehdyttämismallin rakentamisen tukemiseksi - mitä jokaisen uuden työntekijän tulee tietää?

Tällä kyselyllä pyritään saamaan tietoa siitä, mitä asioita jokaiselle Yritys X:n uudelle työntekijälle tulee perehdyttää riippumatta siitä, millä toimialalla tai yksikössä hän työskentelee - tai työskenteleekö hän asiakastyössä kentällä vai konsernin hallinnossa. Vastauksia hyödynnetään perehdyttämisen kehittämisessä sekä yhteisen konsernitason perehdyttämismallin suunnittelussa, joten jokainen vastaus on äärimmäisen tärkeä.

Kyselystä saatuja tietoja käytetään myös työntekijöille lähtevän perehdyttämiskyselyn kysymysten rakentamisessa. Kysely lähetetään kaikille uusille yhtiön työntekijöille, joiden työsuhde on alkanut 6-12 kuukautta sitten. Kyselyn avulla pyritään saamaan selville perehdyttämisen nykytila ja perehdyttämisen kehittämistarpeet työntekijän näkökulmasta.

Toivomme, että vastaat kyselyyn viimeistään keskiviikkona 24.6.2020.

Alla on esitetty muutama avoin kysymys perehdyttämisen sisältöön ja nykytilaan liittyen. Kun vastaat kysymyksiin, ajattele jokaista uutta työntekijää ja hänen tarpeitaan perehdyttämiselle riippumatta toimialasta, tai yksiköstä, jossa hän työskentelee.

- Mitkä asiat ovat tiimisi vastuulla Yritys X:ssä?
- Mitä asioita vastuualueeltasi koet tärkeinä perehdyttää jokaiselle uudelle työntekijälle; sekä asiakastyötä kentällä tekeville, että hallinnossa työskenteleville?
- Missä asioissa koet, että perehdyttämisessä on ollut puutteita?
- Mitä/ketä tarvitsisit perehdyttämisen tueksi, jotta voisit varmistua siitä, että perehdyttäminen on tasalaatuista koko konsernissa?
- Tässä voit antaa avointa palautetta tai ajatuksia ja ideoita perehdyttämiseen ja yhteisen konsernitason perehdyttämisprosessin ja -mallin rakentamiseen liittyen.

Kiitos avustasi ja mukavaa kesää!

LIITE 3

Hei,

olemme iloisia, että olemme saaneet sinut mukaan välittävään joukkoomme!

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on iso ja tärkeä kokonaisuus. Vaikka perehdyttämistä ansiokkaasti jo toteutetaankin läpi yhtiön, tavoitteenamme on luoda yksi yhteinen perehdyttämismalli, jonka pohja on yhteinen kaikille Yritys X:n työntekijöille, niin asiakastyössä kentällä kuin hallinnossa. Yhteisen perehdyttämisprosessin avulla voimme tukea perehdyttämisen tasalaatuisuutta ja varmistaa osaltamme, että jokainen työntekijä saa riittävän perehdytyksen yritykseen ja työyhteisöön sekä työtehtäviinsä.

Alla on linkki kyselyyn, jolla pyrimme kartoittamaan perehdyttämisen tämänhetkistä laatua ja perehdyttämisprosessin kehittämistarpeita työntekijän näkökulmasta. Toivomme sinun vastaavan kyselyyn viimeistään sunnuntaina 19.7.2020.

Kysely tukee samalla myös opintojani; suoritan liiketoimintaosaamisen ylemmän AMK-tutkinnon opintoja Vaasan ammattikorkeakoulussa, ja opinnäytetyöni aiheena on yhteisen systemaattisen ja tasalaatuisen perehdyttämisprosessin ja -mallin rakentaminen konserniyrityksessä. Tärkein tarkoitus tällä kyselyllä kuitenkin on Yritys X:n uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessin kehittäminen, joten jokainen vastaus on äärimmäisen arvokas.

[Linkki kyselyyn!](#)

LIITE 4

Miten onnistuimme perehdyttämisessä?

Kyselyllä pyrimme saamaan tietoa siitä, miten hyvin olemme onnistuneet uuden työntekijän perehdyttämisessä yritykseen ja työtehtäviinsä, ja mitä kehitettävää perehdyttämisprosessissa on. Vastauksia hyödynnetään perehdyttämisen kehittämisessä sekä koko k yhteisen perehdyttämismallin suunnittelussa, joten jokainen vastaus on meille äärimmäisen tärkeä ja arvokas.

Kysely on lähetetty kaikille uusille Yrityksen X työntekijöille, joiden työsuhde on alkanut noin 6-12 kuukautta sitten. Kyselyyn vastaaminen toteutuu anonymisti ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselylomakkeella kerättyä aineistoa käytetään vain perehdyttämisen kehittämisessä eikä aineistoa luovuteta eteenpäin.

Toivomme, että vastaat kyselyyn viimeistään sunnuntaina 19.7.2020. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia.

Kyselyn tuloksia käsitellään täysin anonymisti, eikä henkilöllisyytesi käy ilmi missään vaiheessa.

Milloin työsuhteesi Yrityksessä X on alkanut?

- 2–6 kuukautta sitten
- 6–12 kuukautta sitten
- Yli 1 vuosi sitten

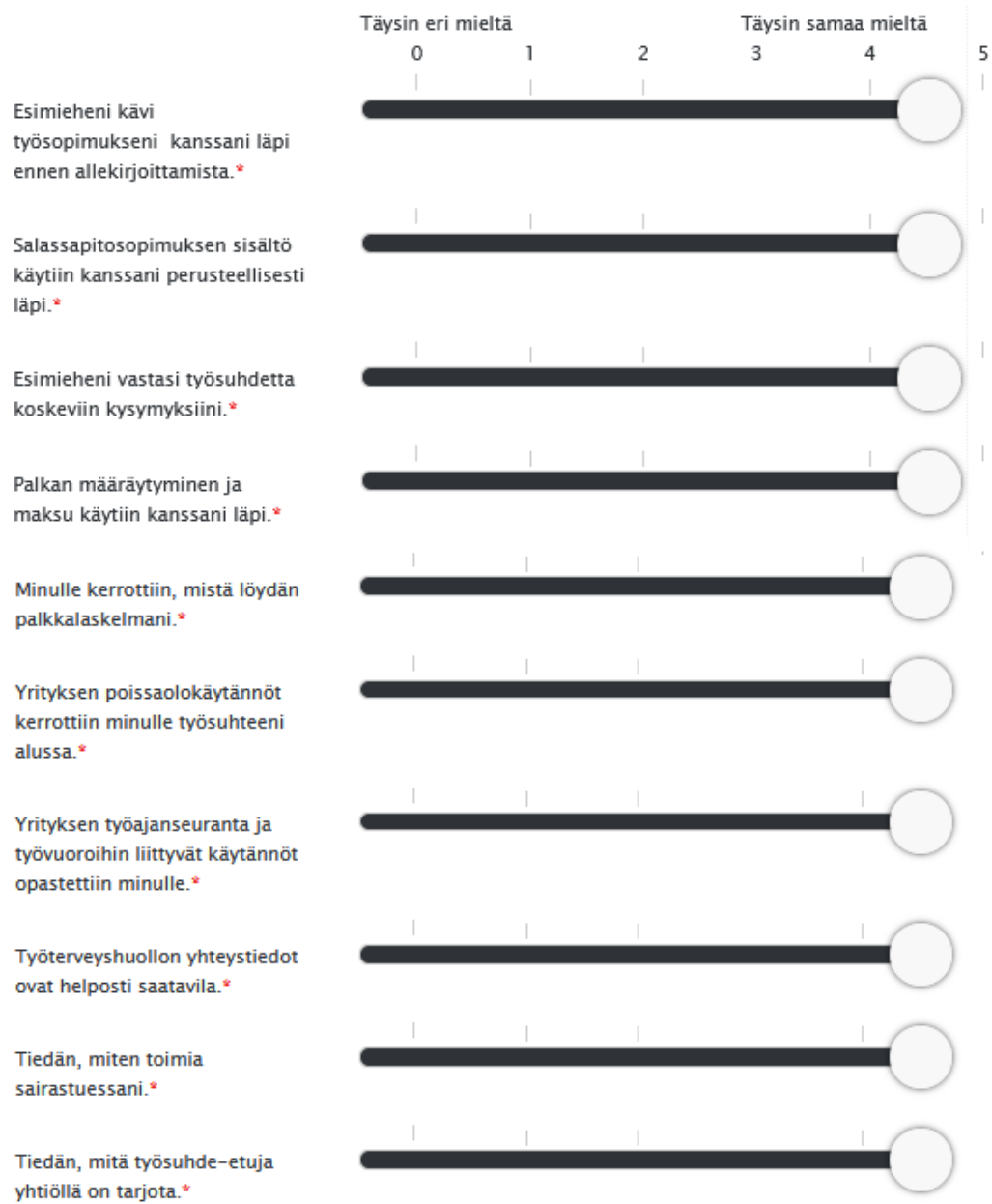
Työsuhteeni on

- Vakituinen
- Määräaikainen
- Teen keikkatyötä

Työtehtäviin perehdyttäminen



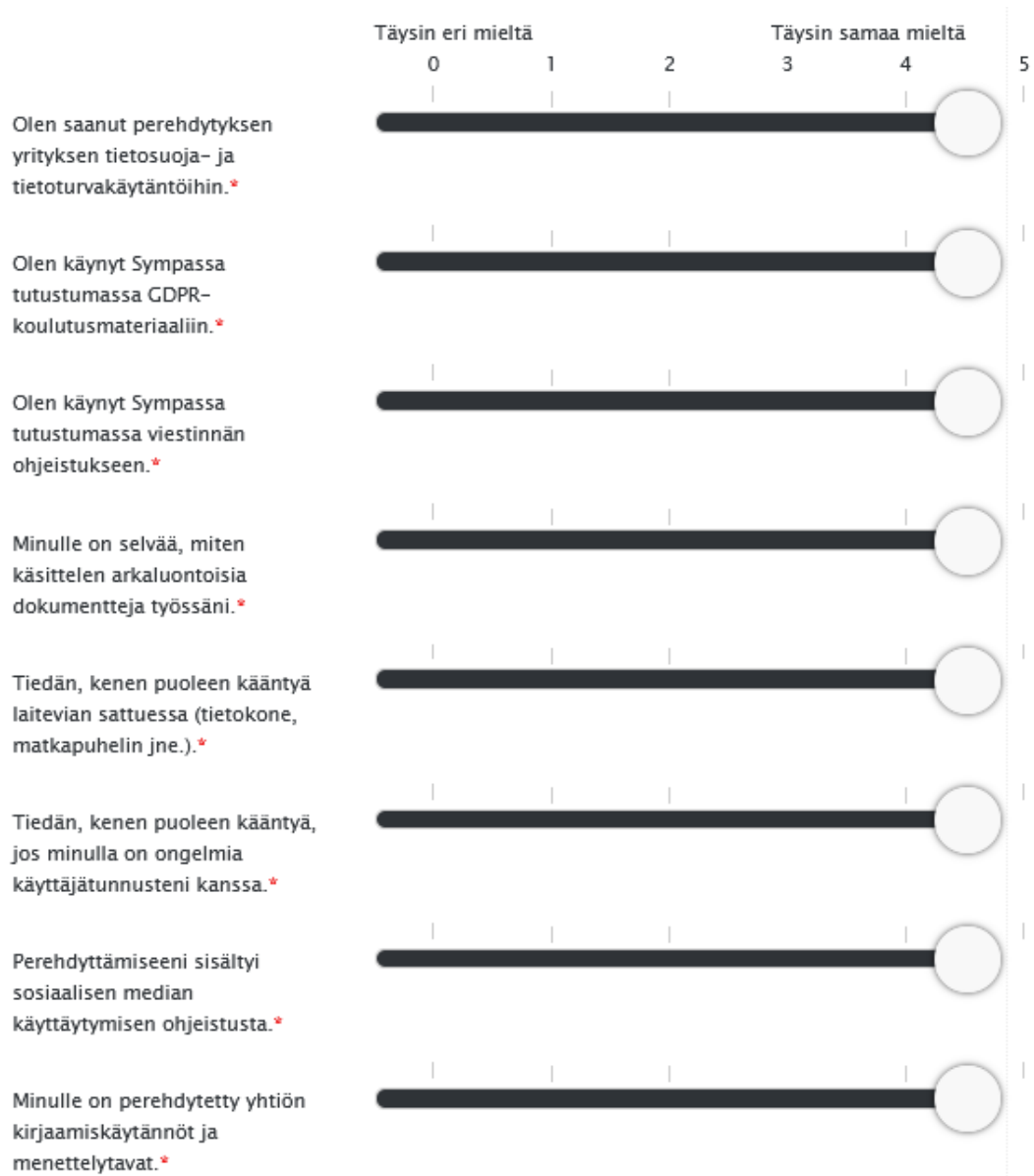
Työsuhdeasioihin perehdyttäminen



Työturvallisuuden, työsuojeluun ja yhtiön toimintamalleihin liittyvät kysymykset



Tietosuojaan, viestintään ja järjestelmiin liittyvät kysymykset



Työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvät kysymykset



Yleisarvioni perehdytyksestä

Anna perehdyttämisesi kokonaisarvosana (0–10).*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kuinka todennäköisesti suosittelisit Yritys X:ä työnantajana tuttavillesi?

0 = Erittäin epätodennäköisesti

10 = Erittäin todennäköisesti

*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tässä voit antaa avointa palautetta ja kehitysideoita perehdyttämiseen liittyen.

Kiitos vastauksistasi ja aurinkoista kesää!