

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

Mediatuotanto

2021

Jaana Kokko

# PEREHDYTYS OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KEINONA TIETOTYÖSSÄ

- Perehdytysprosessista tulevaisuuden oppimispolulle

Jaana Kokko

# PEREHDYTYKSEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KEINONA TIETOTYÖSSÄ

## - Perehdytysprosessista tulevaisuuden oppimispolulle

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työelämän murroksen ja työn muutoksen asettamia tarpeita osaamisen kehittämiseksi ja perehdytykselle. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa ja lisätä ymmärrystä perehdytyksen ja perehdytysprosessin potentiaalista tulevaisuuden työelämässä. Tavoite on, että yhä useampi näkisi perehdytyksen pidempikestoisen oppimisprosessina sekä yhtenä tärkeimpänä osaamisen kehittämisen keinona.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen (kvalitatiivisen) tutkimuksen keinoin. Kyselytutkimus tehtiin Suomessa toimivan ICT asiantuntijaorganisaation henkilöstölle. Organisaation HR-osasto valitsi perehdytettävät ja perehdyttäjät, joille kysely lähetettiin. Laadullisen tutkimuksen avulla selvitettiin vastaajien perehdytyskokemuksia ja organisaation perehdytyksen nykytilaa. Vastaajat saivat kertoa perehdytyksen onnistumiseen johtavia tekijöitä, kokemiaan haasteita ja kehittämistarpeita. Lisäksi heiltä kysyttiin, millaisen perehdytyksen he kokevat parhaimmaksi oppimisen kannalta. Opinnäytetyön tiedonkeruun menetelmänä käytettiin kyselytutkimusta ja omia havaintoja.

Kyselytutkimuksen perusteella selvisi tarve perehdytyksen suunnitelmallisuuden kehittämiseksi sekä perehdytysprosessin kuvaamiselle. Esihenkilöiden vastuulla olevan työnopastuksen osalta koettiin tarve selkeämpään ja yhtenäisempään toimintatapaan. Esihenkilöt tarvitsevat aikaa ja tukea perehdytyksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tukea toivotaan tiimiltä ja HR-henkilöiltä. Esihenkilöt kokevat perehdyttäjien koulutukset tärkeinä. Perehdytyksen yhdenvertaisuutta tulee kehittää jatkossa.

Opinnäytetyön yhteydessä syntyi lisäksi perehdytysprosessin osa-alueiden innovaatio tietotyötä tekevien perehdyttämiseen. Innovaatiota voidaan kutsua hybridimalliksi, koska sen tavoite on, että se soveltuu hyödynnettäväksi face-to-face perehdyttämiseen toimistotyöympäristössä sekä lisäksi etäperehdytykseen verkkoympäristössä. Perehdytysprosessin osa-alueiden kehittämiseen on hyödynnetty erilaisia kehittämisen menetelmiä, kuten palvelu- ja oppimismuotoilua, Lean-ajattelua ja sisältömarkkinoinnin keinoja. Prosessi itsessään sisältää näiden menetelmien soveltamista ja hyödyntämistä. Innovaatio huomioi perehdytysprosessin jatkumona tulevan oppimispolun ja jatkuvan osaamisen kehittämisen tarpeen. Opinnäytetyöstä ja tutkimustuloksista on ensisijaisesti hyötyä tietotyötä tekevien perehdytyksestä vastuussa oleville ja perehdytyksen kehittämisestä kiinnostuneille.

## ASIASANAT:

Perehdytys, perehdyttäminen, perehdytysprosessi, osaamisen kehittäminen, tietotyö, oppiminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Media Management

2021 | 56 pages, 61 pages in appendices

Jaana Kokko

# ORIENTATION AS A WAY FOR COMPETENCE DEVELOPMENT IN INFORMATION WORK

- From the onboarding process to the learning path of the future

The purpose of this thesis was to find out the needs for competence development and orientation posed by changes in working life and environment. The aim was to produce information and increase understanding of the potentials of onboarding and the onboarding process in the working life of the future. The goal is that more people see onboarding as a longer-term learning process and as one of the most important means of developing competence.

The thesis was carried out by qualitative research. The survey was conducted for the staff of an ICT organization which operates in Finland. The HR department of the organization selected the trainees and the orientators to whom the questionnaire was sent. A qualitative survey was used to find out the respondents' orientation experiences and the current state of organizational orientation. Respondents were requested to share the factors leading to the success of the orientation or onboarding, the challenges they experienced, and development needs. In addition, they were asked what kind of onboarding they perceived to be best for learning. The questionnaire research and observations were used as the method of data collection for the thesis.

Based on the survey, there is a need to develop the planning of onboarding and to describe the onboarding process visually. There is a need for a clearer and more coherent approach to job guidance under the responsibility of supervisors. Supervisors need time and support to plan and implement the orientation and onboarding. Support is sought from both the team and the HR staff. Supervisors consider the training of instructors to be important. Equality in onboarding must be developed in the future.

During the thesis, was born the innovation regarding the sub-areas of the induction process for the onboarding of those who do information work. The innovation can be called a hybrid model because its goal is that it is suitable for use on a face-to-face onboarding in an office work environment, as well as in remote onboarding in a network environment. Various development methods have been utilized to develop aspects of the onboarding process, such as service design and learning design, Lean thinking, and content marketing tools. The process itself includes the application and usage of these methods. The innovation takes into account the need for a future learning path and continuous development as a continuation of the induction process. The work and research results are primarily of use for those responsible for onboarding of those who do information work and those who are interested in developing onboarding.

## KEYWORDS:

Orientation, onboarding, onboarding process, competence development, information work, learning

# SISÄLTÖ

<b>SANASTO</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
1.1 Tutkimuksen lähtökohta, tarve ja tavoite	9
1.2 Tutkimuksen menetelmä ja toteutus	10
1.3 Tutkimuksen rakenne	11
<b>2 OSAAMINEN TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄSSÄ</b>	<b>13</b>
2.1 Työelämän murros ja muutos	13
2.2 Tulevaisuuden osaamistarpeet ja menestystekijät	16
2.3 Perehdytyksen tärkeyden korostuminen työelämän muutoksessa	21
<b>3 PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN TIETOTYÖSSÄ</b>	<b>24</b>
3.1 Perehdytyksen tarkoitus ja lakisääteisyys	24
3.2 Perinteinen perehdytysprosessi vs. onboarding-prosessi	26
3.3 Perehdytyksen tunnuspiirteet tietotyössä	30
3.3.1 Hiljaiset signaalit ja hiljainen tieto	30
3.3.2 Sisäisen yrittäjyyden asenne	32
3.3.3 Sosiaalinen vuorovaikutus ja verkostoituminen	32
3.4 Perehdytyksen tavoitteet, hyödyt ja onnistumiseen johtavat tekijät	34
3.5 Perehdytyksen haasteet	38
3.6 Perehdytyksen seuranta ja arviointi	39
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>42</b>
<b>5 POHDINTA JA ARVIOINTI</b>	<b>49</b>
5.1 Pohdinta	49
5.2 Ehdotukset jatkotutkimuksille	51
5.3 Arviointi	52
<b>LÄHTEET</b>	<b>54</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Kysymykset ja tutkimuksen tulokset perehdyttäjät  
Liite 2. Kysymykset ja tutkimuksen tulokset perehdytettävät

## **KUVAT**

- Kuva 1. Neljä muutosvoimaa ja niiden yhteys työhön ja hyvinvointiin 2021. 16  
Kuva 2. Työeläkejärjestelmästä vuonna 2019 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet. 21  
Kuva 3. PRE-prosessimallia ja perehdytyksen seurannan sykliä mukailleen. 41

## **TAULUKOT**

- Taulukko 1. Numeeriset perehdyttäjien ja perehdytettävien tutkimustulokset. 44  
Taulukko 2. Avoimien kysymysten vastauksien vertailu perehdyttäjien ja perehdytettävien osalta. 45

# SANASTO

Vastuullisuus	Tarkoittaa, että toiminta on ihmisläheistä, tasa-arvoista ja sitouttavaa. Esimerkiksi perehdytystä, jossa jokainen kantaa vastuunsa. Vastuullinen työnantaja huolehtii työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja -turvallisuudesta. <sup>1</sup>
Oppimismuotoilu	Toimintatapa tai näkökulma, jota voidaan soveltaa esimerkiksi koulutuksen, henkilöstön kehittämisen ja digitaalisen oppimisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. <sup>2</sup>
Palvelumuotoilu	Ihmislähtöistä toiminnan kehittämistä, johon palvelun käyttäjä otetaan mukaan. Antaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan, prosessin, menetelmät ja työkalut kehittämiseen. <sup>3</sup>
Lean-ajattelu	Johtamisfilosofia, joka keskittyy tuottamattoman toiminnon poistamiseen. Pyritään parantamaan laatua, asiakastyytyväisyyttä sekä pienentämään toiminnan kustannuksia ja lyhentämään tuotannon läpimenoaikoja. <sup>4</sup>
Sosiotekninen	Tämä tarkoittaa, että lähestymistapa ottaa organisaation huomioon järjestelmiä suunniteltaessa. <sup>5</sup>
Tekoäly	Tekoäly eli keinoäly on tietokone tai tietokoneohjelma, joka kykenee tekemään älykkäinä pidettäviä toimintoja. <sup>6</sup>
Koneoppiva tekoäly	Tekoälyn osa-alue, jonka tarkoituksena on saada ohjelmisto toimimaan entistä paremmin pohjatiedon ja mahdollisen käyttäjän toiminnan perusteella. <sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Yritysvastuun sanasto 2021

<sup>2</sup> Wikipedia 2021

<sup>3</sup> Palvelumuotoilu Palo 2021

<sup>4</sup> Wikipedia 2021

<sup>5</sup> Salmimaa, T. 2021.

<sup>6</sup> Wikipedia 2021.

<sup>7</sup> Wikipedia 2021.

Esineiden internet	Käytetty lyhenne IoT (engl. Internet of Things). Tarkoitetaan järjestelmiä, jotka perustuvat teknisten laitteiden, kuten älykello, auto tai kahvinkeitin, suorittamaan automaattiseen tiedonsiirtoon sekä kyseisten laitteiden etäseurantaan ja -ohjaukseen internet-verkon kautta. <sup>8</sup>
Virtuaalinen / lisätty todellisuus	Virtuaalinen todellisuus (VR eli virtual reality) ja lisätty todellisuus (AR eli augmented reality). VR/AR-teknologiaa voidaan hyödyntää esimerkiksi koulutuskäytössä ja suunnittelun apuvälineenä. Teknologia auttaa suorittamaan tehtävät luotettavammin, turvallisemmin, tehokkaammin ja vähemmällä muistikuormalla. <sup>9</sup>
Digitaaliset alustat	Perusta, joka mahdollistaa nykyaikaisten tiedonhallinnan ratkaisujen toteuttamisen. Alustan avulla voit kerätä, käsitellä, analysoida, tallentaa ja jakaa liiketoiminnan eri lähteiden tuottamaa dataa. <sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Empirica 2021.

<sup>9</sup> VTT 2021

<sup>10</sup> Atea 2021

# 1 JOHDANTO

Työelämän murros ja työn muutos ohjaavat meidät kehittämään osaamistamme ja samalla tämä asettaa organisaatioille tarpeen perehdytyksen kehittämiseksi. Perehdytystä tarvitaan aina, kun tapahtuu muutosta. Kun työn luonne, työtehtävät ja työtavat muuttuvat tulevaisuudessa on selvää, että kehittämistä tarvitaan perehdytyksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Perehdytys on jokaiselle lakisääteinen oikeus ja siitä määritellään muun muassa työturvallisuuslaissa.

Työelämän murros ja muutos ovat vahvasti esillä eri medioissa, yhteiskunnallisissa keskusteluissa ja tutkijoiden tutkimuksen kohteena. Osa kokee työelämää ravistelevan muutoksen pelottavana ja osa on sitä jo kaivannut. Joidenkin mielestä ennen oli paremmin ja jotkut haluavat jo elää tulevaisuudessa. Opintojeni ohessa olen pysähtynyt pohtimaan sitä, mitä todella haluan työkseni tulevaisuudessa tehdä. Digiyrittäjyyteni ja liiketoimintani kantavana teemana on Parempi työkuultuuri (Paku)® -työhyvinvoinnin edistäjä. Parempaa työkuultuuria voidaan rakentaa ja ylläpitää vastuullisen perehdytyksen keinoin. Opinnäytetyön tuomat uudet opit perehdyttämisaiheesta hyödynnän yritystoimintani palvelu- ja tuotekonseptin sisältöjen kehittämiseen.

Innostus perehdytysaiheeseen kumpuaa omista työelämän kokemuksistani. Perehdytys on asia, missä näen paljon potentiaalia kehittämisen suhteen. Perehdytys on yksi niistä asioista, joilla voimme vähentää työn kuormittavuutta, tukea jaksamista ja työhyvinvointia. Olen havainnoinut työelämässä, että suurin osa pitää perehdytystä erittäin tärkeänä. Haaste vain on siinä, että perehdytyksen vastuun kuuluessa kaikille, se ei lopulta kuulu kenellekään.

Perehdytys on lisäksi yksi niistä sisäisistä prosesseista, joka kehittämissivaiheessa saattaa nostaa pintaan organisaation muun toiminnan epäkohdat, toimivuuden tai toimimattomuuden. Perehdytyksen yhteydessä uudelle työntekijälle hahmottuu melko nopeasti esimerkiksi se, että millainen on organisaation todellinen johtamis- ja työkuultuuri, toimintatavat ja vastuunjako. Perehdytys saattaa nostaa pintaan lisäksi vahvoja tunteita, ja ehkä perehdyttäjän aiempia kokemuksia omasta perehdytyksestään. Mikäli näitä tunteita ja asioita ei riittävästi käsitellä ja toimivaa perehdytysprosessia yhdessä suunnitella, on perehdytyksen tasa-arvoisuuden ja yhdenmukaisuuden toteutuminen tulevien työntekijöiden osalta melko mahdotonta.



## 1.1 Tutkimuksen lähtökohta, tarve ja tavoite

Opinnäytetyön aiheen lähtökohtana on oma mielenkiintoni perehdytysaiheeseen ja perehdytysprosessin kehittämiseen. Tarve perehdytyksen kehittämiseksi on ajankohtainen ja perusteltu, koska työelämän murros ja työn muutos asettavat organisaatioille tarpeen perehdytyksen kehittämisessä. Kun työn luonne, työtehtävät ja työtavat muuttuvat on selvää, että tarvitaan uudenlaista perehdytyksen suunnittelua, toteuttamista ja kehittämistä.

Tavoitteena on, että yhä useampi näkisi perehdytyksen pidempikestoisena oppimisprosessina ja yhtenä tärkeimmistä osaamisen kehittämisen keinoista. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä perehdytyksestä ja perehdytysprosessin potentiaalista tulevaisuuden työelämässä. Opinnäytetyö tarjoaa tilaisuuden tuottaa ymmärrettävää tietoa perehdytysprosessin kehittämisen tärkeydestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kunnianhimoisena tavoitteenani on olla selkeyttämässä ja uudistamassa tietotyötä tekevien perehdytysprosessia sekä olla edistämässä Parempaa työkuultuuria konseptini tavoitteellisen sanoman mukaisesti. Tämä opinnäytetyö on tutkimustyön lisäksi kehittämistyö.

Opinnäytetyön rajauksena toimi tarkasteltava näkökulma. Tarkastelen perehdytysaihetta ja osaamisen kehittämistä tietotyötä tekevien henkilöiden ja asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmasta. Halusin hyödyntää lähdemateriaalina mahdollisimman uutta tietoa perehdytyksestä ja osaamisen kehittämisestä. Lähdemateriaaleja tutkiessani havaitsin, että osa kirjallisuudesta oli jo jäänyt ajan jalkoihin. Näin ollen asetin tavoitteeksi, että suurin osa lähteistä on 2010-luvun jälkeen tuotettuja. Opinnäytetyön teoriaosuuden tavoitteena on selventää:

- Miksi perehdytystä tulisi kehittää tietotyössä?
- Miten perehdytysprosessia voidaan kehittää mm. Onboarding-prosessin avulla?

Näiden asioiden lisäksi sivuan teoriaosuudessa lyhyesti etätyöhön siirtymisen mukanaan tuomaa tarvetta etäperehdytykselle ja oppimista tukevalle verkkoperehdytykselle.

Lähdeaineiston osalta mielenkiintoni kohdistui perehdytysprosessin pidempikestoiseen ajatusmalliin, josta puhutaan termillä Onboarding. Tietotyötä tekevien perehdytyksessä ja osaamisen kehittämisessä olennaista on nähdä perehdytys pidempikestoisena oppimisprosessina, joka jatkuu tulevaisuuden oppimispolkuna.

## 1.2 Tutkimuksen menetelmä ja toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen (kvalitatiivisen) tutkimuksen keinoin.

Kyselytutkimuksen pääkysymys oli, mikä on asiantuntijaorganisaation perehdytyksen nykytila? Ja alakysymyksenä, mitä perehdytyksessä tulee kehittää? Lisäksi tavoitteena oli selvittää perehdytyksen onnistumiseen johtavia tekijöitä, perehdytyksen haasteita ja kehittämistarpeita. Samalla kartoitin perehdytettävien ja perehdyttäjien kokemuksia ja mielipiteitä siitä, millainen perehdytys koetaan parhaimmaksi oppimisen kannalta ja onko perehdytyksessä hyödynnetty organisaation käyttöön hankittua digitaalista ohjelmaa.

Kyselytutkimuksen toteutin Suomessa toimivalle yli 250 henkilön ICT asiantuntijaorganisaatiolle. Organisaation valinta perustui samaani suositteluun ja tietoon, että kyseinen organisaatio hyötyisi kyselytutkimuksen tekemisestä. Organisaation nimeä ei mainita opinnäytetyössä, koska näin on sovittu organisaation yhteyshenkilön kanssa ja tieto ei myöskään ole olennaista tämän kyselytutkimuksen osalta.

Kysely toteutettiin maaliskuun alussa 2020. Kyselyn toteuttamisesta ja tulosten yhteenvedosta pidettiin asiantuntijaorganisaation HR-osaston yhteyshenkilön kanssa kolme palaveria alkuvuoden 2020 aikana. Palaverien aikana kävimme läpi kyselyn tarkoitusta ja tutkimuksen kannalta olennaiseksi esittämiäni kysymyksiä. Kysymyksiin oltiin lähtökohdaisesti tyytyväisiä, joten muokkasin vain muutamaa kysymystä organisaation tarpeiden ja pyynnön mukaiseksi. Kyselylomake testattiin vielä kahden HR-osaston yhteyshenkilön avulla ennen sen virallista lähettämistä valituille vastaajille. Viimeisessä palaverissa kävimme läpi kyselytutkimuksesta saadut tulokset.

Kyselytutkimukseen vastaajiksi valikoituivat asiantuntijaorganisaation henkilöstöstä HR-osaston yhteyshenkilön valitsemat perehdytettävät ja perehdyttäjät. Kyseiset henkilöt valikoituivat vastaajiksi muun muassa työsuhteen keston perusteella. Perehdytettävistä kyselyyn vastaajiksi valikoituivat henkilöt, jotka olivat tulleet organisaatioon 1,5 vuoden sisällä. Kyseiset henkilöt valikoituvat siksi, että heillä todennäköisemmin olisi vielä tuoreessa muistissa saatu perehdytys. HR-henkilö valitsi lisäksi ne esihenkilöt eli perehdytyksestä vastaavat perehdyttäjät, joille kyselyn lähetin. Kyselyn saatetekstissä kerroin vastaajille, että saatuja tuloksia käytetään opinnäytetyössä vertailevana tutkimustietona kirjallisten lähteiden ja muiden tutkimuslähteiden kanssa. Vastaamalla kyselyyn henkilöt antoivat suostumuksen vastauksien käyttöön opinnäytetyössä ja tutkimuksen tulosten esittelyssä.

Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonyymisti sähköpostilla lähetetyn Google Forms kyselylinkin kautta. Kysymykset ja tulokset ovat opinnäytetyön liitteenä, kysymykset ja tulokset perehdyttäjille (liite 1) ja kysymykset ja tulokset perehdytettäville (liite 2). Anonyymisyys tarkoittaa vastaamista nimettömästi, joten yksittäiset vastaajat eivät käy ilmi kyselyn vastauksista tai tuloksista. Valitsin Google Forms-sovelluksen kyselyn lähettämiseen, koska sillä oli mahdollista tehdä kyselyn rakenne nopeasti ja saada kyselystä visuaalisesti houkuttelevan näköinen. Lisäksi aiemman kokemukseni perusteella kysymyksiin vastaaminen oli sovelluksen kautta nopeaa ja helppoa. Saatuja sähköpostiosoitteita käytin vain kyselyn toteuttamiseen ja kyselyn muistutusviestien lähettämiseen. Kyselystä lähetin vastausajan sisällä kaksi erillistä muistutusviestiä vastausprosentin parantamiseksi. Saadut sähköpostilistat hävitin kyselyn toteutuksen jälkeen.

Kyselyn tulokset analysoin molempien vastaajaryhmien eli perehdytettävien ja perehdyttäjien osalta, numeerisesti ja kiteyttämällä yhteenvetoina kirjallisia vastauksia. Tein molempien vastaajaryhmien osalta omat yhteenvetodokumentit tuloksista. Lisäksi vertailin molempien vastaajaryhmien vastaustuloksia toisiinsa. Tein kyselyn tuloksista numeerisen ja kirjallisen dokumentin. Numeeriset kyselytutkimuksen tulokset ja kattavammat kirjalliset tulokset löytyvät opinnäytetyön liitteistä, perehdytettävien osalta (liite 2) ja perehdyttäjien osalta (liite 1). Opinnäytetyön laadullisen kyselytutkimuksen avulla sain vastauksia perehdytyksen kokemuksista ja siitä, miten perehdytystä toivotaan kehitettävän.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön tarve, tarkoitus ja tavoitteet on kerrottu työ alussa. Teoriaosuus keskittyy luvussa kaksi osaamisen kehittämisen tarkasteluun tulevaisuuden työn näkökulmasta. Luvussa kolme keskitytään perehdytyksen kehittämiseen tietotyössä.

Opinnäytetyön luku kaksi antaa katsauksen siihen, mikä työelämässä on muuttunut ja muuttamassa asiantuntijoiden ja tutkijoiden mukaan. Jatkuva muutos tarvitsee rinnalleen jatkuvaa oppimista, joten perehdytyksen tärkeys ja perehdytysprosessin ketteryys tulevat korostumaan tulevaisuudessa.

Luvussa kolme käsittelen perehdytyksen kehittämistä tietotyössä. Lähdeaineiston osalta mielenkiintoni kohdistui perehdytysprosessin pidempikestoiseen ajatusmalliin, josta puhutaan termillä Onboarding. Onboarding-prosessista kerron tarkemmin luvun kolme alkupuolella. Luvussa kolme käsitellään lisäksi perehdytyksen tunnuspiirteitä tietotyössä,

tavoitteita, hyötyjä ja onnistumiseen johtavia tekijöitä, haasteita sekä perehdytyksen seuranta ja arviointia.

Luvussa neljä kerron yhteenvedonomaaisesti kyselytutkimuksen tulokset ja tekemäni johtopäätökset. Tutkimuksen johtopäätökset ovat syntyneet tutkimustulosten ja tekemiäni havaintojen pohjalta. Opinnäytetyön tulosten analysoinnissa on otettu huomioon, tutkimuksen pääkysymys, mikä on asiantuntijaorganisaation perehdytyksen nykytila? Ja alakysymys, mitä perehdytyksessä tulee kehittää? Luvussa neljä on kiteytetty vastaus tutkimuskysymyksiin.

Luvussa viisi kokoaan yhteen perehdytyksen ja perehdytysprosessin kehittämismahdollisuudet. Opinnäytetyö on tutkimustyön lisäksi kehittämistyö, joten perehdytysprosessin innovaatiosta kerron tarkemmin luvussa 5. Pohdinta ja arviointi.

Opinnäytetyössä pohdin sitä, miksi perehdytys tulisi nousta yhdeksi tärkeimmistä osaamisen kehittämisen keinoista tulevaisuudessa. Lisäksi tuon esiin ne seikat, miksi perehdytysprosessi tulisi nähdä olennaisena osana organisaation strategiaa ja pidempikestoisenä jatkuvana tulevaisuuden oppimispolkuna.

## 2 OSAAMINEN TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄSSÄ

Tämän luvun tarkoitus on antaa katsaus siihen, mikä työelämässä on muuttunut ja muuttumassa. Luvussa käsittelemme osaamisen kehittämiseen ohjaavia työelämän muutoksia. Käyn läpi työelämän murrokseen, työn muutokseen ja tulevaisuuden työhön johtavia tekijöitä, jotka asiantuntijat ja tutkijat ovat nostaneet esille skenaarioraporteissaan. Työelämän muutos, teknologian kehitys, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen sekä ilmastonmuutos ohjaavat kehittämään ajattelua ja toimintatapoja.

Teknologian kehitys uudistaa työmuotoja ja työtehtäviä, joten tulevaisuuden osaamistarpeet ja menestystekijät ovat muuttuvat. Jatkuva muutos tarvitsee rinnalleen jatkuvaa oppimista. Perehdytysprosessin kehittäminen nousee olennaiseksi asiaksi työtehtävien ja toimintatapojen muuttuessa sekä uudenlaisen työkuulttuurin kehittyessä.

### 2.1 Työelämän murros ja muutos

Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-skenaarioraportissa on nostettu esiin neljä työelämän teemaa, jotka ovat: ajattelu ja toimintatapojen muutos, teknologinen muutos, ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö ja ilmastonmuutos.

Skenaarioraportti tuo esiin muutossuuntia, jotka vaikuttavat työntekijöihin ja työorganisaatioihin. Työelämän ja arjen haasteisiin tulee tutkijoiden mukaan vaikuttamaan viisi muutossuuntaa, joilla on vaikutus **ajattelu- ja toimintamalleihin**. Muutos tulee näkyväksi:

- ylitsepursuavuutena,
- ennakoimattomuutena,
- sidoksisena,
- vaihtelevana ja
- päivittämisen tarpeena.

Ylitsepursuavuudella tarkoitetaan sitä, että elämään haalitaan liikaa sisältöjä ja työ on keskeinen osa tätä yhtälöä. Tarvitaan ennaltaehkäisevää priorisointia ja karsimista. Ennakoimattomuus tulee merkitsemään muutosvalmiuden tarvetta ja korostamaan psykologista turvallisuutta. Sidoksisuudella puolestaan kuvataan kaikkia niitä verkostoja, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen toimintamalleihin. Vaihtelevuus tuo

esille uusien työmuotojen sekä työurien moninaistumisen. Vaihtuvat tarpeet edellyttävät ennakkointia, jatkuvaa ja joustavaa osaamisen kehittämistä sekä työllistymiskykyä. Työelämän jatkuva muutos luo tarpeen osaamisen kehittämiselle. Jatkuva uuden oppiminen on psyykkisesti kuormittavaa, joten tarvitaan joustavia tukirakenteita ja olennaisia toimintamalleja osaamisen päivittämiseen. Työelämän mielekkyyden kannalta olennaisina asioina esille nousevat taidot priorisoida ja keskittyä olennaisiin asioihin. Raportissa näitä taitoja käsitellään asioiden ja sisältöjen karsimisena.<sup>11</sup>

**Teknologinen muutos ja kehitys** korvaa työtä sekä luo uusia työtehtäviä. Muutos työssä etenee työtehtävien automatisoitumisena ja informaation lisääntymisenä. Teknologialla voidaan korvata työtä, mutta samalla se synnyttää uudenlaisia työtehtäviä. Prosessien tehokkuutta ja laatua voidaan parantaa algoritmeja hyödyntämällä. Tämä voi johtaa työn toimintamahdollisuuksien kapenemiseen. Tulevaisuudessa on tärkeää pohdita, miten työtehtävien muuttuessa työtehtävien kokonaisuus saadaan säilytettyä mielekkäänä. Yhä suuremmasta osasta työstä tulee syntymään digitaalinen jalanjälki. Tämä on työn kehittämiseksi sekä mahdollisuus, että uhka. Digitaalisten laitteiden ja järjestelmien kehittyessä tietosuojan ja tietoturvan merkitys kasvaa. Tämä tekee työsuojelu- ja työhyvinvointitehtävistä entistäkin tärkeämpiä.

Työn muutoksen kannalta tärkeimpiä kehitystrendejä ovat koneoppiva tekoäly, esineiden internet, virtuaalinen ja lisätty todellisuus sekä digitaaliset alustat. Olennaista kehityksessä on se, että ihmiset ja työyhteisöt voivat vaikuttaa niihin tapoihin, joilla teknologioita otetaan käyttöön ja sovelletaan työssä. Hyvinvointia työstä 2030-skenaarioreportti tuo hyvin esille sen, että työtä muuttavat teknologiat ovat sosioteknisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että lähestymistapa ottaa organisaation huomioon järjestelmiä suunniteltaessa ja ihmiset voivat luoda uusia innovatiivisia ratkaisuja. Tekoäly tulee vauhdittamaan työn tuottavuuskasvua ja luo uusia yhteiskunnallisia tarpeita sekä tuote- ja palveluinnovaatioita. Innovaatioiden määrä ja niiden kehittäminen tulevat kasvamaan tulevaisuudessa.

Teknologian kehittymisen myötä on selvää, että manuaalisesti tehtäviä töitä tullaan automatisoimaan ja kehittämään. Rekrytointi- ja perehdytysprosessit tulevat työtehtävien muutoksen ohella automatisoitumaan. Tulevaisuudessa näistä prosesseista tulee entistäkin käyttäjälähtöisempiä ja oppimista tukevia. Omakohtainen kokemukseni virtuaalitodellisuuslasien käytöstä toimistoympäristön turvallisuusperehdytyksen osalta, antoi hyvän kuvan siitä, mihin suuntaan prosesseja voidaan kehittää ja miten paljon luovilla

---

<sup>11</sup> Työterveyslaitos, Hyvinvointia työstä 2030

aloilla on annettavaa perehdytyksen kehittämiseen. Pelillistäminen voi olla yksi kehittämisen keinoista. Se tarkoittaa pelien dynamiikan ja mekaniikan soveltamista eri ympäristöihin, kuten erilaisiin verkkopalveluihin, koulutuksiin tai työelämään. Pelit soveltuvat opetuksessa mm. rakenteiden harjoitteluun ja sisältöjen opetteluun.<sup>12</sup> Olennaista tulee olemaan, että ihminen on se, joka suunnittelee teknologian ja automaatiot. Jo nyt on havaittavissa, että suunnittelutyön lisäksi projektimainen työn luonne on kasvanut ja töitä tehdään erilaisissa ja moniammatillisissa verkostoissa.

**Työvoima ja työpaikat monimuotoistuvat.** Väestömuutos näkyy työelämässä. Väestömuutoksessa on nähtävissä se, että ikääntyvien ja ulkomaalaistaustaisen työväestön osuus kasvaa. Hyvinvointia työstä 2030-skenaarioreportissa tuodaan esille se, että työnantajien tulisi pyrkiä edistämään työvoiman moninaisuutta palkkaamalla eri-ikäisiä, eri taustoista tulevia ja työkyvyiltään erilaisia työntekijöitä. Työkyvyn tukitoimia tulee vahvistaa ja työkykyjohtaminen tulee koskettaa kaikkia työntekijäryhmiä.

Osaamisen kehittämisen tulee olla luonteva osa organisaatioiden jatkuvaa muutosprosessia. Näen tässä potentiaalin perehdytyksen ja sen kehittämisen osalta. Perehdytys on vuorovaikutteinen oppimisprosessi, jonka jatkumona tulee jatkuvan oppimisen polku. Tutkiessani perehdytyksen kehittämistä havainnoin, että perehdytyksen pidempikestoisen prosessin avulla voidaan paremmin tukea osaamisen kehittämistä ja jatkuvan muutoksen tuomaa oppimisen edellytystä. Olennaista perehdytysprosessissa on tulevaisuuden tarpeiden huomioiminen.

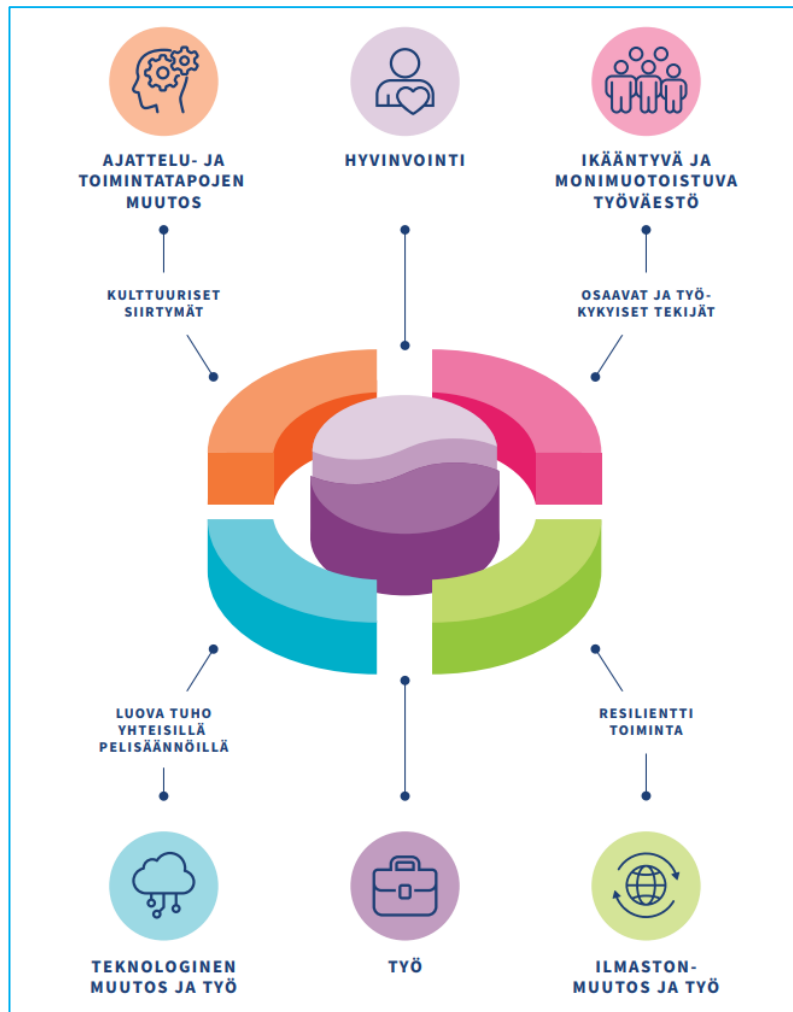
**Ilmastonmuutos** koskettaa jokaista työpaikkaa ja työntekijää. Tutkijat ovat tarkastelleet ilmastonmuutokseen kytkeytyvien tekijöiden merkittäviä vaikutuksia työntekijän terveyteen, työ- ja toimintakykyyn, työn turvallisuuteen ja sujuvuuteen sekä näiden hallinnan tarpeisiin.

Skenaarioreportissa tuodaan esille, että ilmastonmuutoksen vaikutuksiin voidaan varautua kehittämällä resilienssiä eli sopeutumis- ja hallintakykyä. Ilmastonmuutos edellyttää työpaikoilta resilienssiä eli kykyä selviytyä, sopeutua, oppia ja uudistaa toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Tarvitaan käytännön muutoksia palvelu- ja tuotantoprosesseihin ja työtoimintaan sekä uuden osaamisen kehittämistä, jotta kestävä vihreä talous voi toteutua.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Eklund s. 186

<sup>13</sup> Työterveyslaitos, Hyvinvointia työstä 2030



Kuva 1. Neljä muutosvoimaa ja niiden yhteys työhön ja hyvinvointiin 2021.<sup>14</sup>

## 2.2 Tulevaisuuden osaamistarpeet ja menestystekijät

Demos Helsingin Työ 2040 skenaarioraportissa puolestaan esitellään erilaisia asiantuntijoiden kanssa yhteiskehitettyjä skenaarioita työn tulevaisuudesta. Tämän skenaarioraportin viisi teesiä ovat:

- Työ on jo muuttunut
- Muutoksen ajurit ovat digitalisaatio, globalisaatio ja väestön ikääntyminen
- Palkkatyön polarisaatio: matalapalkkaiset työt lisääntyvät

<sup>14</sup> Työterveyslaitos, Hyvinvointia työstä 2030



- Sekatyö: ammatinkuvat katoavat
- Tarvitaan uudenlaisia kyvykkyyksiä – kaikilta

Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-skenaarioraportti ja Demos Helsingin Työ 2040 skenaarioraportti tuovat esiin hyvin samanlaisia työelämän tulevaisuuden skenaarioita. Demos Helsingin Työ 2040 skenaarioraportissa kiteyttää työelämän muutosta seuraavasti: ”Vaikka kaikki työelämässä ei muutu, jotkin asiat ovat jo muuttuneet. Kyvykkyyksien lisääntymisen myötä kukin yksittäinen työntekijä voi tehdä monipuolisempia tehtäviä. Tästä syystä työnkuvat pirstaloituvat; vaikka ammatit pysyvät, ammattien sisällöt monipuolistuvat ja siksi ammatinkuvat katoavat. Yksittäisten ihmisten kannalta on hyvä huomata, että toimeentulon hankkiminen on taito.” Lisäksi skenaarioraportti tuo esille pohdittavan asian, millä tavalla tämä ammattien sisältöjen monipuolistuminen voisi näkyä sekä aikuis- että varhaiskoulutuksessa jatkossa.<sup>15</sup>

Skenaarioraporttien pohjalta näen tulevaisuuden osaamisen kehittämisen lähtökohtina ja onnistumiseen johtavina tekijöinä ennakkoinnin ja tarvelähtöisyyden. Kuten Hyvinvointia työstä 2030-skenaarioraportista käy ilmi, ylipursuavuutta on ehkäistävä ja tarve priorisoinnille korostuu. Vastuu osaamisen kehittämisessä on jokaisella, niin työntekijöillä kuin työnantajilla. Tulevaisuuden osaamisen tarpeiden määrittely ja yhdessä kehittäminen saatujen tulosten pohjalta tuo todennäköisemmin paremmin saavutettavia tuloksia. Osaamisen hinnoittelu ja myyminen -webinaarissa markkinoinnin asiantuntija Niiranen totesi, että työntekeminen tulee vaatimaan vastuunottamista oman osaamisen kehittämisessä. Ihmisen tulee kouluttaa itseään myös omaehtoisesti, jotta voi tulevaisuudessa toimia oman alansa asiantuntijana.<sup>16</sup>

Työelämää alustoilla -paneelikeskustelun asiantuntijat ennustavat, että tulevaisuudessa työ tulee olemaan monitaitoisuutta vaativaa, ajasta ja paikasta riippumatonta. Työ tulee vaatimaan hyvää itseohjautuvuutta, kykyä verkostoitua ja omata hyvät sosiaaliset taidot. Työn sisällöt tulevat muuttumaan ja työtehtäviin tulee sisältymään teknologian käyttöä. Teknologia määrittää sen kuinka merkityksellistä työstä tulee.

Paneelikeskustelun asiantuntijat vahvistavat, että teknologian rooli työssä ja työn suorittamisessa tulee olemaan suuri. Tämä vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Teknologia ja digitalisaatio tulevat kehittämään työtä, toimintaa ja samalla luomaan muutosta työtehtäviin. Jatkossa kyse tulee olemaan enemmän siitä, että miten nopeasti ihminen

---

<sup>15</sup> Demos Helsingin Työ 2040

<sup>16</sup> Niiranen H. 2021

pystyy oppimaan, omaksumaan ja työskentelemään uusien työvälineiden kanssa.<sup>17</sup> Tämä on jo nyt haaste perehdytyksen osalta, koska nopea muutos vaikuttaa mm. perehdytysmateriaalien ja -ohjeiden ajantasaisuuteen. On kehitettävä sellaisia perehdytysmateriaalien sisältömuotoja, joita voidaan päivittää helpommin.

Lehtinen toteaa, että teknologian, tekoälyn ja digitalisaation kehittyessä ihmisen tehtäväksi jää tulkinta, tunne ja soveltaminen. Työn tulisi jatkossakin olla ihmisten välistä. Ajattelun tarve lisääntyy ja on pyrittävä ennakoimaan tulevaisuutta. Ennakoinnin lisäksi tulee miettiä skenaarioita. Yhdessä kehittäminen, verkostomainen toiminta ja toimintatavat ovat edellytys kehitymiselle.<sup>18</sup> Tulevaisuutta koskevista peloista huolimatta on hyvä muistaa, että teknologia on ihmisen tekemää ja ihminen pystyy sen halutessaan muuttamaan sellaiseksi, että se hyödyttää kaikkia.<sup>19</sup>

Asiantuntija Kurki nostaa esiin sen, että uusi työ tulee olemaan jatkuvasti muuttuvaa ja tulevaisuudessa ei enää ole pysyviä työtehtäviä tai työn sisältöjä, koska työn tavoitteet muuttuvat kehityksen mukana. Verkostomainen työ ja yhdessä oppiminen ovat välineitä ratkaista ongelmia. Yhdessä oppiminen ja ymmärtäminen edistävät hyvinvointia. Useamman työ tulee olemaan vielä enemmän jatkuvaa oppimista. Tulevaisuuden työssä on huomattavasti hyötyä siitä, jos ihmisellä on ymmärrystä muiltakin aloilta tai erilaisista asioista esimerkiksi harrastusten kautta. Itseohjautuvuus tulee koskemaan kaikkea työtä.<sup>20</sup>

Niiranen nostaa esiin tärkeän huomion siitä, että työn projektimaisuus ja rinnakkaiset projektit sekä moninaiset työsuhteet tulevat yleistymään. Tämä tarkoittaa, että yksi henkilö voi tehdä töitä useammalle yhteistyökumppanille samanaikaisesti. Tästä huolimatta hän voi olla palkkatyösuhteessa ja tehdä ns. sivutoimisia töitä. Työn monipuolistumisen vahvuutena on se, että itseään ja osaamistaan voi kehittää muissakin asioissa, mikä taas tukee ammattitaidon ylläpitoa.<sup>21</sup>

Jatkuva muutos ohjaa ajatus- ja toimintamalleja todennäköisemmin siihen suuntaan, että perehdytykseen ja perehdytysprosessiin pyritään luomaan toimintamalleja, joiden avulla oppiminen ja asioiden omaksuminen olisi nopeampaa. Tulevaisuudessa perehdytys tul- laan näkemään enemmän jatkuvana työelämän oppimisen polkuna, kuin yksittäisenä

---

<sup>17</sup> Huttula, T. 2021

<sup>18</sup> Lehtinen, P. 2021

<sup>19</sup> Kurki, L. 2021

<sup>20</sup> Kurki, L. 2021

<sup>21</sup> Niiranen, H. 2021

pakollisena prosessina. Oma-aloitteinen asioihin perehtyminen tulee tukemaan oppimista ja työntekoa. Työelämätaidoissa tulee korostumaan muutoskyky eli resilienssi, asenne- ja ajattelumallit, itsetuntemus ja itsensäjohtaminen, luovuus sekä sosiaalinen älykyys. Futuristi ja innovaattori Perttu Pölönen on kiteyttänyt asian seuraavasti: ”kun emme tiedä mikä muuttuu tai mikä on kohta eri tavalla, meidän kannattaa keskittyä siihen mikä ei muutu.” Oman osaaminen kehittämistä Pölönen kehottaa miettimään kysymällä, mitä sellaista itse kullakin on, mitä ei saa internetistä.

Organisaatioiden osalta tämä tulee merkitsemään sitä, että osaamisen kehittämiseen panostavat ns. oppivat organisaatiot menestyvät tulevaisuudessa. Asiantuntija Kurki toteaa paneelikeskustelussa, että hierarkkinen organisaatio ei toimi enää tulevaisuudessa. Nyt jo on nähtävissä, että edelläkävijäorganisaatioissa henkilöstöjohtaja tai esihenkilöt toimivat ihmisten palvelujohtajina. Edelläkävijöiden toiminnassa ja johtamisessa näkyy valmentava ja palveleva työote. Kurki toteaa, että tulevaisuudessa olemme kaikki ikuisia oppijoita.<sup>22</sup>

Aaltonen nostaa esiin sen seikan, että Suomen yksi osaamisen kehittämistä koskeva haaste on työnantajan järjestämän koulutuksen väheneminen ja osaamisen vastuun siirtäminen liikaa yhteiskunnalle ja työntekijälle. Aaltonen toteaa, että esimerkiksi Saksassa työnantajat eivät edes odota rekrytoidessaan löytävänsä sopivaa osaajaa suoraan työmarkkinoilta, vaan kouluttavat itse henkilöstölle alan ns. täsmäasiat. Aaltonen mukaan Suomessa oletetaan, että valmiit osaajat löytyvät suoraan rekrytoinnin kautta. Muualla Euroopassa palkataan osaajat ja koulutetaan heitä organisaation toimesta riittävästi. Suomessa tilastot osoittavat jo muutenkin, että oman työn osaaminen koetaan haasteena. Työnantajat eivät investoi tai anna aikaa riittävästi osaamisen kehittämisen panostamiseen. Organisaatiot ja työnantajat, jotka panostavat henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja tekevät sen näkyväksi luovat organisaatiolle huomattavaa kilpailuetua.<sup>23</sup>

**Menestystekijöillä** eli organisaation kyvykkyydellä on suuri merkitys organisaation tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kesti nostaa kirjassaan ”Hiljaiset signaalit esimiestyössä” esille menestystekijät, jotka ovat:

- sitoutuminen,
- esihenkilötoiminta,
- toimintakulttuuri,

---

<sup>22</sup> Kurki, L. 2021

<sup>23</sup> Aaltonen, J. 2021

- työosaaminen,
- prosessit ja
- sisäinen viestintä.

Hyvä työhyvinvointi on ilmentymä toimivasta johtamisesta, esihenkilötoiminnasta ja toimintakulttuurista. Tutkimusten mukaan organisaation tuottavuus ja työhyvinvointi kulkevat yleensä käsi kädessä. Organisaation tuottavuuden elinkaarta voidaan verrata tuoteperheen elinkaareen. Tuotteita on uudistettava ja kehitettävä, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä muuttuvassa maailmassa. Perehdytys ja perehdyttämisen kehittäminen on yksi keino pysyä kilpailukykyisenä.<sup>24</sup> Laadukas ja vastuullinen perehdytys sitouttaa ja motivoi työntekijöitä.

Monen organisaation toiminta on muuttunut ja vaatinut kehittämistä viime vuosien aikana. Etenkin COVID-19 koronavirus on vaatinut organisaatioita ja ihmisiä sopeutumaan muutokseen nopeammin kuin rakenteet antavat myöten. Ne organisaatiot, jotka eivät ole jo ennen pandemiaa selkeyttäneet organisaation tavoitteita ja uusia toimintatapoja ovat nyt muutoksen pyörteissä, töitä tehdään mitä todennäköisemmin kaaoksen vallitessa. Kesti näkemys on, että tunnistettujen prosessikuvausten avulla saadaan kaaos hallintaan. Prosessimaisessa toiminnassa ei ole tarvetta pitää tarkkaan rajattuja henkilösidonaisia toimenkuvauksia vaan työntekijöillä voi olla useita rooleja prosessin eri vaiheissa.

Kesti toteaa, että prosessimainen toimintatapa vaatii erityisen paljon HR-toiminnoilta, jonka on tuettava kokonaisvaltaista organisaation osaamisen kehittämistä ja esihenkilötoimintaa sekä varmistettava tiedonkulku. Osaamisen kehittäminen ei ole yksilösuoritus vaan vaatii keskustelua ja vuorovaikutusta useiden eri asiantuntijoiden kanssa. Muuttunut toimintatapa vaatii osaamisen siirtämisen lisäksi jatkuvaa uusien toimintatapojen ja prosessien kehittämistä.<sup>25</sup>

Työelämässä olen voinut havaita sen, että prosesseja saatetaan lähteä kehittämään aina alusta asti uudelleen. Olennaisempaa on luoda strategian mukainen selkeä prosessi, jonka avulla toimintaa kehitetään. Tavoitteena on se, että luodaan sisäinen prosessi ja etenemisen menetelmä. Näin voidaan edetä tietyn sovitun kehyksen puitteissa ja kehittää toimintatapoja. Prosessi itsessään voi sisältää vaihtoehtoisia menetelmiä, jotka soveltuvat useampaan tarkoitukseen.

---

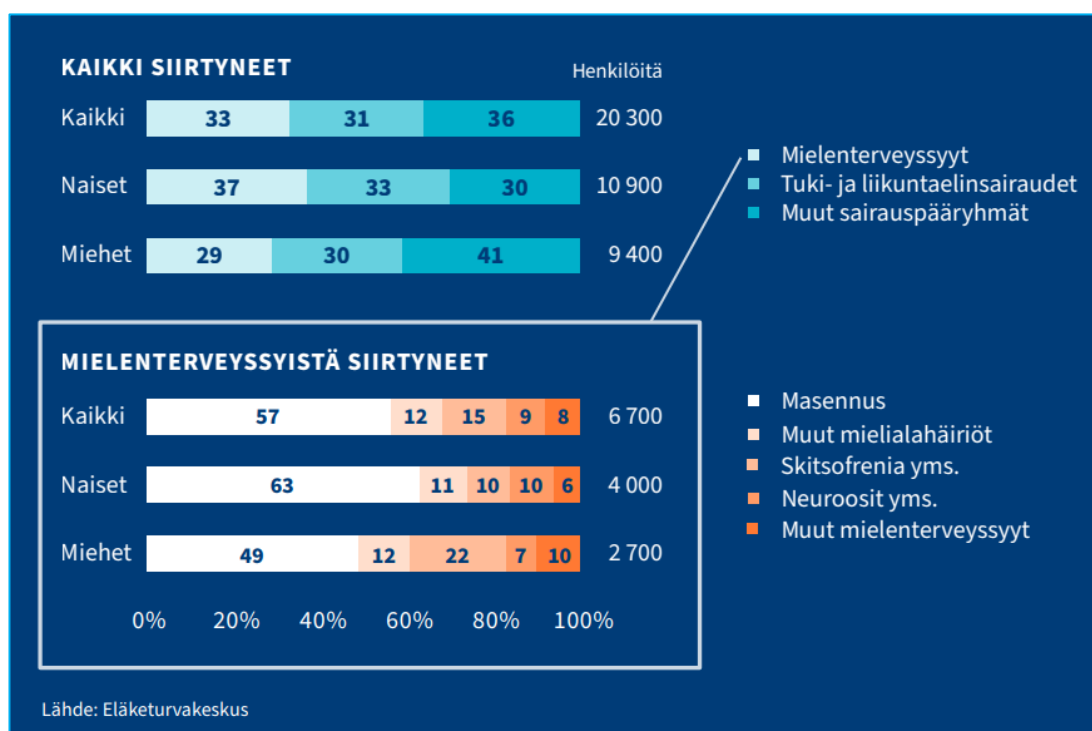
<sup>24</sup> Kesti, M. 2013 s.11–13

<sup>25</sup> Kesti, M. 2013 s. 120–121

### 2.3 Perekhdytyksen tärkeyden korostuminen työelämän muutoksessa

Kun työ muuttuu, tulee perkehdytyksenkin muuttua. Aiemmissa kappaleissa mainitut työelämän muutossuunnat luovat tarpeen vastuulliselle ja kestävästi rakennetulle perkehdytysprosessille. Muun muassa joustava oppiminen, tiedon kuormittavuuden vähentäminen, psykologisen turvallisuuden tunne ja työhyvinvoinnin näkökulmat nousevat olennaiseen asemaan tietotyötä tekevien työelämässä.

Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-skenaarioreportissa todetaan, että yhteisöjen psykologisen turvallisuuden ja sitä tukevien rakenteiden vahvistaminen on keskeistä, jotta työikäisten psyykkisellä hyvinvoinnilla olisi vankka pohja eivätkä mielenterveyden ongelmat entisestään lisääntyisi.



Kuva 2. Työeläkejärjestelmästä vuonna 2019 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet.<sup>26</sup>

Työn hektisyys ja jatkuva muutos kuormittavat. Lisäksi Kelan tilastojen mukaan vuonna 2019 toiseksi yleisin syy sairauspäivärahan hakemisen perusteena olivat mielenterveyden häiriöt.

<sup>26</sup> Työterveyslaitos, Hyvinvointia työstä 2030

Sairauspäivärahaa mielenterveyden häiriöiden perusteella hakeneiden määrä kasvoi vuoden 2018 tilastoihin vertailtaessa 16 %:lla vuonna 2019. Kelan tilastotutkimus osoittaa, että mielenterveyden häiriöiden perusteella sairauspäivärahaa saaneiden lukumäärä on kasvanut vuosien 2016 ja 2019 välillä peräti 43 %.<sup>27</sup>

Työn kuormittavuus on muuttunut erilaiseksi ja osa työn haasteista liittyy työelämän hektisyyteen, tiedonmäärään kasvuun sekä työympäristön muutoksiin, esimerkiksi työympäristön vaihtuessa toimistosta kotoa käsin tehtävään etätööhön. Työelämän ja työn muutoksen myötä aivotyöskentelyä vaativassa tietotyössä perehdyttämisen pitkäkestoisempi tarve sekä perehdytysprosessin toimivuus ja vastuullisuus korostuvat.

Työelämää ja työtä koskevat skenaarioraportit sekä muut ajankohtaiset tutkimukset osoittavat, että perehdytyksen kehittämiseksi on tarvetta. Aina, kun tapahtuu muutosta, tarvitaan perehdytystä ja perehtymistä. Perehdytyksen kehittämisen tarve on perusteltua esimerkiksi työn luonteen ja työn tekemisen tapojen muuttuessa. Kun perehdytys nähdään vuorovaikutteisena oppimisprosessina ja johtamisen välineenä, on sen onnistumisella keskeinen rooli työelämässä ja organisaatioiden kilpailukyvyssä.

Etätööhön siirtyminen COVID-19 pandemian vuoksi on saanut organisaatiot kehittämään ratkaisuja, joiden avulla perehdytys voidaan toteuttaa verkko-opastuksena ja etäyhteydellä. Digitaalinen perehdytys eli verkkoperehdytys on tullut osaksi etätöitä. Mikäli perehdytysprosessi on ollut toimiva ennen pandemiaa ja tapahtunutta muutosta, on perehdytyksen muotoilu verkkoon sopivaksi ollut helpompaa. Verkkoperehdytys pohjautuu samoihin peruseräisiin kuin verkko-oppiminen.<sup>28</sup>

Verkossa tapahtuvaa perehdytystä varten löytyy useita oppimisympäristöjä, -alustoja ja -ohjelmia sekä näitä tarjoavia palveluntuottajia. Oppimisympäristöt, alustat ja -ohjelmat eivät itsessään tuo täydellistä ratkaisua perehdytykseen. Perehdytyksen kattavaa suunnittelua tarvitaan edelleen, perehdytysprosessin muokkaamiseksi tarpeen ja käyttäjälähtöisyyden mukaan. Suunnittelun jälkeen prosessi voidaan viedä käytäntöön tai oppimisympäristössä tapahtuvaksi.

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa perehdytyksen suunnittelun tärkeys korostui ja nousi esiin yhtenä haasteena, koska suunnitteluun koettiin olevan liian vähän aikaa. Perehdyttäjänä toimiva esihenkilö nosti kommentissaan esiin sen, että mikään

---

<sup>27</sup> Kelan tilastot 2020

<sup>28</sup> Happonen, S. s. 14

yksittäinen perehdytykseen tarkoitettu ohjelma ei korvaa perehdytyksen hyvää suunnittelua tai läsnäoloa perehdytystilanteessa.

Tästä syystä digitaalisissa ympäristöissä on muistettava lisätä perehdytysprosessiin vieläkin enemmän viestinnän ja vuorovaikutuksen kontaktipisteitä. Digitaalisessa ympäristössä vuorovaikutus tulee rakentaa ja suunnitella erikseen, kun taas face-to-face perehdytyksessä vuorovaikutus syntyy automaattisemmin.

Hyvin rakennetut perehdytysohjelmat, -alustat ja -ympäristöt auttavat perehdytyksen suunnittelua ja toteuttamista. Verkkotekniikka kehittyy jatkuvasti ja se antaa perehdytyksen kehittämiseen runsaasti lisää mahdollisuuksia. Videot ja podcastit ovat tulleet osaksi perehdytystä. Audiovisuaalisen opetuskokonaisuuden kerääminen yhteen paikkaan opetukselliseksi kurssiksi tehostaa oppimista ja perehdytystä. Tämän tyylisten sisältöjen etuna on se, että niitä voi seurata oman tahdin mukaisesti. Asiasisällöllisesti verkkoperehdytys voi olla samanlainen kuin perinteinen kasvokkain tapahtuva perehdytys.<sup>29</sup>

Perehdytyksen sisältöjen suunnittelussa on muistettava ottaa huomioon sisältöjen vanheneminen tai nopea muuttuminen. Olennaiseksi nouseekin se, että tietää mistä päivitetty ja ajantasainen tieto on löydettävissä. Tutkimuskyselyyn osallistuneista perehtyjistä useampi piti erilaisia asiakokonaisuuksiin koottuja linkkilistoja hyvinä vaihtoehtoina, etenkin jos linkkejä ja niistä löytyvää tietoa päivitettiin säännöllisesti.

Käyttäjälähtöisestä suunnittelusta on kyse silloin, kun käyttäjän tarpeet ja vaatimukset ovat suunnittelun keskiössä sekä pyritään ymmärtämään käyttäjän tarpeita. Silloin toteutuu perehdytyksen olennaisin tavoite, joka on vuorovaikutteisen oppimisprosessin saavuttaminen. Perehdytyksen kehittämisessä on hyvä potentiaali kokonaisvaltaisemmalle organisaation oppimisen ja osaamisen kehittämiselle. Perehdytysprosessin jatkumona voidaan kehittää organisaation tarpeita ja tavoitteita tukeva tulevaisuuden oppimispolku.

Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-skenaarioraportin yhteenveto kiteyttää olennaisen: pidemmän aikavälin tavoitteena täytyy olla inhimillisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä kehitys.

---

<sup>29</sup> Happonen, S. s. 20

### 3 PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN TIETOTYÖSSÄ

Tässä luvussa käyn läpi perehdytyksen käsitettä, tarkoitusta ja perehdytyksen tunnuspiirteitä tietotyössä. Perinteisen perehdytyksen ja Onboardingin eroista kerron tarkemmin luvun alussa. Käsitelen perehdytyksen kehittämiseen vaikuttavia tavoitteita, onnistumiseen johtavia tekijöitä ja haasteita. Sivuan perehdytyksen kehittämisessä lisäksi verkko-oppimisen aihetta, koska etätöyöhön siirtyminen vaatii rinnalleen etäperehdytyksen mahdollistavat toimet. Teknologian kehitys antaa mahdollisuuden laadukkaaseen etäperehdyttämiseen.

#### 3.1 Perehdytyksen tarkoitus ja lakisääteisyys

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä osaamisen kehittämisen keinoista. Hyvä perehdytys on vuorovaikutteinen ja käyttäjälähtöinen oppimisprosessi. Käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan tässä kontekstissa niitä henkilöitä, jotka prosessiin osallistuvat eli perehdyttäjän ja perehdyttäjän kokemusta prosessin toimivuudesta. Perehdytys on uuden oppimista, tiedon soveltamista ja verkostoitumista yhteisöön sekä eri sidosryhmiin. Tutkimukset osoittavat, että oppimista tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.<sup>30</sup>

Perehdyttämistä tarvitaan aina, kun tapahtuu muutosta. Perehdyttäminen koskee näin ollen kaikkia, eikä pelkästään vain uusia työntekijöitä. Työelämän muutokset ohjaavat meitä kehittämään toimintaamme ja työntekoa. Muutoksessa tarvitaan jatkuvaa oppimista sekä uusien tietojen ja taitojen omaksumista. On otettava nopeasti haltuun uusia asioita ja sovelluksia. Työelämässä on tunnistettava erilaisia kehittämistarpeita, vakiinnutettava uusia toimintatapoja ja mahdollisuuksia luoda innovaatioita. Työntekijöillä on oltava mahdollisuus vaikuttaa oman työn organisointiin. Kun työntekijät saavat vaikuttaa omaan perehdytykseen ja työhönsä on heidän helpompi olla mukana muutoksessa.

Työelämän muutosten lisäksi työlainsäädäntö asettaa vaatimukset perehdyttämiselle. Työturvallisuus laissa mainitut asiat ovat välttämättömiä huomioida jokaisessa perehdytysprosessissa. Työturvallisuuslain 14 § määrittää, että ”työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä” ja otettava vastuu siitä, että ”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja

---

<sup>30</sup> Kallio, T. 2016 s. 49



tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin.” Työturvallisuudella viitataan fyysiseen ja henkiseen työturvallisuuteen.

Tietotyössä kuormittavuus on enemmän henkistä ja siihen tulee työnantajan ja työntekijän kiinnittää erityistä huomioita perehdytysprosessin ja koko työsuhteen aikana. Työturvallisuuslain 25 § velvoittaa työnantajan tarkkailemaan ja kaikin keinoin estämään terveyttä vaarantavaa kuormittumista.

Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä, sopeutuu työyhteisöön ja tulee mahdollisimman nopeasti tuottavaksi työyhteisön jäseneksi. Perehdytys on uuden oppimista ja tiedon soveltamista. Lisäksi organisaation täytyy vastaanottaa uutta tietoa, muokata olemassa olevia toimintatapojaan ja sopeutua uuden työntekijän mukanaan tuomaan muutokseen. Olennaista onkin, että perehdytyksen osapuolet tutustuvat toisiinsa riittävästi, jotta he pystyvät ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään tehokkaasti yhdessä.<sup>31</sup>

Perehdytys jakautuu yleensä kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttäminen. Työyhteisöön perehdyttäminen sisältää tutustumista organisaation arvoihin, tapoihin, visioon, liikeideaan, toiminta-ajatukseen ja työympäristöön. Työpaikkaan perehdyttäminen tarkoittaa tutustumista työkavereihin ja asiakkaisiin. Työhön perehdyttämisellä tarkoitetaan puolestaan tutustumista omiin työtehtäviin ja omaan työhön liittyviin odotuksiin. Näiden kolmen osa-alueen lisäksi perehdytykseen kuuluu usein lisäksi työnopastus, joka on itse työtehtävien opastusta ja siihen kuuluu kaikki työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten työnkokonaisuus, työn vaiheet, tarvittavat tiedot ja taidot, sekä ohjeet työn turvalliseen suorittamiseen ja työvälineiden käyttöön.

Perehdytyksessä tulee aina huomioida työntekijän turvallisuus. Tietotyössä turvallisuuteen liittyy vahvasti ergonomia, ajanhallinta ja priorisointi, työn ja tiedonmäärän kuormittavuus. Jatkuvan uuden oppimisen lisäksi uusien työvälineiden ja toimintatapojen haltuun ottaminen vaatii paljon aivoilta. Hyvä kognitiivinen ergonomia parantaa työn tuottavuutta ja turvallisuutta: työ on sujuvampaa, inhimilliset virheet vähenevät ja työssä voidaan paremmin.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Eklund, A. 2020. s. 25–26

<sup>32</sup> Työterveyslaitos, 2021

Työn, työvälineiden, työympäristöjen ja työtapojen yhteensovittamista ihmisen tiedonkäyttelykykyjen ja -rajoitusten kanssa kutsutaan kognitiiviseksi ergonomiaksi.<sup>33</sup>

Perehdytyksen tarkoitus on varmistaa, että työntekijä sisäistää saamansa tiedon ja osaa soveltaa sitä käytännössä. Laadukas perehdytys mahdollistaa organisaatiolle tehokkaan tavoitteiden saavuttamisen ja paremman tuloksen.<sup>34</sup> Toimivalla perehdytyksellä on mahdollista saavuttaa positiivinen työnantajamielikuva ja kilpailuetu. Perehdytys on yksi organisaation tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista.<sup>35</sup>

Eklund mainitsee kirjassaan ”Tervetuloa meille!”, että hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys nostaa organisaation tuottavuutta, lisää työtyytyväisyyttä ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Suunnitelmallisuus parantaa perehdytyksen tasalaa-tuisuutta, jolloin perehdytyksen onnistuminen ei ole riippuvainen pelkästään yksittäisen perehdyttäjän motivaatiosta ja perehdytystaidoista. Suunnitelmallisen perehdytyksen etu on organisaation jatkuva kehittyminen. Kun perehdytysprosessin perusasiat ovat kun-nossa, mahdollistuu lisäksi käyttäjälähtöinen ja oppimisen tarpeet huomioiva perehdytys. Yhdistävinä tekijöinä kaikille perehdytysprosesseille toimivat työturvallisuuslaissa mää-ritetyt tehtävät, sekä tavoite saada uuden työntekijän oppimisprosessi käyntiin.

### 3.2 Perinteinen perehdytysprosessi vs. onboarding-prosessi

Tulokkaan osaamista ja näkökulmia on hyvä hyödyntää jo perehdyttämisen vaiheen aikana. Vaikka organisaation perehdyttämisen rakenteet olisivatkin tarkkaan mietittyjä ja kun-nossa, onnistunut perehdyttäminen todentuu viime kädessä yksittäisissä perehdyttämisen-tilanteissa.<sup>36</sup>

Pidempikestoisesta perehdytysprosessista on kirjallisuudessa käytetty termiä onboar-ding. Onboarding on laajempi kokonaisuus kuin perehdytys. Termillä viitataan strategi-seen, tavoitteelliseen ja kokonaisvaltaiseen perehdytykseen, jolla pyritään sitouttamaan työntekijät osaksi organisaatiota ja sen kulttuuria. Se käsittää tulokkaan aktiiviset toimen-piteet hänen perehdytysprosessinsa vauhdittamiseksi.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Muistiliitto, 2021

<sup>34</sup> Happonen, S. s.17

<sup>35</sup> Eklund, A. s. 20–26

<sup>36</sup> Kupias & Peltola 2009

<sup>37</sup> Säkkinen, T. 2019. s. 5

Perehdyttämiseen ja perehdytysprosessin kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska epäonnistuessaan perehdyttäminen on merkittävä kustannus- ja maine-riski.

Laadukas, vastuullinen ja toimiva perehdytys tukee organisaation, työyhteisön ja yksilön keskinäistä vuorovaikutusta ja antaa mahdollisuuden kysymysten ja vastausten esittämiselle. Perehdytys lisää ymmärrystä eri osapuolten välillä, jotta tehokkaampi työskentely yhdessä on mahdollista. Hyvä perehdytys parantaa työyhteisön ja yksilön työhyvinvointia.

Perinteisen määritelmän mukaan perehdytys tarkoittaa työnantajan työsuhteen alussa järjestämää koulutuskokonaisuutta, jossa tutustutaan työtehtäviin ja organisaatioon. Kun perehdytyskäytäntöjä lähdetään kehittämään, päädytään usein siihen, että sanat tässä määritelmässä ovat virheellisiä ja pitää korvata toisilla. Englannin kielessä on alettu käyttää perehdytyksestä eri termejä tavoitteenasettelun mukaan:

- **Orientaatio** on työsuhteen alun yleisperehdytys ja se tähtää työn tekemisessä tarvittavien perusvalmiuksien hankkimiseen.
- **Onboarding** on termi, joka tarkoittaa laajempaa tavoitteellista prosessia. Sen tarkoituksena on saada uusi tulija nopeasti kiinni työhön ja tuottavaan tekemiseen. Prosessilla varmistetaan sitoutuminen ja edistetään strategisten tavoitteiden jalkautumista henkilön kohdalla.

Onboarding on kokonaisvaltainen tulokaskokemusta kehittävä jatkuva prosessi. Se huomioi organisaation näkökulman sekä yksilön taidot, asenteet ja aiemmat kokemukset. Onboarding alkaa rekrytoinnista, kulminoituu hyvään ensimmäiseen työpäivään ja jatkuu myöhemmin vastuuperehdyttäjän avulla, valmentavan mentoroinnin muodossa jopa kuukausien tai vuoden ajan.

Onboarding-prosessin tavoitteena on vahvistaa uuden työntekijän sitoutumista ja muodostaa positiivista työnantajakuvaa. Tämä varmistetaan pitämällä yhteyttä tulevaan työntekijään ja huolehtimalla käytännön asiat valmiiksi kuntoon. Työsuhteen alettua perehdytyksen tavoitteena ei ole vain välittää tietoa, vaan virittää halu ja oikeanlainen tunnelma työskentelyyn organisaatiossa.

Tulevalle työntekijälle annetaan isompi kuva organisaation tarkoituksesta ja siitä, mikä on tärkeää juuri tälle organisaatiolle. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi ylimmän johdon

mukanaolo on usein välttämätöntä. Kokonaiskuvaa on hyvä avata esimerkiksi havainnollistavilla visuaalisilla toiminta- ja prosessikuvauksilla.

Edistyneet organisaatiot eivät näe perehtymistä pelkästään yhdensuuntaisena tapahtumana organisaatiolta henkilölle, vaan kyseessä on rikkaampi molemminpuolinen vuorovaikutteinen prosessi. Perehdytys ei ole irrallinen osa toimintaa vaan sen tarkoitus on olla osa organisaation tavoitteellista strategiaa.

Onboardingin käsittää neljä kriittistä ajanjaksoa. Näiden kriittisten ajanjaksojen aikana työntekijä mitä suuremmalla todennäköisyydellä irtisanoutuu, mikäli prosessia ei hoideta hyvin. Ajanjaksot ovat sopimuksen allekirjoittamisesta alkaen:

- Ennen ensimmäiseen työpäivää (preboarding)
- Ensimmäinen työpäivä (orientaatio)
- Ensimmäiset 30 päivää (onboarding)
- Ensimmäiset 90 päivää (onboarding)

Hyvä perehdytys vaatii perehdytyksen suunnittelua ja valmisteluja ennen, kun työntekijä saapuu organisaatioon. Suunnitteluvaiheessa olennaista on huomioida rekrytointiprosessissa esille nousseet asiat, eli mitkä ovat työntekijän odotukset perehdytyksen suhteen ja mikä on hänen osaamisensa, joka määrittää sen mitä on olennaista perehdyttää. Ennen ensimmäistä työpäivää tapahtuvaa perehdytystä kutsutaan esiperehdytykseksi (preboarding). Esiperehdytyksen aikana on hyvä tutustuttaa tuleva työntekijä kaikkeen sellaiseen tietoon organisaatiossa, johon hän voi tutustua esimerkiksi videoesittelyn tai verkkosivujen muodossa. Esiperehdytys on yksi onboarding prosessin vaihe, joten se tulee suunnitella osana koko perehdytystä.<sup>38</sup>

Esiperehdytyksen on tarkoitus antaa mahdollisimman kattavaa tietoa organisaation toiminnasta ja tulevasta työympäristöstä jo ennen, kun henkilö aloittaa työtehtävässä. Näin perehdytystä ja tiedon määrä voidaan jaksottaa pidemmälle aikavälille, ja tietoa on helppo omaksua pienemmissä kokonaisuuksissa. Ensimmäinen työpäivä on hyvä olla orientaatio eli tutustumista ja suuntautumista korostava päivä. Ensimmäisen päivän osalta on erittäin tärkeää huomioida, että ensimmäinen työpäivä jää varmasti työntekijän mieleen. Tästä syystä työntekijän vastaanottoon ja vuorovaikutukseen on kiinnitettävä

---

<sup>38</sup> Säkkinen, T. 2019

erityistä huomioita ensimmäisen päivän aikana. Työntekijän tulee kokea olevansa tervetullut ja odotettu henkilö.

Perinteinen perehdytys saatetaan nähdä lyhyenä muutaman päivän tai viikon kestäväenä ”Tervetuloa taloon”-tyyppisenä jaksoneena. Perinteinen perehdytys poikkeaa Onboarding-ajatuksista etenkin juuri perehdytyksen jaksottamisen ja kokonaisuuden osalta. Onboarding-prosessin pituus on yleensä vähintään kolme kuukautta. Tälle ajanjaksolle tehdään suunnitelma prosessin toteuttamisesta. Suunnitelman on hyvä olla joustava ja elää perehdytyksen sekä muuttuvien tilanteiden mukana. Prosessin pituus vaihtelee työtehtävien mukaan. Organisaation toimiala ja sisäiset käytännöt vaikuttavat prosessin pituuteen. Joiden työtehtävien hoitamisessa 30 päivän onboarding-prosessi voisi olla riittävä. Vaativimmissa asiantuntijarooleissa prosessi voisi olla esimerkiksi 90 päivän mittainen. Asiantuntija- ja johtajatasen rooleissa prosessin on hyvä olla vähintään 180 päivän mittainen.<sup>39</sup>

Perehdytyksessä tunteet ovat suuressa roolissa ja vaikuttavat motivaatioon. Mikäli työntekijä saa työnantajasta huonon ensivaikutelman, mielikuvaa on hankala muuttaa. Ensimmäiset kuukaudet ovat kriittisiä, ja siksi hyvän ensivaikutelman antaminen rekrytointivaiheesta alkaen on tärkeää. Kupiaksen ja Peltolan näkemyksen mukaan perehdyttämisprosessi alkaa jo ennen rekrytointia, jolloin mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja tarvittavaa osaamista. Perehdyttämisen painopiste määräytyy sen mukaan, millaista henkilöä työhön haetaan. Perehdytysprosessin olennaiset vaiheet:

1. ennen rekrytointia
2. rekrytointivaihe
3. ennen töihin tuloa
4. vastaanotto
5. ensimmäinen päivä
6. ensimmäinen viikko
7. ensimmäinen kuukausi
8. koeajan päätyminen
9. työsuhteen aikana
10. työsuhteen päätyminen.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Säkkinen, T. 2019

<sup>40</sup> Kupias ja Peltola 2009

### 3.3 Perehdytyksen tunnuspiirteet tietotyössä

Tietotyön määritelmän tiivistää hyvin perusajatus, että tietotyössä työntekijän pääasiallinen työtehtävä on ajatteleminen. Tietotyötä tekevien työ sisältää pääasiallisesti tiedon luomista, jakelemista ja soveltamista. Tietotyöntekijät pitävät haasteita ja kehitysmahdollisuuksia työympäristössään tärkeänä. Nämä seikat vaikuttavat työntekijöiden viihtyvyyteen ja tuottavuuteen.<sup>41</sup>

Tietotyöllä on omat erityispiirteet, jotka on huomioitava perehdyttämisessä. Tietotyö sisältää useasti sekä strukturoituja eli järjestelmällisiä tai suunniteltuja, että strukturoimattomia eli ennalta-arvaamattomia työvaiheita. Ennalta-arvaamattomat työvaiheet vaikeuttavat perehdyttämisen suunnittelua, aikatauluttamista ja toteutusta. Tämä tarkoittaa sitä, että tietotyössä työntekijää ei yleensä voida perehdyttää kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin. Näissä tilanteissa on tärkeää huolehtia, että työntekijä tietää mistä voi tehokkaasti etsiä tietoa. Itseopiskelu ja tiedon etsiminen sekä asioiden itsenäinen selvittäminen eivät pois sulje perehdyttämisen huolellista suunnittelua ja toteuttamista.

Tietotyössä itse työskentely ja työn tulokset eivät aina ole selkeästi nähtävissä. Tämän vuoksi työtehtävien sisältöjä ja rajoja voi olla vaikea hahmottaa. Tämä aiheuttaa haasteita oppimisen seuraamiselle, niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän näkökulmasta. Oma edistymistä voi olla vaikea hahmottaa ja suhteuttaa oppimista siihen, mitä tietotyötä tekevältä odotetaan perehdytyksessä oppivan. Tästä syystä konkreettisten tavoitteiden määrittäminen on tärkeää. Tavoitteiden lisäksi on päätettävä, miten oppimista seurataan juuri kyseiseen työtehtävään soveltuvalla tavalla.<sup>42</sup>

Ketola nostaa väitöskirjassaan esille, että perehdyttämisen kehittämisessä tärkeimpinä elementteinä on hyvä huomioida tietotyölle ominaiset asiat, kuten hiljaisen tiedon ja osaamisen näkyväksi tekeminen, sisäisen yrittäjyyden asenne ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys oppimisessa ja verkostoitumisessa.

#### 3.3.1 Hiljaiset signaalit ja hiljainen tieto

Hiljaiset signaalit ovat hiljaisesta tiedosta kumpuavia toimintaa ohjaavia tuntemuksia ja mielipiteitä, joiden avulla kehittämistä voidaan kohdentaa ratkaisukeskeisesti. Hiljainen

---

<sup>41</sup> Rekola 2016, s. 10–11

<sup>42</sup> Rekola 2016, s. 61–62

tieto puolestaan on osaamista, toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka ovat syntyneet työtehtävien ja kokemuksen kautta. Jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija ja jokaisella meillä on arvokasta tietoa siitä, miten toimintaa voidaan kehittää. Havainnoitujen epäilyksien ja tuntemusten kertominen saattaa olla haastavaa, koska hiljaisen tiedon perusteleminen voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta. Esimerkiksi työtä tehdessä tulee tunne, että yhteistyö organisaatiossa ei oikein toimi, mutta ei osaa sanoa siihen mitään suoraa syytä. Tämä hiljainen tieto on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää saada esille. Hiljaisia signaaleja hyödyntämällä organisaation tuottavuutta ja työntekijöiden työssäjaksamista voidaan kehittää merkittävästi.<sup>43</sup>

Hiljaisella tiedolla on haasteensa, jotka ovat erityisen tärkeää tiedostaa etenkin perehdyttämisessä. Haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa:

- Hiljaista tietoa voi olla vaikea sanoittaa, mutta tässä toimii apuna säännöllinen dialogisuus.
- Tiedon jakamista voivat estää lyhyet työsuhteet, joiden aikana työntekijä ei ennäätä tulla osaksi organisaatiota.
- Sitä voivat estää kilpaileva työilmapiiri, jolloin omaa osaamista ei haluta jakaa kilpaileville työntekijöille tai vaihtoehtoisesti osaamista ei haluta jakaa kollegoille, joista ei pidetä.
- Haasteeksi muodostuvat myös yksilön palkitseminen me-hengen sijaan, jolloin työntekijäkohtainen osaaminen tulee keskiöön.
- Usein voidaan myös pelätä, että jakamalla omaa osaamista muille, voidaan oma rooli tarpeellisena työntekijänä menettää.<sup>44</sup>

On tärkeää, että työntekijät pystyisivät nostamaan esille hiljaista tietoaan edellä mainituista haasteista huolimatta. Perehdyttämisessä hiljaista tietoa syntyy uuden työntekijän havainnoidessa organisaation prosesseja, toimintatapoja ja kulttuuria. Uudelle työntekijälle asioiden esiin nostaminen voi olla vieläkin haastavampaa. Proaktiivisella eli ennakkoivalla toimintakulttuurilla mahdollistetaan paremmin vallan ja vastuun jalkauttaminen työntekijöille. Psykologisella turvallisuudella ja avoimella toiminnalla on suuri merkitys, jotta hiljainen tieto voidaan tehdä näkyväksi.

---

<sup>43</sup> Kesti, M. 2013. s. 9–10

<sup>44</sup> Humalto, J. 2018

### 3.3.2 Sisäisen yrittäjyyden asenne

Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa kykyä tarttua erilaisiin mahdollisuuksiin ja taitoa kehittää toimintaa, teknologiaa ja tapoja. Sisäisen yrittäjyyden ydin on mahdollisuuksien huomaaminen, halukkuus ja uskallus tarttua niihin sekä usko onnistumiseen. Asiantuntija- ja tietotyössä perehdyttämisen kannalta sisäinen yrittäjyys nähdään prosessina, jonka tavoitteena on itsenäisen toimintatavan vahvistuminen ja toiminnan kehittyminen.

Tietotyö itsessään useasti sisältää innovatiivisuutta ja uusien näkökulmien löytämistä. Sisäinen yrittäjyys korostaa näiden lisäksi tiedon etsimistä, mahdollisuuksien huomaamista ja hyödyntämistä esimerkiksi nousevien muutostarpeiden, aikaisempien toimintatapojen heikkouksien ja byrokratiasta irtautumisen osalta. Ketola kertoo väitöskirjassaan, että sisäinen yrittäjyys on mahdollisuuksiin tarttumista ja havaitsemista, uuden henkilön tullessa asiantuntijatehtäviin ja hänelle uuteen työympäristöön.<sup>45</sup>

On hyvä tiedostaa, että työntekijöiden toiminta- ja ajattelumalleja ohjaavat myös erilaiset uskomukset, jotka ovat asenteiden eli suhtautumistapojen taustalla. Uskomukset eivät aina ole totta. Hautala kannustaa omien uskomuksien ja ajattelumallien tutkimiseen. Käyttäytymisen ja toiminnan muutoksen takana on usein ajattelumallien ja uskomuksien muuttaminen.<sup>46</sup> Kehittämisessä on osattava ravistella olemassa olevia uskomuksia, jotta muutos on mahdollista.

### 3.3.3 Sosiaalinen vuorovaikutus ja verkostoituminen

Tutkimukset osoittavat, että sosiaalistuminen eli henkilön sopeutuminen uuteen työympäristöön voi kestää noin 6–12 kuukautta. Perehdyttäminen on sosiaalinen ja vuorovai-  
kutteinen oppimistilanne. Vuorovaikutuksella on havaittu olevan ratkaiseva merkitys oppimisen edistämässä. Oppijan eli perehdytettävän tarpeita huomioiva ohjaustyyli edistää oppimisprosessia tehokkaasti. Oppimisen edistämisen tehokkuus riippuu monista eri osatekijöistä, kuten perehdyttäjän ohjaustyylistä, perehdytyksen opetuskeskusteluiden rakenteesta, perehdyttäjän antamasta palautteesta ja muista perehdytykseen liittyvistä opetuksen tapahtumista.<sup>47</sup> Vuorovaikutuksesta ja työntekijän oppimistyylistä riippuu jottaako oppimistapahtuma todelliseen ymmärtämiseen vai yksityiskohtien muistamiseen

---

<sup>45</sup> Ketola, H. 2010. s. 67–69

<sup>46</sup> Hautala, J. 2021

<sup>47</sup> Lindgren, K. 2019



ulkoa. Oppimistyyli on henkilön yleinen ja tiedostamaton taipumus käyttää tietynlaista opiskelutapaa.

Oman oppimistyylin selvittäminen ja itsetuntemuksen lisääminen ennen perehdytyksen aloitusta tulevat todennäköisesti helpottamaan perehdytystapojen valintaa ja oppimista. Hyvä oppija osaa vaihtaa oppimistyyliä tehtävän tai tilanteen mukaan. Lisäksi oppimisvaikeuksia voidaan tukea työelämässä.<sup>48</sup>

Asiantuntijaorganisaatioissa ja tietotyötä tekevien työssä verkostot ovat osana toimintaympäristöä. Ketola tuo väitöskirjassaan esille, että organisaatiot toimivat erilaisissa verkostoissa ja monissa tilanteissa uuden työntekijän perehdyttämistä voidaan järjestää osittain erilaisten verkostojen avulla. Työskentely tapahtuu aiempaa enemmän erilaisissa ryhmissä tai projektiorganisaatioissa. Kompetenssit ja asiantuntijuus eivät ole ainoastaan yksilöllistä vaan yhteisöllistä ryhmien tai verkostojen osaamista.

Verkostoissa oppiminen voidaan nähdä vuorovaikutteisena osallistumisprosessina eri toiminnoissa ja yhteisenä oppimiskokemuksena. Tutkimuksen mukaan yhdessä tai verkostossa työskentely auttaa yksilöä toimimaan tehokkaammin kuin toimiessaan yksin. Keskustelut, monipuoliset näkökulmat ja vastaväitteet, jotka nousevat ryhmissä tai verkostoissa esiin, selittävät yhteistyön merkitystä. On kuitenkin syytä muistaa, että usein tiedon jakamista jarrutetaan ajatellen, että tieto olisi valtaa. Tiedon jakoa ei myöskään koeta riskittömänä, sillä ihmiset saattavat pelätä omaa asiantuntijuuttaan jakaessa, että he menettävät menestymistään ja arvoaan organisaatiossa. Tämä saattaa aiheuttaa motivaatio- ja muita ongelmia tiedon jakamisessa.<sup>49</sup>

Perehdytyksessä tiedon jakaminen on tärkeää ja olennaista. Perehdytyksessä korostuu tiedon jakamisen oikea-aikaisuus ja tiedon määrän kohtuullisuus, kun tietoa siirretään uudelle työntekijälle. Tekemäni kyselytutkimuksen perehdytettävien vastauksista kävi ilmi, että oppimisen kannalta olennaista perehdytyksessä on tiedon määrän jaksottaminen sopiviin kokonaisuuksiin ja pidemmälle aikavälille.

---

<sup>48</sup> Oppimisvaikeus 20

<sup>49</sup> Ketola, H. s. 67–69

### 3.4 Perehdytyksen tavoitteet, hyödyt ja onnistumiseen johtavat tekijät

Perehdytysprosessia voidaan kehittää paremmin, kun ymmärretään perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt sekä sen vaatimat resurssit. Resurssien varaaminen on välttämätöntä onnistuneen perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen kannalta.

Eklund toteaa kirjassan ”Tervetuloa meille!”, että perehdytyksen onnistumisen edellytykset luodaan jo rekrytoinnin aikana.<sup>50</sup> Perehdyttämällä on monia tavoitteita, jotka liittyvät työntekijän tukemiseen. Perehdyttämisen tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu työyhteisöön sekä tulee mahdollisimman nopeasti tuottavaksi työntekijäksi. Perehdyttämisen tavoitteiden määrittäminen on tärkeää, jotta alusta alkaen tiedetään, minne ollaan pyrkimässä.

Perehdytyksen tavoitteista ja odotuksista työnantajan on hyvä kertoa jo rekrytointiviestinnässään. Tavoitteista ja odotuksista tulee keskustella henkilökohtaisesti rekrytointivaiheessa, koska tavoitteiden tulee tukea työntekijän osaamisen kehittämistä. Laadukas perehdytys toimii työntekijän sitoutumisen edistäjänä ja psykologisen turvallisuuden kehittymisen pohjana.<sup>51</sup> Luottamus yhteisöön ja koko organisaatioon on keskeistä tiedon jakamisessa. Kommunikaatiolla ja mielipiteitä vaihtamalla rakennetaan luottamusta, joka johtaa tiedon jakamiseen.<sup>52</sup>

Tutkimukset ovat osoittaneet, että keskeisimpiä työssä viihtymisen, onnistumisen, sitoutumisen, ilon ja innostumisen edellytyksiä ovat työn ymmärtäminen laajemmin ja konkreettisesti. Hyvä ymmärrys siitä, mitä työyhteisössä tehdään, miten sitä tehdään ja miksi sitä tehdään.<sup>53</sup> Työlle ja toiminnalla tulee olla yhteiset, että yksilölliset tavoitteet.

Työntekijälle tulisi luoda selkeä kuva kokonaisuudesta ja siitä, miten hän työpanoksellaan vaikuttaa kokonaisuuteen. Kokonaiskuvan hahmottaminen on työsuorituksen onnistumisen kannalta tärkeää. Kokonaiskuvan hahmottaminen helpottaa työntekijää tunnistamaan oman työnsä kannalta oleelliset tekijät.<sup>54</sup> Esimerkiksi perehdytysmateriaaleissa olevan tiedon visualisointi on yksi ratkaisu kokonaisuuksien ja prosessien hahmottamisen tueksi.

---

<sup>50</sup> Eklund, A. 2018. s. 34

<sup>51</sup> Forsström, K. 2020

<sup>52</sup> Ketola, H. 2010. s. 66

<sup>53</sup> Heinimäki, J. 2016

<sup>54</sup> Rekola, T. 2016. s. 61

Perehdytysprosessin tulee olla linjassa organisaation strategian kanssa. Perehdytyksen pitäisi liittyä saumattomasti muuhun organisaation toimintaan. Perehdytysprosessille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii riittävää yhteistyötä ja tiedon jakamisen avoimuutta.

Perehdytyksen tavoitteita ovat laissa määrityn työturvallisuuden huolehtimisen lisäksi, työntekijän sitouttaminen, nopea työhön oppiminen, rutiinitehtävien hallinta, organisaatiokulttuuriin sopeuttaminen, työympäristöön tutustuminen ja siinä viihtyminen. Perehdytyksen tavoitteet ovat aina organisaatio ja työtehtäväkohtaisia.

Lyhyessä määräaikaisessa tai osa-aikaisessa työsuhteessa perehdytyksen tavoitteina voidaan pitää ihan eri asioita, kuin pitkäaikaisempaan työsuhteeseen sitouduttaessa. Työelämän murros ja työn muutos, kuten esimerkiksi lyhemmät työsuhteet tai projekti-mainen työ edellyttävät perehdytyksen tavoitteiden kirkastamista. Perehdytysprosessille asetettuja tavoitteita voivat esimerkiksi olla

organisaation näkökulmasta:

- varmistaa rekrytoinnin onnistuminen
- muodostaa realistinen ja motivoiva kuva työstä
- ohjata organisaation strategian mukaiseen toimintaan
- olla oikeudenmukainen, tasalaatuinen ja läpinäkyvä prosessi
- vahvistaa tai mahdollistaa tarvittavan muutoksen organisaatiokulttuurissa
- edesauttaa työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin
- auttaa työntekijää verkostoitumisessa olennaisiin sidosryhmiin
- edistää tuottavuutta säästämällä esihenkilön ja työkavereiden aikaa
- vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta
- tukea työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä
- lisätä turvallisuutta
- nostaa vuorovaikutuksen laatua

työntekijän näkökulmasta:

- selkeyttää tulevan työntekijän työrooli ja tavoitteet
- edesauttaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin
- huomioida työntekijän yksilölliset ominaisuudet ja vahvuudet
- vähentää tulevan työntekijän epävarmuutta ja jännitystä

- nopeuttaa tuottavan työn aloittamista
- vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä
- auttaa tunnistamaan ja nostamaan esiin työntekijän potentiaali
- nostaa työntekijän osaaminen tarvittavalle tasolle
- edesauttaa työntekijöiden yhteistyötä ja tutustumista toisiinsa
- parantaa työtyytyväisyyttä.<sup>55 ja 56</sup>

Perehdytykselle asetetut tavoitteet kertovat samalla perehdytyksen hyödyistä. Esimerkiksi virheiden määrän vähentyessä, työn laatu paranee. Työntekijän epävarmuuden vähentyessä itsevarmuus kasvaa ja oppiminen nopeutuu. Organisaatio saa kilpailuetua ja tuottavuus paranee sekä perehdytyskustannukset pienenevät. Kun työmotivaatio ja työhön sitoutuminen paranevat, työntekijöiden vaihtuvuus vähenee.

Suunnitelmallisen perehdytyksen etuna on se, että perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen voidaan kiinnittää huomiota. Suunnitelmallisuus mahdollistaa perehdytysprosessin tietoisien kehittämisen, mikä on välttämätöntä muuttuvassa työelämässä.<sup>57</sup>

Suunnitelmallisella perehdytyksellä saavutettavat edut voidaan jakaa kolmeen eri näkökulmaan:

- tuottavuus ja tehokkuus
- työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja sitoutuminen
- tasalaatuisuus ja prosessin kehittäminen

Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä saavutetaan monia etuja ja hyötyjä. Hyvän perehdytyksen hödyt ovat organisaation tulevaisuuden kannalta hyvin merkittävät. Laadukkaan perehdyttämisen avulla organisaation kilpailukyky vahvistuu ja menestymismahdollisuudet paranevat. Henkilöstön laadukas perehdyttäminen ja jatkuva osaamisen kehittäminen näkyvät mm. parempana tuloksena ja hyvänä asiakaskokemuksena.

Perehdytyksen onnistumiseen johtavien tekijöiden ja edellytysten tunnistaminen auttaa perehdytyksen kehittämisessä.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Eklund, A. 2018. s. 30

<sup>56</sup> Rekola, T. 2016

<sup>57</sup> Eklund, A. 2018 s. 31

<sup>58</sup> Eklund, A. 2018 s. 191 ja 112–115

Onnistunut perehdytys on mahdollista huomioimalla onnistumiseen johtavat tekijät:

ymmärretään perehdytyksen tärkeys ja ollaan sitoutuneita sen kehittämiseen (johto)
perehdytyksen riittävästä suunnittelusta ja resursseista huolehditaan
perehdytysuunnitelman aikataulut on realistinen
perehdytysuunnitelma on käytännön työtä tukeva
perehdytykselle on asetettu selkeät tavoitteet ja odotukset
työntekijät ollaan valmiita kohtamaan yksilöinä
selkeät työntekijäkohtaiset tavoitteet
otetaan huomioon työntekijöiden erilaiset motivaatiotekijät
huomioidaan erilaisuus oppimisessa ja tuetaan eri tavoin oppivia henkilöitä
huomioidaan riittävä vuorovaikutus esihenkilön kanssa
mahdollistetaan ryhmäytyminen ja verkostojen kasvattaminen
koulutetaan perehdyttäjiä riittävästi olennaisten perehdyttämistaitojen osalta
kiinnitetään huomiota stressitasoihin ja riittävään palautumiseen
annetaan toimivat työvälineet ja järjestelmät
huolehditaan riittävästä ja oikea-aikaisesta informaation saannista
mahdollistetaan työrauha
työssä on riittävästi haasteita
huomioidaan, että työn omaksumiseen on riittävästi aikaa
luodaan kokemus työn merkityksellisyydestä
kanavat molemmin puoliselle palautteen antamiselle ja ideoiden käsittelemiselle
varmistetaan toimiva perehdytyksen seuranta
mahdollistetaan jatkuva perehdytyksen kehittäminen ja oppiminen

Hyvä perehdytys on riippuvainen perehdyttäjän taidoista ja perehdytystilanteen onnistumisesta. Onnistuneessa perehdytysprosessissa huomioidaan perehdyttäjän tausta, kokemus ja aiempi osaaminen. Onnistunut perehdytys edesauttaa työntekijän edellytyksiä onnistua työssään.

Perehdytyksellä on suuri merkitys voimavarojen vahvistamiseksi ja työnhallinnan tunteen kehittämiseksi. Perehdytyksessä on hyvä selkeyttää perustehtävää, opastaa oikeanlaisessa tiedonhaussa ja -hallinnassa sekä tehtävien priorisoinnissa.<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Kupias & Peltola, 2009. s.111 & 64.

### 3.5 Perehdytyksen haasteet

Perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen haaste nähdään usein siinä, että jokainen työpaikka, työtehtävä, työyhteisö tai viimeistään työntekijä on erilainen. Usealta haasteelta voidaan välttyä, kun perehdytysprosessin rakentamisessa lähdetään liikkeelle siitä mitä työyhteisö odottaa uuden työntekijän onnistuneesta perehdytyksestä.<sup>60</sup> Valitettavan usein organisaation perehdyttämiskäytännöt eivät tue esihenkilöä uuden työntekijän perehdyttämisessä. Hallinnolliset ja lakisääteiset asiat tulevat hoidettua, mutta perehdyttäminen jää muiden asioiden jalkoihin ja esihenkilö jää usein liian yksin perehdyttämisen kanssa.<sup>61</sup>

Perehdytyksestä vastaavan henkilön tulee tiedostaa perehdytykseen liittyviä haasteita ja tunnistaa ne ajoissa. Ratkaisuja haasteisiin voidaan etsiä keskustelun kautta. Haasteita perehdyttämiseen tuovat mm. näiden asioiden puuttuminen tai puutteellisuus:

- perehdytysprosessin suunnittelu
- perehdytettävien asioiden jaksottaminen
- kirjallinen perehdytysuunnitelma
- selkeät roolit ja vastuut perehdyttämisessä
- tehtäväkuvaus ja työtehtävät
- tavoitteiden asettaminen
- toimiva vuorovaikutus
- odotuksista keskustelu
- riittävä informoiminen ja tiedonkulku
- perehdytykseen varattu aika
- kannustaminen ja tukeminen
- perehdytyksen ja oppimisen seuranta.

Perehdytyksen aikana uuden tiedon määrä voi olla valtava, ja tilanne on uudelle työntekijälle stressaava. Tämä vaikeuttaa olennaisesti tiedon hahmottamista ja uuden oppimista. Ihmisen suorituskkyä rajoittavien tekijöiden ymmärtäminen auttaa toimivan perehdytysprosessin rakentamisessa.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Eklund, A. 2018. s. 14

<sup>61</sup> FCG talent 2019

<sup>62</sup> Eklund, A. 2018. s. 20

Digitaalisessa perehdytyksessä ja verkko-oppimisessa on huomattu, että kasvokkaisen interaktion puute perehtyjän ja perehdyttäjän välillä on saattanut vaikeuttaa välittömän palautteen antamista. Tämä haaste nousee esille opinnäytetyön kyselytutkimuksessa, etenkin niiden tilanteiden osalta, jolloin esihenkilö ei ole ottanut riittävää vastuuta perehdytyksestä ja perehdytys on jäänyt yksilön oman aktiivisuuden varaan. Perehdytyksessä olennaisena elementtinä oleva vuorovaikutus jää näin ollen liian vähäiseksi. Tässä haasteena on se, että nopeasti ratkaistavissa olevat asiat ja ongelmat voivat pitkittyä, koska välittömään palautteeseen ei ole mahdollisuutta.<sup>63</sup>

Perehdytysprosessin suunnittelu ja siihen sitouttaminen ovat tärkeitä oppimisen kannalta. Oppiminen pitkittyy, jos prosessissa ei edetä sovitussa aikataulussa. Verkostoituminen saattaa olla haasteellista verkkopohjaisessa ympäristössä, koska se ei korvaa kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä ja suhteiden luomista. Vuorovaikutusta voidaan lisätä verkkoperehdytykseen virtuaalitaustojen ja yhteydenpidon sekä esimerkiksi kyseilytuntien muodossa. Suurin osa kasvokkain tehtävästä perehdytyksestä on vietävissä verkkoympäristöön. Silloin voidaan puhua ns. hybridimallista, joka soveltuu perehdytyksen kehittämiseen niin face-to-face, kuin verkossakin. Oppimisen näkökulmasta kyselytutkimuksessa nousi esiin se, että videokirjastoa ja videomateriaaleja pidettiin hyvänä sisältömuotona oppimisen kannalta.

### 3.6 Perehdytyksen seuranta ja arviointi

Perehdytyksen seuranta muodostuu yhdessä sovitusta käytänteistä, joiden tarkoituksena on tukea työntekijän edistymistä. Seurannan avulla sovitaan tavoitteista, arvioidaan suoriutumista, annetaan palautetta sekä luodaan tilaisuuksia yhteiselle keskustelulle. Säännöllisen seurannan tavoitteena on varmistaa työntekijän jatkuva kehittyminen ja sovitut tavoitteita kohti eteneminen. Ilman seuranta on mahdotonta tietää perehdytysprosessin etenemistä. Seurannan tavoitteena on lisäksi tuoda perehdyttäjän tietoon, minkälaista tukea työntekijä tarvitsee ja ainoa tapa reagoida tarpeeseen nopeasti on systemaattinen seuranta.

Säännölliset tavoite-, palaute-, oppimis- ja perehdytyskeskustelut ovat hyvä tapa käydä läpi perehdytysjaksolle asetettujen henkilön työnkuvaa tukevien osaamisen tavoitteiden saavuttamista. Käytänteistä riippuen perehdytyskeskusteluille voidaan varata

---

<sup>63</sup> Eklund, A. 2018. s. 21

esimerkiksi viikoittain 20 minuuttia ja parin kuukauden välein pidempi keskustelu-aika. Niihin voi työntekijän lisäksi osallistua esihenkilö, perehdyttäjä, mentori tai kollega, riippuen siitä, kenen on olennaisinta käydä keskustelua. Tärkeintä on, että keskustelukäytäntö sopii kulttuuriin ja on linjassa organisaation johtamiskäytänteiden kanssa.

Perehdytystä voidaan seurata prosessin vaihe kerrallaan ja asettaa kullekin vaiheelle osatavoitteita. Osatavoitteet ohjaavat toimimaan tehokkaammin ja tuovat onnistumisen kokemuksia. Onnistumisen kokemukset ovat erittäin tärkeitä, koska ne kannustavat ja motivoivat tavoitteiden saavuttamisessa. Lyhyemmän tähtäimen tavoitteille tulee olla selkeä linkki pidemmän aikavälin tavoitteisiin. Tämä auttaa ymmärtämään tavoitteiden saavuttamisen tärkeyden ja sen, että miten pienet osatavoitteet vievät työntekijää eteenpäin.

Mittareilla tarkoitetaan arviointitapoja, joilla perehdytyksen eteneminen voidaan todentaa. Mittarit voivat olla laadullisia tai numeerisia. Yleensä perehdytyksestä annetaan suullista palautetta. Mittareina voivat toimia esimerkiksi asiakaspalaute tai kollegojen antama vertaispalaute. Hyvänä edistymisen seurannan välineenä toimii itsearviointi ja perehdyttäjän arviointi perehdytyksen etenemisestä.

Seurannan kohteeksi voidaan valita eri aihealueita, kuten vuorovaikutuksen toimivuus, palautteen laatu ja määrä, onnistumisen kokemukset, työtehtävien sujuvuus ja opitut asiat. Kun halutaan mahdollistaa yksilöllinen ja tehokas perehdytys, on suunnitelma muokkaaminen ja päivittäminen välttämätöntä. Suunnitelman päivittäminen sopii hyvin seurannan yhteyteen. Seurantakäytäntöjen tulisi mahdollistaa perehdytys suunnitelman päivittäminen ja esiin nousevien haasteiden käsitteleminen. Toimivat seurantakäytännöt mahdollistavat lisäksi perehdyttäjän riittävän läsnäolon, molemminpuolisen palautteen ja mahdollisuuden räätälöidä perehdytystä yksilön tarpeiden mukaisesti. Seurannan kannalta olennaista on oikeanlaisten tavoitteiden asettaminen. Hyvän tavoitteen ominaispiirteitä ovat SMART-mallin mukaisesti:

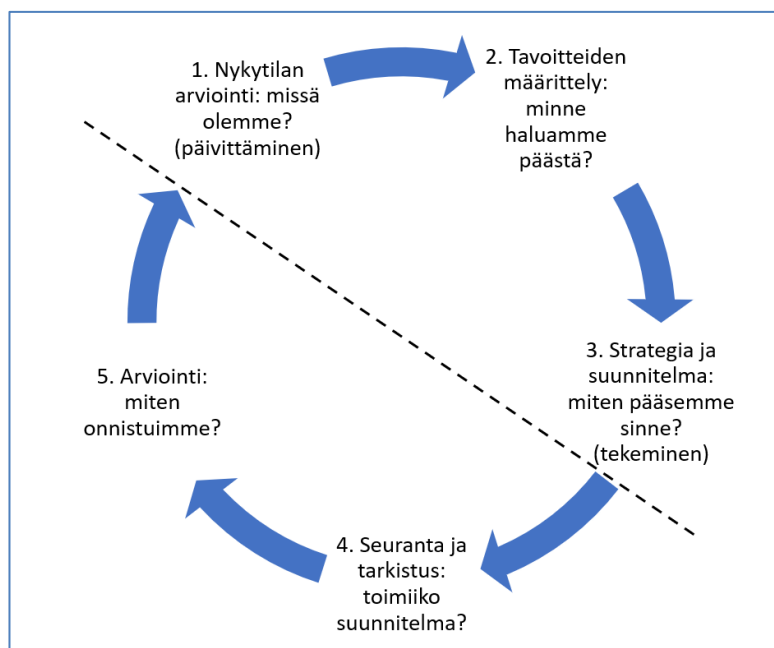
- selkeys ja kyky osoittaa suunta, johon pyritään (specific)
- tulosten mitattavuus ja arviointi (measurable)
- mahdollisuus saavuttaa käytettävissä olevilla resursseilla (achievable)
- realismi (realistic) ja relevanssi, oleellisuus suhteessa strategiaan (relevant)
- kohdistettu nimetyille henkilöille, sidosryhmille (targeted) ja
- ajoitus ja aikajänne, jolla tuloksia arvioidaan (timed).<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Juholin, E. 2010. s. 59



Kansainvälisessä kirjallisuudessa esiintyvässä käsitteessä PRE (Planning = suunnittelu, Research = tutkimus, Evaluation = arviointi) korostuu arvioinnin kytkeytyminen suunnitteluun. PRE-prosessi pyrkii selventämään arvioinnin jatkuvuutta ja syklimäisyyttä. Vaikka malli on kehitetty mediajulkaisujen hallintaan, sitä voidaan soveltaa myös laajemmin. Perehdytysprosessi on johtamisen väline ja johtaminen on suurelta osin viestintää ja vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. HR-viestinnän ja työyhteisöviestinnän arviointiin käytettävät mallit ovat sovellettavissa myös perehdytyksen seurantaan ja arvioimiseen.



Kuva 3. PRE-prosessimallia ja perehdytyksen seurannan sykliä mukailten.<sup>65 ja 66</sup>

Kuvion katkoviivalla erotettu yläosa edustaa formatiivista eli kehittävää arviointia, jota tehdään organisaation sisällä ja sisäisissä ryhmissä. Alaosan arviointi kohdistuu toimintaympäristöön ja sidosryhmiin. Kummassakin on oleellista tiedostaa ja osoittaa konkreettisesti perehdytyksen ja perehdytykseen tarvittavan viestinnän liittyminen koko organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Kaikkiin kysymyksiin voidaan kirjoittaa jatko: ...jotta toteutamme koko organisaation strategiaa. Tuo täydennys vastaa lisäksi kysymykseen, mitä on oleellista seurata ja mitata.<sup>67</sup> Prosessimallissa on samankaltaisuutta lisäksi koulutusprosessin vaiheiden osalta, jotka ovat tarpeiden analysointi, suunnittelu, käytännön toteutus ja onnistumisen arviointi.<sup>68</sup>

<sup>65</sup> Juholin, E. 2010. s. 38

<sup>66</sup> Eklund, A. 2018. s.121

<sup>67</sup> Juholin, E. 2010. s. 159

<sup>68</sup> Rekola, T. 2016. s.22

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kerron yhteenvedona kyselytutkimuksen tulokset ja johtopäätökseni.

Kyselytutkimuksen toteutin maaliskuussa 2020 Suomessa toimivalle (yli 250 henkilön) ICT asiantuntijaorganisaatiolle ja henkilöstöstä valituille perehdytettävälle ja perehdyttäjille. Luvussa vertailen perehdytettävien ja perehdyttäjien kyselytutkimuksen tuloksia toisiinsa. Tarkemmat ja kattavammat kysely- ja kysymyskohtaiset tuloksien analysoinnit ovat opinnäytetyön erillisinä liitteinä perehdyttäjät (liite 1) ja perehdytettävät (liite 2). Tutkimustulosten analysoinnin erillisten liitteiden muodossa näen tarpeelliseksi, koska saadut kyselyiden tulokset annettiin tiedoksi ja hyödynnettäväksi asiantuntijaorganisaation HR-osastolle jo ennen opinnäytetyöraportin valmistumista.

ICT asiantuntijaorganisaation valinta perustui suositteluun ja tietoon, että kyseinen organisaatio hyötyisi kyselytutkimuksen tekemisestä. Organisaation nimeä ei mainita opinnäytetyössä, koska näin on sovittu organisaation yhteyshenkilön kanssa ja tieto ei myöskään ole olennaista tämän kyselytutkimuksen osalta.

Kyselyn toteuttamisesta ja tulosten yhteenvedosta pidettiin asiantuntijaorganisaation HR-osaston yhteyshenkilön kanssa kolme palaveria alkuvuoden 2020 aikana. Palaverien aikana kävimme läpi kyselyn tarkoitusta ja tutkimuksen kannalta olennaiseksi esittämiäni kysymyksiä. Kysymyksiin oltiin lähtökohtaisesti tyytyväisiä, joten muokkasin vain muutamaa kysymystä organisaation tarpeiden ja pyynnön mukaiseksi. Kyselomake testattiin vielä kahden HR-osaston yhteyshenkilön avulla ennen sen virallista lähettämistä valituille vastaajille. Viimeisessä palaverissa kävimme läpi kyselytutkimuksesta saadut tulokset.

Kyselytutkimukseen vastaajiksi valikoituivat asiantuntijaorganisaation HR-osaston yhteyshenkilön valitsemat perehdytettävät ja perehdyttäjät. Kyseiset henkilöt valikoituivat vastaajiksi muun muassa työsuhteen keston perusteella. Perehdytettävistä kyselyyn vastaajiksi valikoituivat henkilöt, jotka olivat tulleet organisaatioon 1,5 vuoden sisällä. Kyseiset henkilöt valikoituvat siksi, että heillä todennäköisemmin olisi vielä tuoreessa muistissa saatu perehdytys. HR-henkilö valitsi lisäksi ne esihenkilöt eli perehdytyksestä vastaavat perehdyttäjät, joille kyselyn lähetin.

Kyselyn saatetekstissä kerroin vastaajille, että saatuja tuloksia käytetään opinnäytetyössä vertailevana tutkimustietona kirjallisten lähteiden ja muiden tutkimuslähteiden

kanssa. Vastaamalla kyselyyn henkilöt antoivat suostumuksen vastauksien käyttöön opinnäytetyössä ja tutkimuksen tulosten esittelyssä.

Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti sähköpostilla lähetetyn Google Forms kyselylinkin kautta. Google Forms-sovelluksella kyselystä oli mahdollista tehdä visuaalisesti houkutteleva ja kysymyksiin vastaaminen on aiemman kokemukseni perusteella ollut nopeaa ja helppoa. Anonymisyys tarkoittaa vastaamista nimettömästi, joten yksittäiset vastaajat eivät käy ilmi kyselyn vastauksista tai tuloksista. Saatuja sähköpostiosoitteita käytin vain kyselylinkin ja kyselyn muistutusviestien lähettämiseen. Kyselystä lähetin vastausajan sisällä kaksi erillistä muistutusviestiä vastausprosentin parantamiseksi. Saadut sähköpostilistat hävitin kyselyn toteutuksen jälkeen.

Kyselyyn vastaaminen tapahtui valitsemalla kysymyksiin vastausvaihtoehdoista ja väittämistä omaa mielipidettä parhaiten vastaava vaihtoehto. Vastausvaihtoehdot väitteissä olivat 1 = Täysin eri mieltä 2 = Lähes eri mieltä 3 = En pysty arvioimaan tätä asiaa 4 = Lähes samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä. Avoimissa kysymyksissä vastaus kirjoitettiin sille varattuun tilaan. Pakolliset kysymykset oli merkitty \*-merkillä.

Kyselyn tulokset analysoin molempien vastaajaryhmien, perehdytettävien ja perehdyttäjien osalta, numeerisesti ja kiteyttämällä yhteenvetoina kirjallisia vastauksia. Opinnäytetyön laadullisen kyselyn avulla sain vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen, mikä on asiantuntijaorganisaation perehdytyksen nykytila? Ja alakysymykseen, mitä perehdytyksessä tulee kehittää? Lisäksi sain tietoa perehdytettävien ja perehdyttäjien perehdytyksen kokemuksista, onnistumiseen johtavista tekijöistä, haasteista ja siitä, miten he toivoivat perehdytystä kehitettävän.

Kyselyyn vastasi ICT asiantuntijaorganisaation perehdytettävistä 51 / 95 ja perehdyttäjiä 10 / 33. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli näin ollen perehdytettävien osalta 53,7 % ja perehdyttäjien osalta 30,3 %. Pidän vastausprosenttia molempien vastaajaryhmien osalta melko hyvänä. Muistutusviestien avulla saatiin vastausprosenttia hieman parannettua.

Kyselytutkimuksen osa-alueita oli kuusi: taustatiedot, perehdytyksen suunnitelmallisuus, vastuu ja laatu, perehdytykokemus ja vuorovaikutus, perehdytyksen materiaalit, sisällöt ja perehdytysohjelma, perehdytyksen seuranta ja arviointi sekä perehdytyksen kokonaisarvosana ja kehittämisen avoimet kysymykset.

Käyn tutkimustulokset läpi nostaan esille kiteytetyksi olennaiset havainnot. Vertailen toistaan poikkeavia perehdytettävien ja perehdyttäjien vastauksia. Perehdytysohjelma oli ollut organisaation käytössä vain muutaman kuukauden ennen tämän kyselyn tekemistä. Tästä johtuen perehdytysohjelmaa koskeviin kysymyksiin vastasi vain ne muutamat henkilöt, jotka olivat ohjelmaa päässeet käyttämään.

**Taustatiedoilla** selvitettiin vastaajien ikä, sukupuoli ja osasto organisaatiossa. Iällä ja sukupuolella ei organisaation kyselytutkimuksessa ollut varsinaisesti merkitystä, mutta ko. kysymykset esitettiin kuitenkin opinnäytetyön vertailevien tutkimusten analysointia ajatellen. Ikään tai sukupuoleen liittyvää vertailutietoa ei tässä opinnäytetyössä tarvittu.

Taulukko 1. Numeeriset perehdyttäjien ja perehdytettävien tutkimustulokset.

Kysymykset ja vastausten numeerinen keskiarvo		
Vastausvaihtoehdot: 1 = Täysin en mieltä 2 = Lähes en mieltä 3 = En pysty arvioimaan tätä asiaa 4 = Lähes samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä		
Numeerisen keskiarvon värikoodaus kertoo TOP 5-6: <b>onnistumiset, haasteet, kehittämistarpeet</b>		
<b>Perehdytyksen suunnitelmallisuus, vastuu ja laatu</b>	<b>Perehdyttäjät</b>	<b>Perehdyttävät</b>
Organisaatiolla on selkeä perehdytysprosessi, jonka pohjalta perehdytys suunnitellaan ja toteutetaan?	3,8	3,16
Perehdytys suunnitelma laaditaan yhdessä perehdytettävien kanssa?	3,4	2,37
Perehdytys suunnitelmassa otetaan huomioon perehdytettävän henkilökohtainen osaaminen ja kehittämisen osa-alueet?	3,4	2,65
Perehdyttäjälle järjestetään säännöllisesti koulutuksia perehdyttämisen kehittämisen tueksi?	2,5	Kirjallinen kysymys
Perehdyttäjällä on riittävästi aikaa perehdyttää henkilö organisaatioon ja työtehtäviin?	2,8	2,78
Huolehdin perehdyttämisessä perehdytyksen laadusta? / Perehdyttäminen oli mielestäni laadukasta?	3,7	3,24
	<b>Osion numeerinen kokonaiskeskiarvo:</b>	<b>2,84</b>
<b>Perehdytyksen kokemus ja vuorovaikutus</b>		
Uudet työntekijät tuovetaan tavetulleeksi ja vastaanotetaan organisaatiossa asianmukaisesti, ensimmäisestä päivästä lähtien?	4,2	4,57
Organisaatiossa huolehditaan, että perehdytettävä pääsee hyvin mukaan työyhteisöön perehdytyksen avulla?	3,8	Ei ko. kysymystä
Perehdyttäminen oli asiallista ja hyvässä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa?	4,3	4,2
Työilmapiiri oli sellainen, että apua ja opastusta oli helppo kysyä sekä saada?	4,3	4
Saan tarvittavat työvälineet käyttöön välittömästi?	3,7	3,71
	<b>Osion numeerinen kokonaiskeskiarvo:</b>	<b>4,12</b>
<b>Perehdytyksen materiaalit, sisällöt ja perehdytysohjelma Intro</b>		
Perehdytysmateriaalit ovat ajantasaiset, kattavat ja helposti saatavilla?	3,1	3,36
Perehdytysmateriaalit tukivat oppimistani?	3,4	3,57
Perehdytyksen sisältö on jaettu tasaisesti perehdytyksen ajalle?	3,4	3,06
Olen käyttänyt Intro perehdytysohjelmaa. Kyllä, vastaa seuraavaan väittämään. Olen kokenut perehdyttämishjelma Intron hyödylliseksi perehdytyksessä?	3,83	4,17
Jos vastasi aiemmin käyttäneesi Introa vastaa seuraavaan väittämään. Intro on selkeä yleisperehdytyksen osalta?	3,83	4,08
Jos vastasi aiemmin käyttäneesi Introa vastaa seuraavaan väittämään. Intro on selkeä työopastuksen osalta?	3,67	3,46
	<b>Osion numeerinen kokonaiskeskiarvo:</b>	<b>3,62</b>
<b>Perehdytyksen seuranta ja arviointi</b>		
Seuraan aktiivisesti perehdytyksen etenemistä ja perehdytettävän osaamisen kehittymistä perehdytyksen aikana? / Esimieheni seurasi perehdyttämistä ja osaamisen kehittymistä perehdytyksen aikana.	4,1	3,29
Findimulle pidettiin väitavetokeskustelun ja kosaikeskustelun perehdyttämisen jälkeen. Sain keskustelussa hyödyllistä palautetta.	3,7	3,57
Minulla oli mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksen onnistumisesta?	4	3,73
Minulla oli mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksen onnistumisesta.	Ei ko. kysymystä	3,25
Koen, että perehdyttäminen lisää sitoutumista organisaatioon? (Kysymyksen erillinen tulkintamahdollisuus huomiota: yleiskysymys vs. todellinen tilanne sitoutumisesta.)	4,8	3,57
	<b>Osion numeerinen kokonaiskeskiarvo:</b>	<b>3,48</b>
Minä kokonaisarvosanan antaisin organisaation perehdytysprosessin toimivuudelle? <b>Arvoasteikolla:</b> 1 huono – 5 kättävä	3	3,33
(*) kehittämisen avoimet kirjalliset kysymykset)		

Numeerisen vertailutaulukon avulla on helpommin nähtävissä eroavaisuudet perehdyttäjien ja perehdytettävien vastauksissa. Värikoodaus nostaa selkeästi esille TOP 5-6 onnistumiset, haasteet ja kehittämistarpeet, molempien vastaajaryhmien perehdyttäjien kuin perehdytettävien osalta.

### TOP 5 Onnistumiset

- Hyvä ja asiallinen vuorovaikutus
- Tuen ja avun saaminen
- Hyvä työilmapiiri
- Mahdollisuus antaa palautetta
- Perehdytysohjelman selkeys ja hyödyllisyys (etenkin yleisperehdytys)

## TOP 5 Haasteet

- Suunnitelmallisuus ja organisointi
- Yksilöllinen suunnitelma
- Aikataulut ja jaksotus
- Sisällön jakautumisen tasaisesti
- Kokonaiskuvan ja prosessin visualisointi

Numeeriset keskiarvot ovat suuntaa antavia, koska keskiarvo ei kerro koko totuutta organisaation perehdytyksestä. Esimerkiksi kysyttäessä perehdytettäviltä perehdytyksen laadusta saatiin keskiarvoksi 3,24. Keskiarvo on melko hyvä, mutta ristiriitainen siinä suhteessa, että perehdytyksen suunnitelmallisuudessa ja perehdytykseen käytettävässä ajassa koettiin haasteita. Todellisuudessa hyvä keskiarvo selittyy vasta avoimien kysymysten vastauksia tarkasteltaessa. Vastauksista käy ilmi, että kollegojen ammattitaidolla ja halulla auttaa sekä HR-osaston erittäin kattavalla ja hyvällä perehdytyksellä on vaikutus keskiarvoon perehdytyksen laatua tarkasteltaessa. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että keskiarvo ei näin ollen kerro koko totuutta. Haasteita ja puutteita koettiin vastauksien perusteella eniten perehdytyksen työnopastusvaiheessa ja sen onnistumisessa. Työnopastus on esihenkilöiden vastuualuetta.

Taulukko 2. Avoimien kysymysten vastauksien vertailu perehdyttäjien ja perehdytettävien osalta.

TOP 5: Haasteet	
Perehdyttäjät	Perehdytettävät
1. Selkeän ja yhtenäisen perehdytysprosessin puuttuminen	1. Perehdytystä ei ollenkaan tai perehdytyksen jääminen liikaa itsenäisen opiskelun varaan (osastoissa eroja)
2. Liian vähän aikaa syvemmälle vuorovaikutukselle	2. Uuden tiedon suuri määrä ja tiedon omaksuminen haastavaa
3. Ajankäytön ja ajanhallinnan haasteet (priorisointi)	3. Perehdyttäjän haasteellinen työtilanne ja kiire
4. Epäselkeät perehdytyksen vastuut (osastojen välillä)	4. Perehdytyksen kokonaisuus vaikea hahmottaa (sirpaleisuus)
5. Oppimista nopeuttavien toimintamallien puuttuminen	5. Perehdytyksen suunnitelmallisuuden puuttuminen
TOP 5: Onnistumiset	
Perehdyttäjät	Perehdytettävät
1. Tiimin hyödyntäminen perehdytyksen toteutuksessa	1. Perehdyttäjien ammattitaito, ystävällisyys ja halua auttaa
2. Perehdyttäjien omatoimisuus ja halu oppia	2. HR:n laadukas perehdytys
3. Perehdytysohjelman helpottama suunnittelu ja seuranta	3. Hyvä videokirjasto ja selkeät perehdytysmateriaalit
4. Perehdytysohjelman avulla kokonaisuus yhdessä paikassa	4. Perehdytysohjelman hyödyllisyys perehdytyksessä
5. Perehdytystä pidetään tärkeänä	5. Uuden työntekijän infopaketti
TOP 5: Kehittämistarpeet nyt ja tulevaisuudessa	
Perehdyttäjät	Perehdytettävät
1. Perehdytysprosessin ja -suunnitelman kuvaaminen ja jalkautus	1. Suunnitelmallisuus ja aikataulutus pidemmälle aikavälille
2. Yksilöllisempi perehdytys (osaaminen ja tarpeet)	2. Vastuunjako ja ajanhallinta
3. Mentoroinnin hyödyntäminen ja uuden työntekijän -päivä	3. Perehdytyksen valmistelu: tunnuksat yms.
4. Perehdyttäjien säännöllinen kouluttaminen	4. Käytännönläheisyys ja mallioppiminen
5. Yli tiimi- ja osastorajojen ulottuvan yhteiskehittäminen	5. Lisäperehdytyksen suunnittelu tarpeen mukaan

Perehdyttäjäistä 80 % oli täysin samaa mieltä ja 20 % lähes samaa mieltä, että perehdyttäminen lisää sitoutumista organisaatioon. Perehdytettävistä 19,6 % oli täysin samaa mieltä ja 35,3 % lähes samaa mieltä, että perehdyttäminen lisää sitoutumista organisaatioon. Perehdytettävistä 33,3 % ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. Molemmissa vastausvaihtoehdoissa eli lähes ja täysin eri mieltä asiasta oli 5,9 % vastaajista.

Vastauksissa on huomioitava perehdyttäjien mahdollisesti erilainen kysymyksen tulkintamahdollisuus. Perehdytettävien osalta edellä mainittu kysymys oli selkeästi kohdenneempi. Perehdyttäjät voivat tulkita kysymyksen olevan ns. yleiskysymys. Perehdytettävät ovat voineet vastata kysymykseen siten, että kysymys on todellisesta tilanteesta, ja miten he arvioivat oman perehdyttämisen sitouttaneen organisaatioon. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kysymyksen asetteluun olisi tässä kohtaa pitänyt kiinnittää enemmän huomiota.

Organisaation perehdytysprosessi koetaan pääosin selkeänä, mutta perehdytysprosessin kuvaaminen ja jalkauttaminen koettiin tarpeellisena tulevaisuudessa. Kyselytutkimuksessa nousi esiin, että perehdytettävistä 41,2 % oli lähes samaa mieltä siitä, että organisaatiolla on selkeä perehdytysprosessi. Vuorovaikutteisuuden ja käyttäjälähtöisyyden osalta perehdytysprosessia tulisi kehittää, koska 35,3 % perehdytettävistä oli lähes eri mieltä ja 27,5 % täysin eri mieltä siitä, että perehdytys suunnitelma laadittiin yhdessä perehdytettävän kanssa. 41,2 % oli lähes eri mieltä siitä, että perehdytys suunnitelmassa otettiin huomioon perehdytettävän henkilökohtainen osaaminen ja kehittämisen osa-alueet. Lisäksi töiden priorisointiin tulisi jatkossa kiinnitettävä huomiota, koska perehdytettävistä 33,3 % oli lähes eri mieltä siitä, että perehdyttäjällä oli riittävästi aikaa perehdyttää henkilö organisaatioon ja työtehtäviin. Tietotyön kuormittavuuteen tulee kiinnittää erityistä huomioita perehdytysprosessin ja koko työsuhteen aikana.

Johtopäätöksenä voidaan todeta se, mitä perehdytettävät toivat vastauksissa esille, että varsinaista määriteltyä vastuuperehdyttäjää ei ollut tai perehdyttäjän työtilanne oli kiireellinen ja työn määrä suuri. Vastauksissa mainittiin, että perehdytystä toteutettiin muiden työtehtävien ohella ja perehdyttäminen jäi useammassa tapauksessa pintapuoliseksi. Perehdytystilanteeseen oli lisäksi varattu liian vähän aikaa. Lyhyt perehdytysaika ei selvittänyt kokonaiskuvaa perehdytettävissä asioissa. (Liite 2)

Osallistetaanko perehdytettävä perehdytys suunnitelman tekemiseen? Otetaanko perehdytys suunnitelmassa huomioon perehdytettävän henkilökohtainen osaaminen ja kehittämisen osa-alueet? Näistä kysymyksistä perehdyttäjät ja perehdytettävät olivat

selkeimmin eri mieltä. Perehdytettävien numeeriset keskiarvot olivat näissä kysymyksissä alhaisimmat.

Vastauksista käy ilmi, että perehdyttäjät kaipaavat säännöllisiä koulutuksia perehdytyksen kehittämisen tueksi ja, että perehdyttämiseen ei ole riittävästi aikaa. Perehdytettävät kaipaavat perehdytykseen suunnitelmallisuuden lisäksi aikataulua ja jaksotusta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että perehdytyksessä tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota suunnitelmallisuuteen, perehdytyksen ajalliseen keston ja säännölliseen seurantaan ja palautekeskusteluihin.

Kyselytutkimuksessa perehdytyksen onnistumiseen johtavista tekijöistä esille nousivat suunnitelmallinen perehdytysprosessi ja perehdytysuunnitelma. Suunnitelman avulla työntekijän on helpompi edetä järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti sekä lisäksi mahdollisuus havainnoida etenemistä. Useampi perehtyjä totesi, että suunnitelman puuttuessa kollegat olivat kuitenkin valmiita ohjeistamaan ja heiltä sai tarvittaessa apua.

Ensimmäisen päivän vastaanotto, vuorovaikutus ja työilmapiiri saivat parhaimmat numeeriset keskiarvot. Perehdyttämisen koetaan olevan asiallista ja hyvässä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa. Työilmapiiri on useamman mielestä otollinen kysymyksille ja avun pyytämiseksi. Verkostoitumiseen ja perehdytettävän työyhteisöön mukaan pääsemiseen tulee muistaa kiinnittää enemmän huomioita.

Parannettavaa löytyi perehdytyksen valmistelusta ja, että tarvittavat työvälineet ja tunkukset saadaan nopeasti käyttöön. Perehdytyksen materiaalit ja sisällöt ovat intrassa hyvin saatavilla. Perehdytysmateriaaleista videokirjasto koettiin hyvänä ja oppimista tukevana perehdytysmateriaalina. Perehdyttäjät kokevat haasteena työnopastusmateriaalien tekemisen, koska sen kokoaminen vie paljon aikaa. Tiimiä oli hyödynnetty perehdytysmateriaalien teossa. Perehdytyksen sisältöjä tulisi perehdytettävien mielestä jakaa tasaisemmin koko perehdytyksen ajalle.

Pieni osa vastaajista oli hyödyntänyt perehdytyksessä perehdytysohjelmaa. Perehdyttäjistä 30 % ja perehdytettävistä 17,6 % oli käyttänyt ohjelmaa. Perehdytysohjelma koettiin selkeänä ja hyödylliseksi perehdytyksessä. Haasteita ohjelman käyttöönotossa ei juurikaan ollut. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että perehdytyksen suunnittelua ja etenemisen seurantaan helpottavan ohjelman käyttöä on hyvä jatkaa.

Perehdytyksen seuranta ja arviointia tulee vastaajien mielestä edelleen kehittää. Perehdytyksen etenemisen ja osaamisen kehittymisen seurannalle koetaan tarvetta.

Välitavoite- ja koeaikakeskustelut olivat osa perehdytystä ja perehdyttäjät kokivat saaneensa niistä hyödyllistä palautetta.

Kehittämistarpeet nousevat esille haasteissa. Oppimisen kannalta olennaiseksi asiaksi nousi yksilöllisempi perehdytys ja sen suunnittelu. Yksilöllisemmän perehdytyksen suunnittelu tuo esiin henkilön osaamisen ja kehittämistarpeet. Perehdytysohjelman parempi hyödyntäminen tulevaisuudessa on tärkeää. Ohjelma oli käytössä vasta pienellä määrällä vastaajista, joten sen laajempaan käyttöön ottoon on hyvät edellytykset.

Vastaajat kertoivat, että perehdytysohjelmaan oli koottu hyvin organisaatioon liittyviä perehdytysmateriaaleja. Ohjelmasta oli linkit tarvittaviin materiaaleihin ja mahdollisuus kuitata materiaalit läpikäydyiksi. Ohjelman kautta pystyi seuraamaan hyvin missä oltiin menossa perehdytyksen osalta. Hyvää oli perehdytysohjelman työtila, jossa oli yleiset asiat helposti läpikäytävissä oman aikataulun mukaisesti. Ohjelmaan voi laittaa työtehtävien osalta asioita lisäksi yksityiskohtaisemmin. Perehdytysuunnitelma oli laadittu johdonmukaiseksi ja ohjelmaan pääsi palaamaan aina uudelleen. Perehdytysohjelma koettiin tosi hyvänä yleisperehdytyksessä. Tiedot olivat selkeästi yhdessä paikassa ja ohjelman avulla näki selkeästi perehdytyksen etenemisen.

Perehdytyksen kesto arvioitiin riittäväksi, mutta paremmalle aikataulutukselle ja jaksoitukselle koettiin tarvetta. Perehdytyksen ja osaamisen kehittämiseen tuli molemmilta, niin perehdyttäjiltä kuin perehdytettäviltäkin hyviä ehdotuksia organisaation perehdytyksen kehittämiseen ja seurantaan.

Perehdytyksen kokonaisarvosana annettiin asteikolla 1 huono – 5 kiitettävä. Kokonaisarvosanasta perehdyttäjät ja perehdytettävät olivat lähes samaa mieltä. Organisaation perehdytysprosessin toimivuus sai perehdyttäjiltä kokonaisarvosanaksi 3,00 ja perehdytettäviltä kokonaisarvosanaksi 3,33.



## 5 POHDINTA JA ARVIOINTI

Tässä luvussa kokoan yhteen pohdintani ja arvioni opinnäytetyön tutkimuksesta sekä perehdytyksen ja perehdytysprosessin kehittämismahdollisuuksista.

### 5.1 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä perehdytyksestä ja perehdytysprosessin potentiaalista tulevaisuuden työelämässä. Opinnäytetyön rajauksena toimi tarkasteltava näkökulma. Tarkastelin perehdytysaihetta ja osaamisen kehittämistä tietotyötä tekevien henkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön teoriaosuuden tavoitteena oli selvittää: Miksi perehdytystä tulisi kehittää tietotyössä? Ja miten perehdytysprosessia voidaan kehittää mm. Onboarding-prosessin avulla?

Opinnäytetyössä tuotin ymmärrettävää tietoa perehdytysprosessin kehittämisen tärkeydestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Teoriaosuudelle asetettujen kysymyksen vastaukset on käsitelty luvussa 2. Osaaminen tulevaisuuden työelämässä ja luvussa 3. Perehdytyksen kehittäminen tietotyössä. Perehdytyksen kehittämisen tarve on lisäksi perusteltu näissä edellä mainituissa luvuissa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen (kvalitatiivisen) tutkimuksen keinoin. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti sähköpostilla lähetetyn Google Forms kyselylinkin kautta. Kyselytutkimuksen toteutin Suomessa toimivalle (yli 250 henkilön) ICT asiantuntijaorganisaatiolle. Kyselytutkimuksen pääkysymys oli, mikä on asiantuntijaorganisaation perehdytyksen nykytila? Ja alakysymyksenä, mitä perehdytyksessä tulee kehittää? Lisäksi tavoitteena oli selvittää perehdytyksen onnistumiseen johtavia tekijöitä, perehdytyksen haasteita ja kehittämistarpeita. Samalla kartoitin perehdytettävien ja perehdyttäjien kokemuksia ja mielipiteitä siitä, millainen perehdytys koetaan parhaimmaksi oppimisen kannalta ja onko perehdytyksessä hyödynnetty organisaation käyttöön hankittua perehdytysohjelmaa.

Kyselytutkimuksen tarkemmat tulokset löytyvät opinnäytetyön luvusta 4. Tutkimustulokset. Kattavammat ja vastaajaryhmäkohtaiset tulokset löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä, perehdyttäjien kysymykset ja tulokset (liite 1) ja perehdytettävien kysymykset ja tulokset (liite 2).

Opinnäytetyön suunnittelun aloitin vuoden 2019 puolella. Opinnäytetyöni oli tarkoitus olla alkuperäisen suunnitelman mukaan valmiina joulukuussa 2020. Työn valmistuminen oli kuitenkin mahdollista vasta keväällä 2021. Näen, että tämän opinnäytetyöraportin valmistumisen siirtyminen viidellä kuukaudella ei vaikuta olennaisesti työn onnistumiseen. Kyselytutkimuksen analysoidut tulokset ja koosteet oli toimitettu asiantuntijaorganisaation käyttöön heti tutkimuksen analysoinnin jälkeen, joka tehtiin touko-kesäkuussa 2020.

Aiheen lopullinen rajaus ja näkökulma selkenivät opinnäytetyöprosessin aikana. Oma osaamiseni ja asiantuntemukseni perehdytysaiheen osalta kehittyi huomattavasti opinnäytetyöprosessini aikana. Aiheeseen syventyminen monipuolisten lähdemateriaalien avulla haastoi minua ajattelemaan tietotyötä tekevien perehdytyksen kehittämistä pidemmälle tulevaisuuteen. Teorian osalta lähdin liikkeelle perinteistä asiantuntijaorganisaatioiden ja tietotyöt tekevien perehdytystä käsittelevistä teoksista. Tämän jälkeen etenin lähteissä onboarding-ajattelumallin ja oppimismuotoilun lähteisiin. Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjalliseen raporttiin olen tyytyväinen. Olen pystynyt nostamaan esille osaamisen kehittämisen ja perehdytysaiheen olennaisimmat asiat.

Aihe on ajankohtainen, tärkeä ja tutkimuksen ajankohtaisuus on perusteltu luvussa 2. Työelämän murros ja työn muutos sekä teknologian kehitys luovat tarpeen perehdytyksen kehittämiseksi. Aina, kun tapahtuu muutosta, tarvitaan perehdytystä.

Vaikka tutkimuksen henkilömäärää ei ollut laaja, antoi se hyvän näkemyksen asiantuntijaorganisaation perehdytyksen nykytilasta ja haasteista. Tutkimuksessa saadun tiedon avulla voidaan nähdä tarvetta viedä perehdyttämistä ja sen kehittämistä eteenpäin. Perehdytyksen kehittämistä käsittelevän teorialähteiden kanssa on tuloksissa huomattavissa yhtäläisyyksiä. Esiin nousee samoja kehittämisen kohteita mitä kirjallisuudessa on tuotu esille.

Tutkijoiden tekemien Työ 2030 ja Työ 2040 -skenaarioraporttien osalta nousi hyvin esille olennaiset seikat, miten työelämä ja työn luonne tulevat muuttumaan mm. teknologian kehittyessä. Työn luonteen muuttuessa perehdytyksen tulisi nousta yhdeksi tärkeimmistä osaamisen kehittämisen keinoista tulevaisuudessa. Kun työn luonne, työtehtävät ja työtavat muuttuvat on selvää, että tarvitaan uudenlaista perehdytyksen suunnittelua, toteuttamista ja kehittämistä. Muutos vaatii organisaatioita kehittämään sisäisiä prosesseja ja näen perehdytysprosessissa potentiaalinen oppimisen, jatkuvan osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen välineenä. Käytössä oleva perehdytysprosessi saattaa kaivata kehittämistä, uudistamista ja kokonaisvaltaista suunnittelua, jotta sitä muokataan

oikeaan suuntaan. Perehdytysprosessin tulee tukea organisaation strategiaa ja olla pitkäkestoinen prosessi, jonka jatkumona voidaan suunnitella tulevaisuuden oppimispolku.

## 5.2 Ehdotukset jatkotutkimuksille

Kyselytutkimukseen osallistuneelle asiantuntijaorganisaatiolle olen esittänyt kyselytutkimuksien tuloksien pohjalta ehdotukset perehdytyksen kehittämiseen. Kehittämisehdotukset on kerrottu luvussa 4. Tutkimustulokset. Mikäli organisaatio nostaa perehdytyksen kehittämisen olennaiseksi kehittämisen kohteeksi jatkossakin, näen kyselytutkimuksen tekemisen yhtenä hyvänä vaihtoehtona.

Kyselytutkimuksen lisäksi suosittelen palvelumuotoilun keinoista palvelupolku -menetelmän hyödyntämistä. Palvelupolun avulla on mahdollista hahmottaa tarkemmin missä kohdissa perehdytettävät ja perehdyttäjät mahdollisesti kokevat eniten haasteita. Kyseisen menetelmän toteuttaminen vaatii todennäköisesti enemmän aikaa, kuin kyselytutkimuksen tekeminen, mutta antaa selkeämmän kokonaiskuvan perehdytyksen todellisista kehittämisen osa-alueista.

Kunnianhimoisena tavoitteenani on selkeyttää ja uudistaa tietotyötä tekevien perehdytysprosessia sekä olla edistämässä ”Parempaa työkuultuuria” -konseptini tavoitteellisen sanoman mukaisesti. Tämä opinnäytetyö on tutkimustyön lisäksi kehittämistyö. Opinnäytetyön ja luovat konseptit opintojen tuloksena syntyvät perehdytysprosessin osa-alueiden innovaatio tietotyötä tekevien perehdyttämiseen. Innovaatiota voidaan kutsua hybridimalliksi, koska sen tavoite on, että se soveltuu hyödynnettäväksi face-to-face perehdyttämiseen toimistotyöympäristössä sekä lisäksi etäperehdytykseen verkkoympäristössä.

Tarve perehdytysprosessin innovaatiolle nousi esille oman liiketoimintani kehittämisen kautta. Tämän opinnäytetyön tutkimus ja teorialähteiden tarkastelu antoi sysäyksen kehittää prosessi, jonka avulla on helpompi suunnitella, toteuttaa ja kehittää tietotyötä tekevien perehdytysprosessia. Perehdytyksen suunnittelemiseen varattava aika nousi esiin haasteena tämän opinnäytetyön tutkimuksessa, samoin kuin teorialähteissä, joten tarve valmiiksi tehdylle prosessille, joka helpottaa ja nopeuttaa suunnittelemista on perusteltua. Prosessin kehittämisessä on sovellettu useampia kehittämisen menetelmiä ja tarkoitus onkin, että kyseisen prosessin suunnitteluvaiheessa käytetään näitä menetelmiä monipuolisesti.

Eklundin ”Tervetuloa meille!” -kirjassa esitetyn perehdytysprosessin osa-alueita on lähdetty kehittämään ja muokkaamaan kokonaisuuksien osalta. Innovaatio huomioi perehdytysprosessin jatkumona tulevan oppimispolun ja jatkuvan kehittämisen tarpeen. Tässä opinnäytetyössä prosessi-innovaatiota ja sen kehittämismenetelmiä ei ole tarkoitettu käsitellä tämän perusteellisemmin.

Kehitettyä perehdytysprosessia ja sen osa-alueiden toimivuutta lähdetään testaamaan vastuullinen perehdytys tietotyössä -verkkokurssin muodossa ja pilottiryhmän avulla. Perehdytyksen kehittäminen tietotyössä on jo itsessään aihe mitä voidaan lähteä tutkimaan tarkemmin jatkotutkimusten kautta. Oma mielenkiintoni on innovaation kehittämisessä ja sen jatkotutkimuksissa. Innovaation osalta on hyvä tehdä jatkokehittämistä. Jatkotutkimuksina voidaan tehdä:

- tutkimus innovaation toimivuudesta perehdytysprosessin kehittämisen välineenä
- tietotyötä tekevien perehdytysprosessin käyttäjälähtöisyyden onnistuminen
- innovaation hybridimallin toimivuus (face-to-face perehdytys ja etäperehdytys).

### 5.3 Arviointi

Opinnäytetyö on tehty Turun ammattikorkeakoulun opinnäytetöistä annettujen ohjeiden mukaisesti ja Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisten suositusten mukaisesti. Opinnäytetyössä on käytetty lähdeviitteiden alaviittaustekniikkaa. Tekniikkaa on käytetty, jotta kirjoitettu teksti on lukijalle mahdollisimman selkeää ja käytännönläheistä. Tutkimuksen luotettavuudesta olen kertonut luvussa 4. Tutkimustulokset. Opinnäytetyöstä ja tutkimustuloksista on ensisijaisesti hyötyä tietotyötä tekevien perehdytyksestä vastuussa oleville ja perehdytyksen kehittämisestä kiinnostuneille.

Opinnäytetyön aiheen valinta oli minulle täysin oikea, koska sain toteuttaa sen itseäni kiinnostavasta perehdytysaiheesta ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimus oli lisäksi tarpeellinen asiantuntijaorganisaatiolle, jolle sen toteutin. Sain kyselyn tekemisestä hyvää palautetta ja kyselyn tulosten perusteella organisaatiolla on hyvät mahdollisuuden lähteä kehittämään perehdytystä.

Kyselytutkimuksen tekeminen sujui erittäin hyvin ja hyvässä yhteistyössä HR-osaston yhteyshenkilön kanssa. Kiitos HR-osastolle ja kaikille kyselyyn vastanneille, jotka mahdollistitte kyselytutkimuksen ja lisäksi samalla perehdytyksen kehittämistyön.

Kyselytutkimuksen osalta kysymysten asetteluun ja olennaisten kysymyksien pohtimiseen olisi voinut käyttää enemmän aikaa. Muutama kysymys oli aseteltu siten, että se oli vastaajan tulkinnan varassa. Näiden kysymysten analysointi oli haasteellisempaa. Avoimet kysymykset antoivat runsaasti tietoa ja herättivät mielenkiinnon kuulla vastaajien pohdintoja lisää. Kyselytutkimus on tutkimusmenetelmänä hyvä, mutta ei aukoton. Kyselyn hyöty ja onnistuminen ovat riippuvaisia kysymysten oikeanlaisesta asettelusta sekä analysoitavien vastausten tulkitsemisesta. Kyselytutkimuksen tuloksissa olen maininnut, jos kysymys on osoittanut tulkinnanvaraiseksi (liite 1 ja liite 2).

Haasteiltakaan ei ole voitu välttyä ja suurin haasteeni opinnäytetyössä on ollut aiheen rajaus sekä aiheen näkökulma. Mitä enemmän aiheesta luin ja mitä syvemmälle asiaan uppouduin sen vaikeammaksi tuli pohtia, mihin vedetään raja opinnäytetyön asiasisällön suhteen. Tätä sisällön rajaamisen taitoa olen toden teolla päässyt haastamaan. Aiheen rajausta olen voinut hahmotella visuaalisesti, jotta sisältö pysyi olennaisessa.

Opinnäytetyön tekemisestä on ollut minulle erittäin paljon hyötyä. Olen opinnäytetyön avulla pystynyt kehittämään omaa osaamistani ja edistänyt tulevaa innovaatiota. Reflektointitaitoni ovat kehittyneet ja olen oppinut nostamaan onnistumisia esille motivaation ylläpitämiseksi. Perehdytysprosessin kehittämistyötä jatkan motivoituneena.

## LÄHTEET

- Atea. Verkkojulkaisu 2021. Luettu 3.4.2021. Luettavissa: <https://www.atea.fi/tiedonhallinta/digitaalinen-alusta/>
- Demos Helsinki & Demos Effect. Työ 2040 -skenaarioraportti työn tulevaisuus. 2017. Verkkojulkaisu 01/2017. Luettu: 1.4.2021. Luettavissa: <https://demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 2. painos. Grano Oy, Vantaa.
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. 1. painos. Grano Oy, Helsinki
- Empirica. 2021. Verkkojulkaisu. Luettu 7.4.2021. Luettavissa: <https://www.empirica.fi/iot/>
- FCG Talent. Verkkojulkaisu 29.3.2019. Luettu 11.4.2021. Luettavissa: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/perehdytyksen-haasteet/>
- Forsström, K. 2020. Timanttinen työntekijäkokemus osa 1: uuden työntekijän ensiaskeleet ja perehdytys. Blogikirjoitus, 29.06.2020. Luettu: 02.07.2020. Luettavissa: <https://www.vincit.fi/fi/timanttinen-tyontekijakokemus-osa-1-uuden-tyontekijan-ensiaskeleet-ja-perehdytys/>
- Happonen, S. 2018. Digitaalisen perehdytysratkaisun suunnittelu ja toteutus. Opinnäytetyö, teollinen muotoilu, Metropolia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144277/Happonen\\_Samuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144277/Happonen_Samuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hautala, J. 2021. Verkkojulkaisu. Luettu 10.4.2021. Luettavissa: <https://oivaltamaan.fi/omistatko-tarinasi/>
- Heinimäki, J. 2016. Kolme tapaa perehdyttää. Blogikirjoitus 7.12.2016. Luettu 08.09.2020. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/kolumnit/nakokulma/kolme-tapaa-perehdyttaa>
- Humalto, J. 2018. Hiljaisen tiedon avulla uudistumista ja avoimuutta yhdistykseen. Blogikirjoitus, 05.11.2018. Luettu: 20.03.2021. Luettavissa: <https://finfamiliaatu.fi/hiljaisen-tiedon-avulla-uudistumista-ja-avoimuutta-yhdistykseen/>
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Kallio, T. 2016. Oppiminen on moniulotteinen prosessi. Kasvatustieteiden pro-gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99660/GRADU-1472832834.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kelan tilastot. Verkkojulkaisu 2.7.2020. Luettu 11.4.2021. Luettavissa: <https://www.kela.fi/tilastot-aiheittain/sairauspaivarahat>
- Kelan tilastot. Verkkojulkaisu 29.1.2020 Luettu: 11.4.2021. Luettavissa: <https://www.kela.fi/-/mielenterveyden-hairioista-johtuvien-sairauspoissaolojen-kasvu-jatkuu-jyrkkana>
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Vammalan kirjapaino Oy, Sastamala.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf>
- Koli, H. ja Silander, P. 2003. Verkko-opetuksen työkalupakki: oppimisaihiosta oppimisprosessiin. Offset Oy, Saarijärvi.

Koneoppiminen. Wikipedia 2021. Luettu 4.4.2021. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Koneoppiminen>

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

Kurki, A-L ja Heusala, T. 2021. Henkilöstö digiajan muutosta luomassa. Työterveyslaitos webinaari 10.2.2021.

KvantiMOTV. 2020. Kyselyaineiston dokumentointi ja raportointi. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html>

Lean. Wikipedia 2021. Luettu 4.4.2021. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Lean>

Lindgren, K. Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen pro gradu-tutkielma. 2019. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/66121/1/URN%3ANBN%3Afi%3Ajuu-201910314685.pdf>

Matikainen, J. 2003. Oppimisen ohjaus verkossa. Palmenia-kustannus. Yliopistopaino, Helsinki.

Muistiliitto. 2021. Verkkojulkaisu. Luettu 15.2.2021. Luettavissa: <https://www.muistiliitto.fi/fi/aivot-ja-muisti/aivoterveys/hyva-tyo-aivoille>

Opetushallitus. 2007. Työssäoppimisen opas: kehittyvä työelämäyhteistyö. Offset, Saarijärvi.

Oppimismuotoilu. Wikipedia 2021. Luettu 10.4.2021. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Oppimismuotoilu>

Oppimisvaikeuksia. Verkkojulkaisu 02.05.2017. Verkkojulkaisu. Luettu: 5.4.2021. Luettavissa: <https://oppimisvaikeus.fi/tietoa/tietoa-oppimisesta/oppimistyyli-on-itsetuntemusta/>

Osaamisen hinnoittelu ja myyminen webinaari. 2021. Osallistuminen: 24.3.2021. Keskustelijat Juntunen, J. (DigiMaMa), Aaltonen, J. (ERTO), Miskala, H-M. (Aava & Bang) ja Niiranen, H. (TietoEVRY)

Palvelumuotoilu palo. 2021. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu>

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus: toiminnan laadunhallinnan varmistaja. WSOY, Helsinki.

Qicraft 2021. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://qicraft.fi/teknologiasta/>

Rekola, T. 2016. Tehokas tietotyöhön perehdyttäminen. Diplomityö, Teknisten tieteiden tiedekunta. Tampereen teknillinen yliopisto. Luettavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/196556841.pdf>

Salmimaa, T. Luettu 11.4.2021. Luettavissa: [http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/VilpolaSalmimaa\\_sosiotekniset\\_mallit\\_241006.pdf](http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/VilpolaSalmimaa_sosiotekniset_mallit_241006.pdf)

Suutarinen, M. ja Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Säkkinen, T. 2019. Onboarding – työntekijöiden perehdytyskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen. Opinnäytetyö, liiketalouden koulutusohjelma, Haaga-Helia. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/228031/Onboarding\\_Opinn%C3%A4ytety%C3%B6.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/228031/Onboarding_Opinn%C3%A4ytety%C3%B6.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress (painettu EU:ssa).

Tekoäly. Wikipedia 2021. Luettu 4.4.2021. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Teko%C3%A4ly>

Tieke. Verkkojulkaisu 15.10.2019. Luettavissa: <https://tieke.fi/digi-digi-digi/>

Tiililä, M. 2016. Innostu onnistumaan - yhdessä! 1. painos. Kauppakamari. Printon, Viro.

Toivonen, V-M ja Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen, kehittämisen uusi taso. Hakapaino Helsinki.

Työelämää alustoilla -webinaari. 2021. Kohti työtä 2030-webinaarisarja ja osa kehittämissuunnitelmaa. Osallistuminen 25.3.2021. Työterveyslaitos: Alasoini, T., Immonen, J., Seppänen, L. Paneelikeskustelijat: Kurki, L. (STTK), Lehtinen, P. (Teknologiateollisuus), Huttula, T. (Sitra).

Työterveyslaitos Aivotyö. 2021 Verkkojulkaisu. Luettu 8.4.2021. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/>

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-skenaarioraportti. Verkkojulkaisu, 09/2020. Luettu: 01.04.2021. Luettavissa: <https://hyvatyo.ttl.fi/muutosvoimat/ajattelu-ja-toimintatapojen-muutos>

VTT. 2 Verkkojulkaisu 2021. Luettavissa: <https://www.vttresearch.com/fi/palvelut/virtuaalinen-ja-lisatty-todellisuus>

Yritysvastuun sanasto. 2021. Luettavissa: [https://www.ykliitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/yritysvastuun\\_sanakirja.pdf](https://www.ykliitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/yritysvastuun_sanakirja.pdf)



## Kysymykset ja tutkimuksen tulokset perehdyttäjät



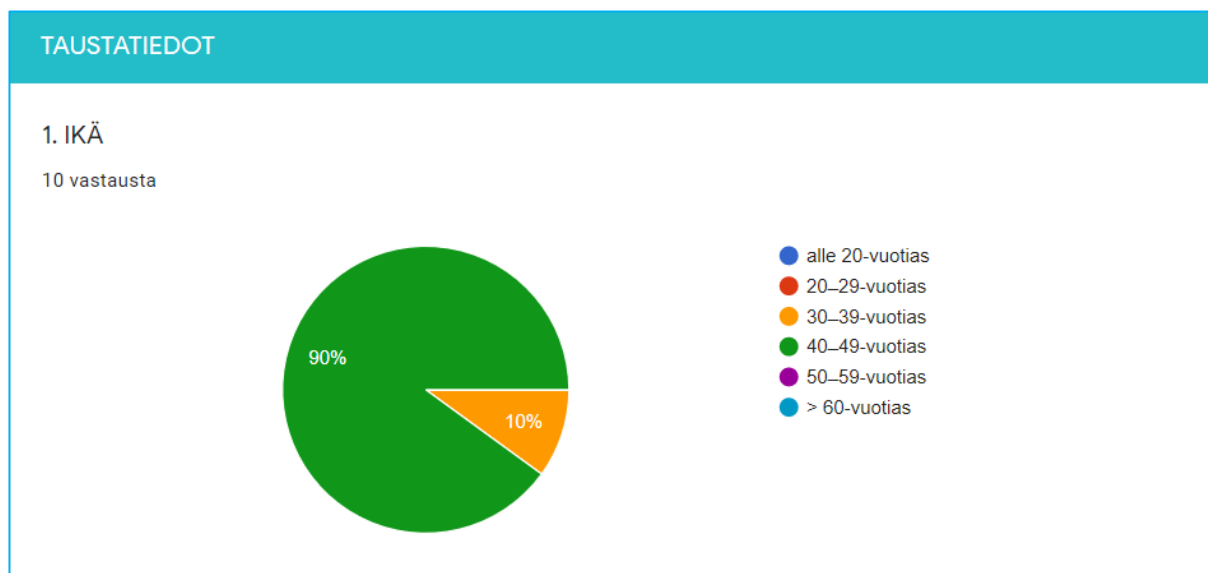
### PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN – Kyselytutkimus perehdyttäjälle (esihenkilöt)

Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin kokemuksia ja mielipiteitä Suomessa toimivan ICT (information and communication technology) asiantuntijaorganisaation henkilöstön perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonyymisti sähköpostilla lähetetyn Google Forms kyselylinkin kautta. Kysely lähetettiin perehdytettäville eli henkilöille, jotka olivat tulleet organisaatioon 1,5 vuoden sisällä sekä osalle perehdytyksestä vastaaville esihenkilöille eli perehdyttäjille. Valinnan kyselyyn osallistuvista henkilöistä teki organisaation HR-yhteyshenkilö.

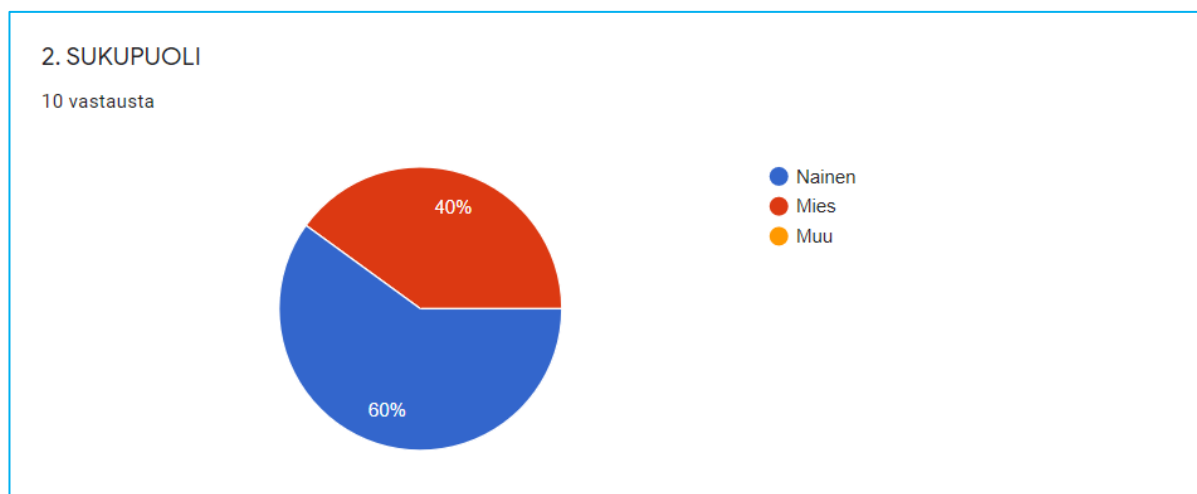
Vastauksia kyselyyn saatiin perehdytettävilä 51 / 95 ja **perehdyttäjiltä 10 / 33**. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli näin ollen perehdytettävien osalta 53,7 % ja **perehdyttäjien osalta 30,3 %**.

Kyselyllä kartoitettiin organisaation perehdytyksen nykytilaa perehdytettävien ja perehdyttäjien kokemusten pohjalta. Saatuja tuloksia käytettiin opinnäytetyössä vertailevana tutkimustietona kirjallisten lähteiden ja yhdessä muiden tutkimustietojen kanssa. Vastamalla kyselyyn henkilöt ovat antaneet suostumuksen vastauksien käyttöön tutkimuksessa ja sen tulosten esittelyssä. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa perehdyttämisen onnistumiseen johtavista tekijöistä ja mitä kehittämistarpeita perehdytyksessä nähdään nyt ja tulevaisuudessa. Samalla kartoitettiin, millainen perehdytys koetaan parhaimmaksi oppimisen kannalta ja onko perehdytyksessä hyödynnetty perehdytysohjelmaa.

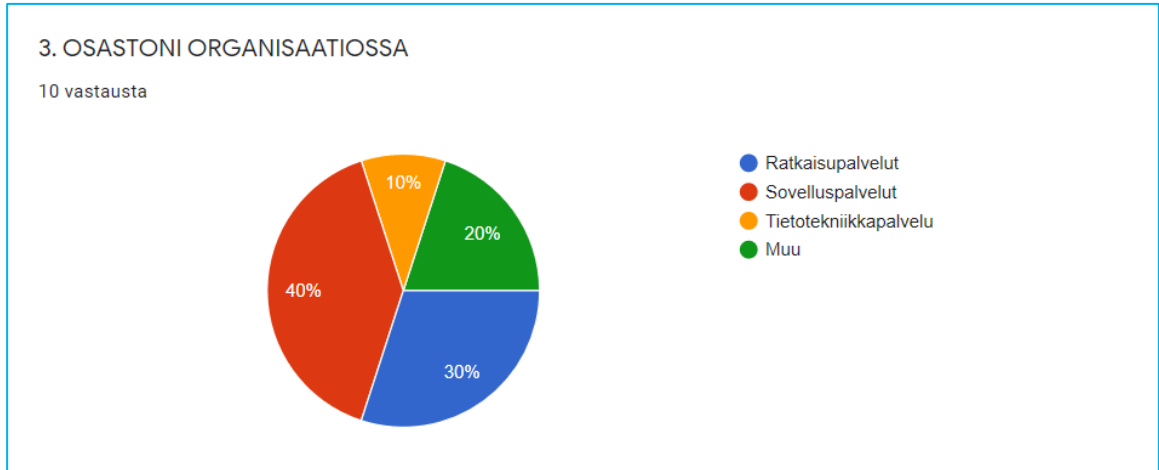
Vastaaminen tapahtui valitsemalla kysymyksen vastausvaihtoehdoista/väittämistä omaa mielipidettä parhaiten vastaava vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan. Vaihtoehdot: 1 = Täysin eri mieltä 2 = Lähes eri mieltä 3 = En pysty arvioimaan tätä asiaa 4 = Lähes samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä. Pakolliset kysymykset oli merkitty \*-merkillä.



Vastaajista 90 % oli 40–49-vuotiaita ja 10 % 30–39-vuotiaita.



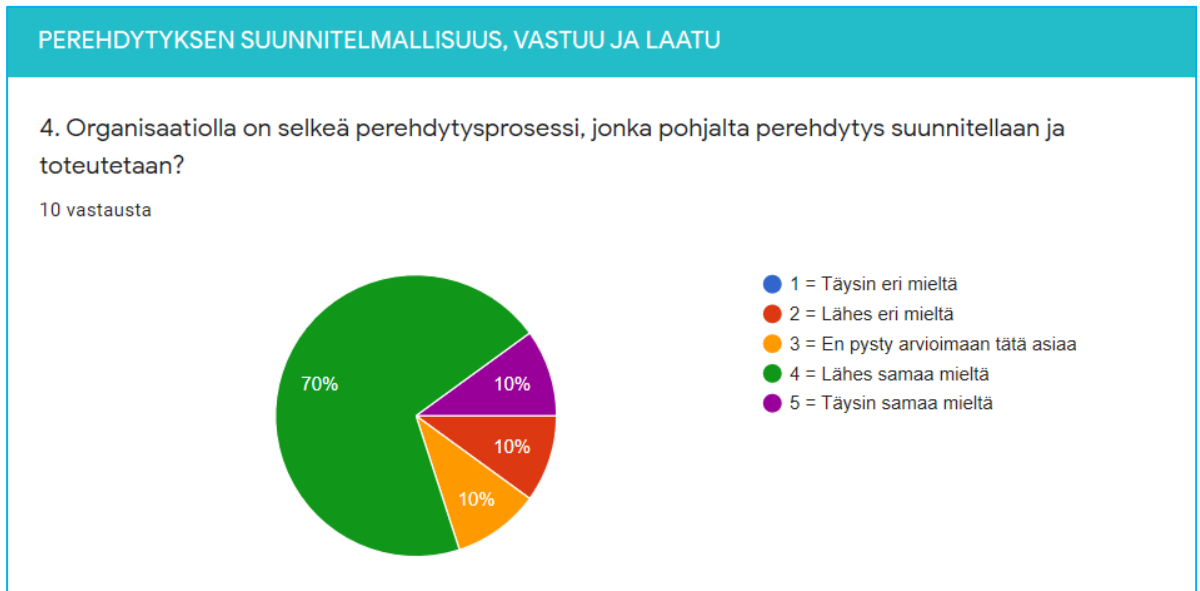
Vastaajista 60 % oli naisia ja 40 % miehiä.



Vastaajista 40 % (4) oli sovelluspalveluista, 30 % (3) ratkaisupalveluista, 20 % (2) muulta osastolta ja 10 % (1) tietotekniikkapalveluista.

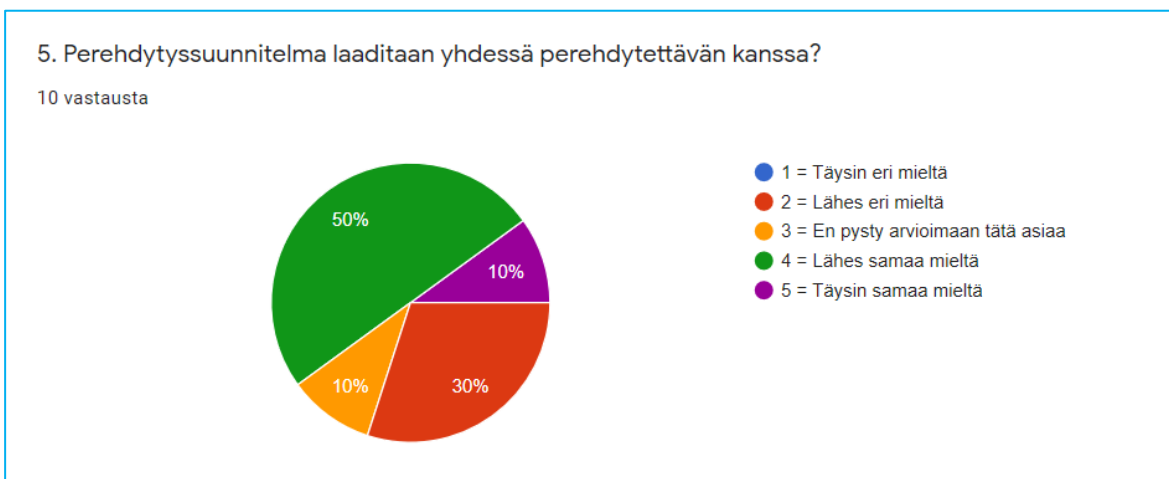
**Taustatiedoilla** selvitettiin vastaajien ikä, sukupuoli ja osasto organisaatiossa. Iällä ja sukupuolella ei organisaation kyselytutkimuksessa ollut varsinaisesti merkitystä, mutta ko. kysymykset esitettiin kuitenkin opinnäytetyön vertailevien tutkimusten analysointia ajatellen.

**Vastausvaihtoehdot:** 1 = Täysin eri mieltä 2 = Lähes eri mieltä 3 = En pysty arvioimaan tätä asiaa 4 = Lähes samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä.

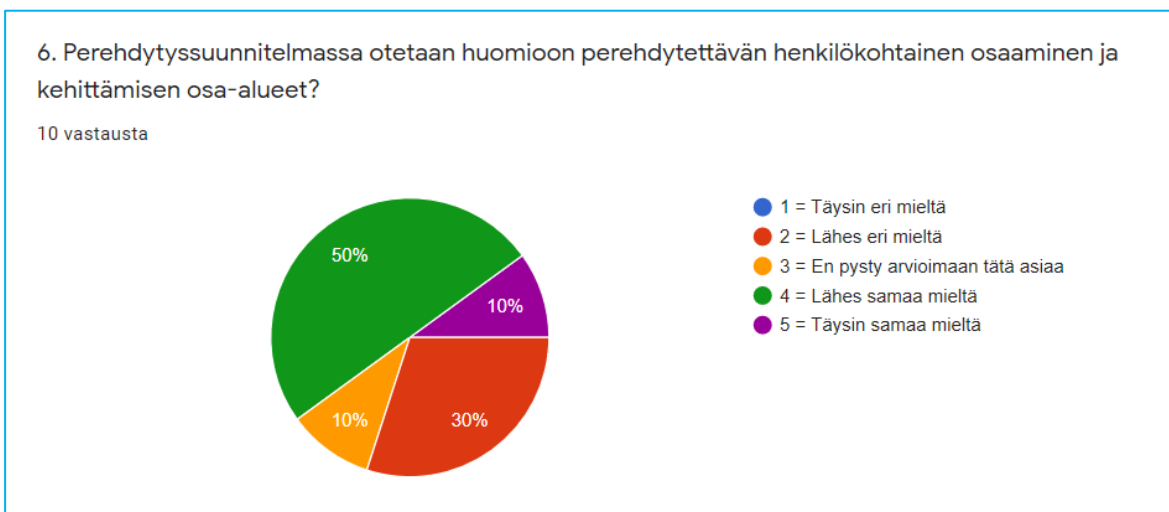


Lähes samaa mieltä oli 70 % vastaajista siitä, että organisaatiolla on selkeä perehdytysprosessi, jonka pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan perehdytys. Täysin samaa mieltä asiasta oli 10 % vastanneista. Lähes eri mieltä ja en pysty arvioimaan tätä asiaa oli myös molemmissa 10 % vastanneista. Täysin eri mieltä asiasta ei ollut yksikään vastaajista.

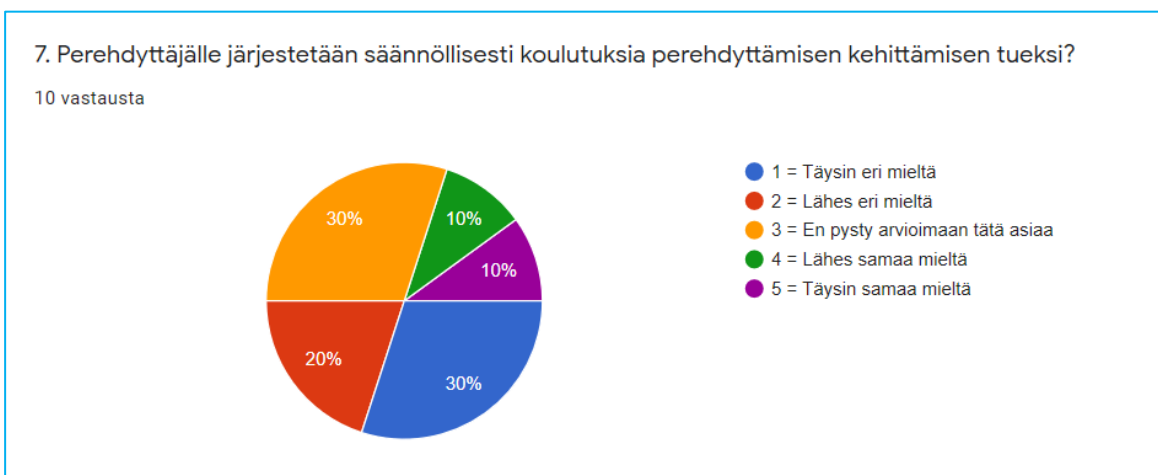
**Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,80.**



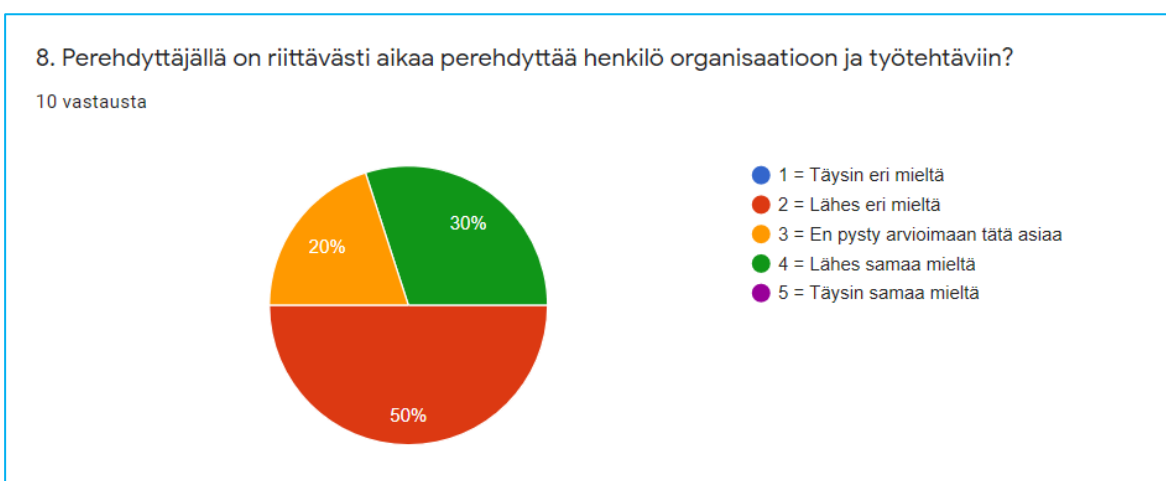
Vastaajista täysin samaa mieltä oli 10 % ja lähes samaa mieltä 50 % siitä, että perehdytysuunnitelma laaditaan yhdessä perehdytettävän kanssa. Lähes eri mieltä vastaajista oli 30 % ja 10 % ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,40.**



Tässä kysymyksessä vastaukset jakaantuivat samoin kuin aiemmassa perehdytysuunnitelmaa koskevassa kysymyksessä. Täysin samaan mieltä oli 10 % ja lähes samaa mieltä 50 % vastaajista siitä, että perehdytysuunnitelmassa otetaan huomioon perehdytettävän henkilökohtainen osaaminen ja kehittämisen osa-alueet. Vastaajista 30 % oli lähes eri mieltä asiasta. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,40.**



Vastaajien äänet jakoutuivat tämän kysymyksen osalta puoliksi. Vastaajista täysin eri mieltä oli 30 % ja lähes eri mieltä 20 % siitä, että perehdyttäjälle järjestetään säännöllisesti koulutuksia perehdyttämisen kehittämisen tueksi. 30 % vastaajista koki, että ei pysty arvioimaan tätä asiaa ja 10 % vastaajista oli lähes tai täysin samaa mieltä asiasta. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 2,50.**



Kyselytutkimuksen vastauksista nousee esille se, että aikaa perehdytykselle ei koeta olevan riittävästi. Vastaajista 50 % on lähes eri mieltä siitä, että perehdyttäjällä on riittävästi aikaa perehdyttää henkilö organisaatioon ja työtehtäviin. 30 % vastaajista on lähes samaa mieltä asiasta ja kokee ajan riittävän. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 2,80.**

8.1. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen: täysin eri mieltä (1), lähes eri mieltä (2) tai en pysty arvioimaan tätä asiaa (3), vastaa lyhyesti: miten ajanpuute vaikuttaa perehdytykseen? Mistä syistä perehdyttäjällä ei ole aikaa perehdytykseen?

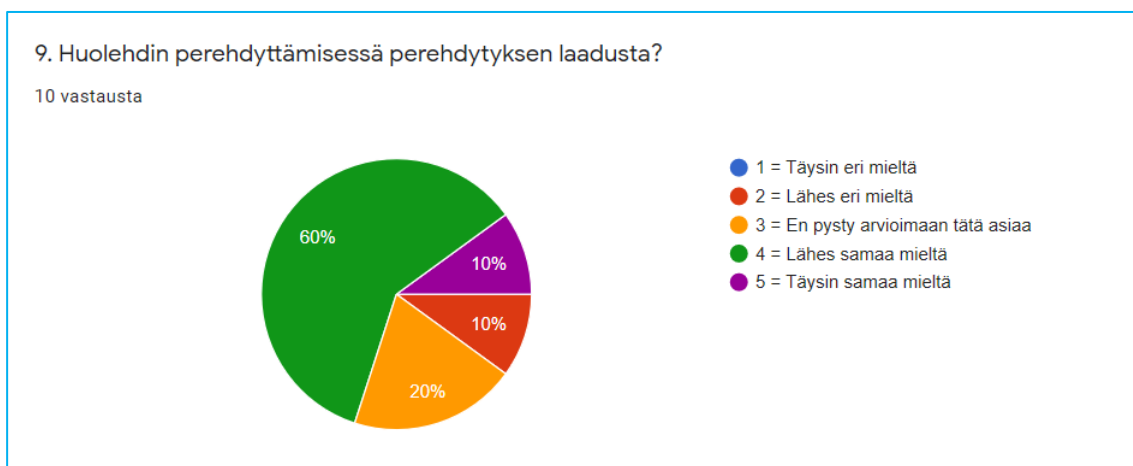
5 vastausta

### 8.1 Kirjallisten vastausten yhteenveto

Saatujen vastausten perusteella ajanpuutteeseen vaikuttavat hektiset työpäivät. Akuutit ja kiireelliset asiat menevät perehdytyksen edelle. Perehdytys jää edellä mainittujen asioiden vuoksi pintapuoliseksi ja perehdytettävän oma-aloitteisuuden varaan.

Perehdytysohjelma koetaan hyväksi ja se helpottaa perehdytyksen organisoinnissa. Alussa ohjelma vie runsaasti työaikaa, koska tulee rakentaa ns. runko tai suunnitelmapohja ja käydä se tiimin kanssa läpi sekä lisätä sinne perehdyttäjät. Tiimin kanssa jaettu perehdytys on toimiva konsepti, koska esihenkilö ei välttämättä pysty perehdyttämään asiantuntijatyön sisältöä. Perehdytysohjelmaan työn sisällön löytäminen on ollut haastavaa.

Vastauksista käy myös ilmi, että organisaation perehdytysprosessi koetaan vajavaiseksi. Käytännössä oppiminen tapahtuu vasta, kun tilanne tulee käytännössä eteen konkreettisesti.



Vastaajista 10 % oli täysin samaa mieltä ja 60 % lähes samaa mieltä siitä, että perehdyttäjät huolehtii perehdyttämisessä perehdytyksen laadusta. Lähes eri mieltä asiasta on 10 % vastaajista. Laatuun vaikuttaa varmasti se, onko perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen riittävästi aikaa. 20 % vastaajista ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,70.**

10. Kerro omin sanoin olennaisimmat asiat vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: miten koet onnistuneesi perehdytyksessä perehdyttäjänä? Mitä asioita kaipaat perehdyttäjänä perehdytyksen tueksi? Mitä haasteita olet kokenut perehdyttäjänä?

10 vastausta

## 10. Kirjallisten vastausten yhteenveto

### Onnistumiset

Perehdytysohjelma koetaan hyvänä ja hyödyllisenä, erityisesti siksi, että kaikki perehdytysasiat voi koota yhteen paikkaan.

Perehdytyksen onnistuminen vaihtelee ja riippuu perehdyttämisen hetken akuuteista kiireistä ja ennalta suunnittele mattomien asioiden määrästä. Vastaajien onnistumisen kirjo oli laidasta laitaan. Yhdellä perehdytyskokemusta oli vielä vähän ja osa kertoi onnistuneensa vaihtelevasti em. kiireellisten asioiden takia. Myös yksi erittäin hyvä onnistuminen mainittiin.

## **Perehdyttäjän kaipaama tuki**

Useammassa vastauksessa korostettiin, että organisaation perehdytysprosessin parempi kuvaaminen ja jalkauttaminen olisi hyödyllistä. Erilaisia prosesseja, sisäisiä toimintamalleja ja järjestelmiä on paljon. Tarvitaan lisää aikaa perehdytysohjelman läpikäymiseen ja suunnitelman tekemiseen.

Vastaajan hyvä huomio oli, että tiimin apua kannattaa hyödyntää perehdytyksessä. Yksin ei kannata, eikä voi tehdä kaikkea.

## **Haasteet**

Haasteiden osalta vastauksissa korostuivat seuraavat asiat: ajankäytön ja ajanhallinnan haasteet sekä selkeän ja yhtenäisen perehdytysprosessin puuttuminen. Vastauksista käy ilmi, että liian vähän on aikaa vuorovaikutukselle ja syvällisemmälle perehdytykselle pidemmällä aikavälillä. Perehdytyksessä koetaan riittämättömyyden tunnetta.

Osastojen väliset perehdytysprosessin vastuut ovat epäselkeät ja esim. ratkaisupalveluilta puuttuu yhtenäinen perehdytysuunnitelma. Kaiken laadukas perehdyttäminen on raskas prosessi. Organisaation prosessit ovat osittain epäselviä tai tuntemattomia. Osa ei ole ehtinyt tutustumaan perehdytysohjelmaan.

Sisäisiin sovelluksiin ja ohjelmiin liittyvät perehdytykset tulisi olla kaikkien organisaatiossa perehdytystä suunnittelevien saatavilla. Tämä helpottaisi suunnittelemista ja ajankäyttöä, jotta ei tarvitse keksiä samoja asioita uudestaan.

Oppiminen ja osaaminen on hidasta. Perehdyttäminen on muuttunut nyt luetun ymmärtämiseksi. Tämä ei ole toimivaa ja käytännössä perehdyttäjä opettaa uudelle työntekijälle HR-järjestelmät. Perehdytys jää pintapuoliseksi ja nojaa perehdytettävän oma-aloitteisuuteen.



11. Mihin asioihin tulisi mielestäsi kiinnittää eniten huomiota perehdyttämisessä?

10 vastausta

### 11. Kirjallisten vastausten yhteenveto

Vastaajat kertoivat, että perehdyttämisessä tulisi kiinnittää eniten huomiota aikaan ja säännöllisiin vuorovaikutteellisiin keskusteluihin perehdytettävän kanssa ja korostaa kysymisen tärkeyttä.

Perehdyttäjien vastauksista käy ilmi, että on hyvä tarkistaa perehdytettävän sisäistäneen asiat ja kerrattava niitä tarvittaessa. Näin varmistetaan työssä onnistumisen edellytykset. Huomiota tulisi kiinnittää järjestelmällisyyteen ja siihen, että tehtävämukaiset asiat tulee käytyä läpi selkeästi.

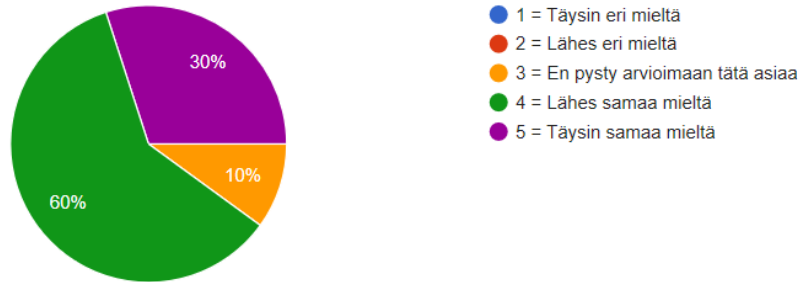
Vastauksissa korostuu, että perehdyttämisessä huomioitaisiin enemmän mentoroinnin hyödyntäminen ja yli tiimirajojen olevat yhtenäiset perehdytysohjeet sekä nopea perehdytys tarvittaviin organisaation HR-järjestelmiin. Perehdytyksellä pyrittävä saamaan perehtyjä nopeasti kiinni työtehtäviin.

Huomiota tulisi kiinnittää yleisiin organisaation käytäntöihin sekä perehdytettävän työtehtäviin liittyviin perehtymisen osa-alueisiin. Koska perehdytettävää on paljon, tulee keskittyä ensin edellä mainittuihin asioihin. Työn edetessä perehtymistä ja koulutusta tulisi tarpeiden ja tilanteiden mukaan. On huomioitava vastaanottokyky, koska perehdytettäväkään ei sisäistä kaikkia asioita yhdellä kertaa.

## PEREHDYTYSKOKEMUS JA VUOROVAIKUTUS

12. Uudet työntekijät vastaanotetaan organisaatiossa asianmukaisesti ensimmäisestä päivästä lähtien?

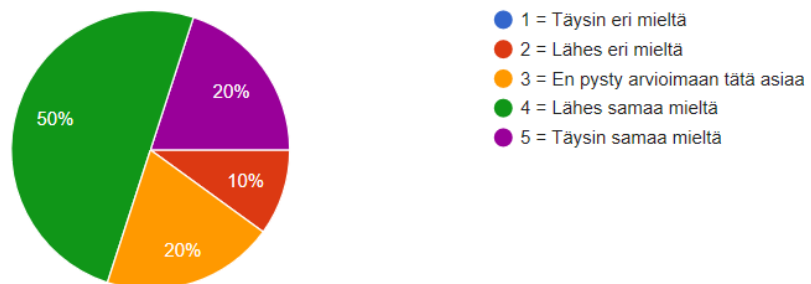
10 vastausta



Vastaajat olivat hyvinkin yksimielisiä siitä, että uudet työntekijät vastaanotetaan organisaatioon asianmukaisesti ensimmäisestä päivästä lähtien. Vastaajista 30 % oli täysin samaa mieltä ja 60 % lähes samaa mieltä asiasta. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 4,20.**

13. Organisaatiossa huolehditaan, että perehdytettävä pääsee hyvin mukaan työyhteisöön perehdytyksen avulla?

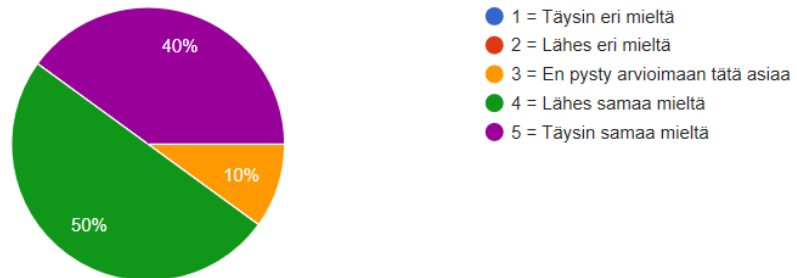
10 vastausta



Täysin samaa mieltä oli 20 % ja lähes samaa mieltä 50 % vastaajista siitä, että organisaatiossa huolehditaan perehdytettävän pääsemisestä mukaan työyhteisöön perehdytyksen avulla. 20 % ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa ja 10 % oli lähes eri mieltä asiasta. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,80.**

14. Perehdyttäminen on asiallista ja hyvässä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa?

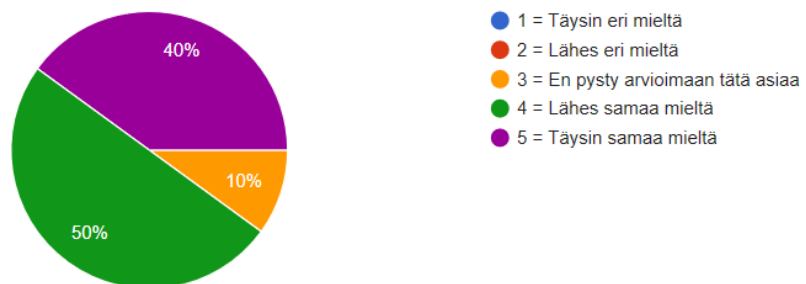
10 vastausta



Vastaajista 40 % on täysin samaa mieltä ja 50 % lähes samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen on asiallista ja hyvässä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa. 10 % vastaajista ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 4,30.**

15. Työilmapiiri on sellainen, että perehdyttäjän on helppo kysyä ja saada apua sekä opastusta perehdyttämiseen?

10 vastausta



Vastaajista 40 % on täysin samaa mieltä ja 50 % lähes samaa mieltä, että työilmapiiri on sellainen, että perehdyttäjän on helppo kysyä ja saada apua sekä opastusta perehdyttämiseen. 10 % vastaajista ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 4,30.**

15.1. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen: täysin eri mieltä (1), lähes eri mieltä (2) tai en pysty arvioimaan tätä asiaa (3), kerro lyhyesti havaintosi työilmapiirin osalta.

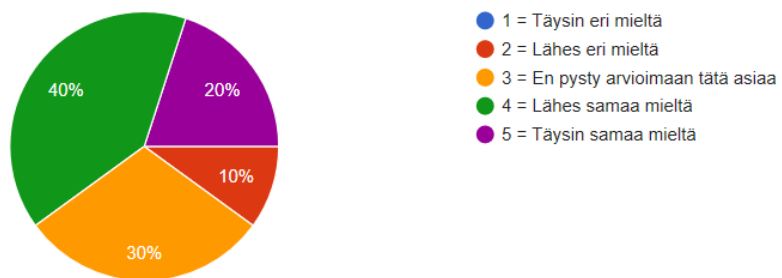
3 vastausta

### 15.1 Kirjallisten vastausten yhteenveto

Lisäkysymyksessä vastaaja selvensi vielä, että vastaus tähän kysymykseen voidaan antaa vain oman tiimin osalta. Osa koki perehdyttäneensä vielä niin vähäisesti, että moni asia on epäselvää. Haasteena nousi esille myös asenteet, jonka takia haasteen tuo periaatteellisista syistä oman tiedon jakamista vastustavat. Tällä on vaikutus yhteistyön toimivuuteen.

16. Saan tarvittavat perehdyttäjän työvälineet käyttööni välittömästi?

10 vastausta

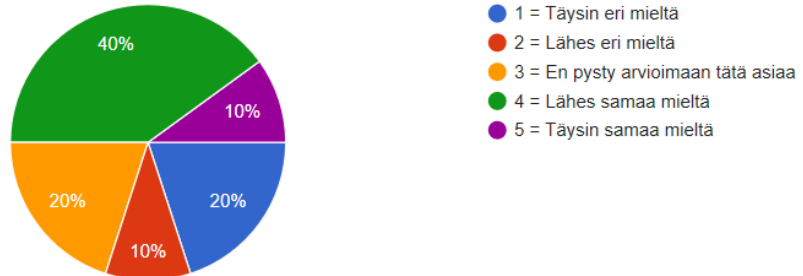


Vastaajista 40 % oli lähes samaa mieltä ja 20 % täysin samaa mieltä, että sai tarvittavat perehdyttäjän työvälineet käyttöön välittömästi. 30 % ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa ja 10 % oli lähes eri mieltä asiasta. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,70.**

## PEREHDYTYKSEN MATERIAALIT, SISÄLLÖT JA PEREHDYTYSOHJELMA INTRO

17. Perehdytysmateriaalit ovat ajantasaiset, kattavat ja helposti saatavilla?

10 vastausta



Perehdytysmateriaaleja koskeva kysymys jakoi vastaajien mielipiteitä. Vastaajista 10 % oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdytysmateriaalit ovat ajantasaiset, kattavat ja helposti saatavilla ja 40 % oli asiasta lähes samaa mieltä. Täysin eri mieltä asiasta oli 20 % ja lähes eri mieltä 10 % vastaajista. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,10.**

18. Millainen perehdytysmateriaali tukee perehdytystä ja oppimista mielestäsi parhaiten? (Kerro omin sanoin olennaisimmat asiat)

10 vastausta

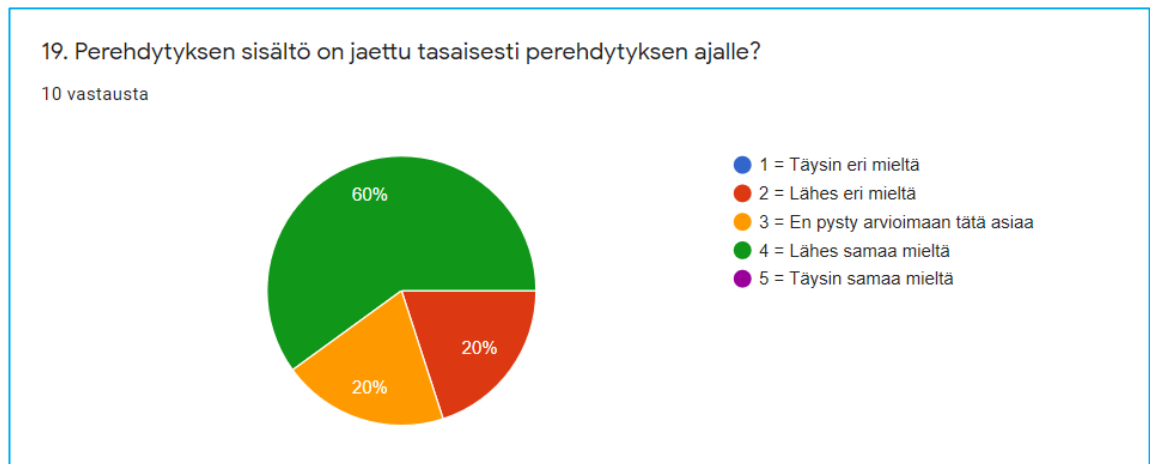
### 18. Kirjallisten vastausten yhteenveto

Vastaajien mielestä parhaiten oppimista tukevaa perehdytysmateriaalia ovat palvelupäällikön työkalupakki ja perehdytysohjelma. Perehdytysohjelma on HR:n osalta loistava. Oppimista tukee yksinkertaiset ja lyhyet materiaalit, kuten PowerPoint-esitykset ja videot.

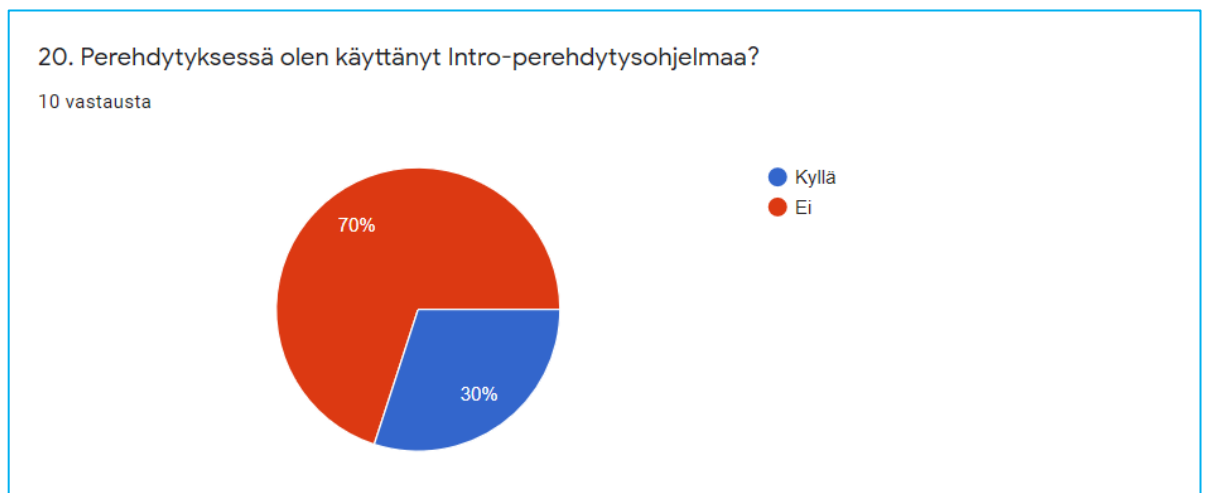
Parhaiten oppimista tukevaa on, jos järjestelmien perehdytys toteutettaisiin itse järjestelmän kautta. Työn sisällöllinen perehdytys koetaan haasteelliseksi rakentaa.

**Kehitysehdotuksena** oppimista tukevaa olisi, jos materiaalit eivät olisi osasto tai yksikökohtaisia vaan yhteisiä. Osastosta tai yksiköstä riippumatta pitäisi voida kattavammin

perehdyttää eri osastojen toimintaan, koska siitä on hyötyä koko organisaatiolle ja perehtyjälle tulevaisuudessa.



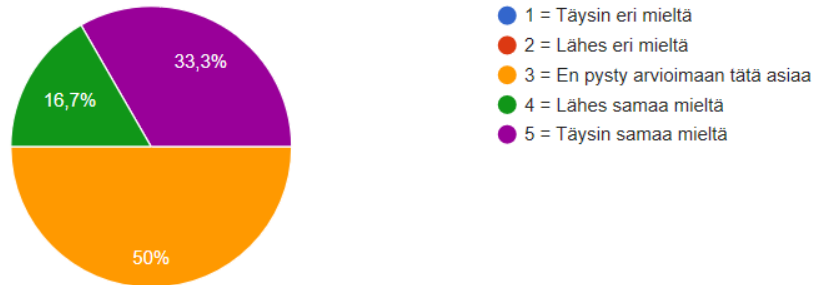
Lähes samaa mieltä oli jopa 60 % vastaajista siitä, että perehdytyksen sisältö on jaettu tasaisesti perehdytyksen ajalle. Lähes eri mieltä asiasta oli 20 % vastaajista. 20 % vastaajista ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,40.**



Perehdytysohjelmaa on käyttänyt 30 % vastaajista. Koska 70 % vastaajista ei ollut käyttänyt perehdytysohjelmaa olisi ollut hyvä kartoittaa syyt siihen, miksi ohjelmaa ei ole hyödynnetty. Toki osa näistä syistä selviää kuitenkin vastaajien kokemista haasteista perehdyttämisessä.

20.1. Jos vastasit edelliseen kysymykseen: Kyllä, vastaa seuraavaan väittämään. Olen kokenut perehdyttämishjelma Intron hyödylliseksi perehdytyksessä?

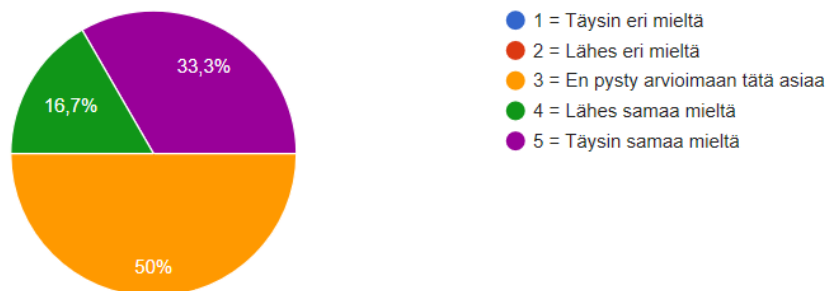
6 vastausta



33,3 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja 16,7 % lähes samaa mieltä, että perehdytysohjelma on hyödyllinen perehdytyksessä. 70 % vastaajista ilmoitti, että ei ole käyttänyt perehdytysohjelmaa, joten on ymmärrettävää, että 50 % vastaajista ei pysty arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,83.**

21. Jos vastasit aiemmin käyttäneesi Introa vastaa seuraavaan väittämään. Intro on selkeä yleisperehdytyksen osalta?

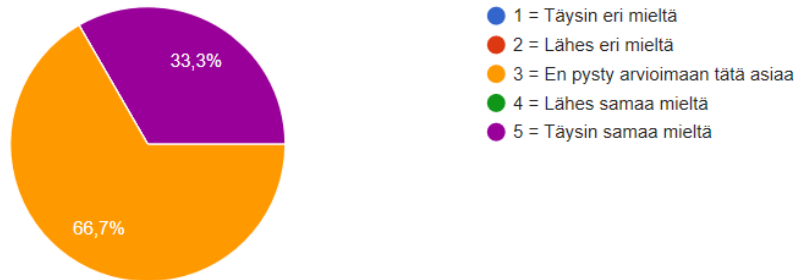
6 vastausta



33,3 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja 16,7 % lähes samaa mieltä, että perehdytysohjelma on selkeä yleisperehdytyksen osalta. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,83.**

22. Jos vastasit aiemmin käyttäneesi Introa vastaa seuraavaan väittämään. Intro on selkeä työopastuksen osalta?

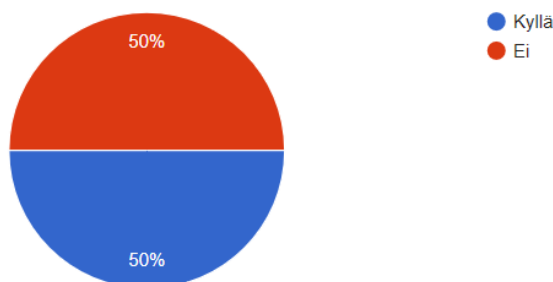
6 vastausta



33,3 % vastaajista on täysin samaa mieltä, että perehdytysohjelma on selkeä työopastuksen osalta. 66,7 % vastaajista ei pysty arvioimaan tätä asiaa ja osittain tämä varmasti johtuu perehdytysohjelman vähäisestä käytöstä sekä haasteista työopastuksen perehdytysmateriaalien osalta. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,67.**

23. Jos vastasit aiemmin käyttäneesi Introa vastaa seuraavaan väittämään. Olen kokenut haasteita perehdytysohjelma Intron käyttöönotossa ja käytössä?

4 vastausta



Puolet eli 50 % (4 vastaajaa) on kokenut haasteita perehdytysohjelman käytössä.



23.1. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä. Mainitse mitä haasteita perehdytysohjelman käytössä on ollut? (Voit valita useamman vaihtoehdon).

3 vastausta

**Vaihtoehdot:**

Minulla ei ole aikaa perehdytysohjelman käyttöön (0 vastausta)

Perehdytysohjelman ohjeet ovat puutteelliset (0 vastausta)

En ole saanut perehdytysohjelman käyttöön riittävää perehdytystä (0 vastausta)

En ole kokenut ohjelmasta riittävää hyötyä (0 vastausta)

Muu haaste (**3 vastausta**)

23.2. Jos valitsit edelliseen kysymykseen vaihtoehdon "Muu haaste". Kerro lyhyesti kaikki esille nousseet haasteet.

3 vastausta

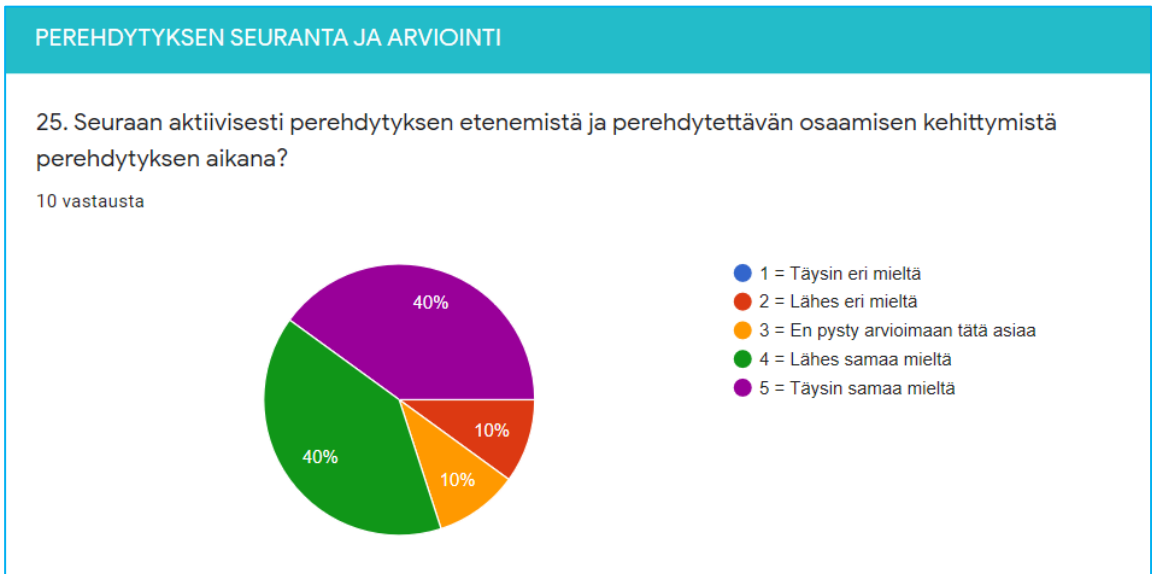
Vastauksissa toistuu samoja aiheita kuin aiemmissa kirjallisissa vastauksissa. Perehdytysohjelman käyttö on ollut minimaalista muun muassa siksi, että muut yksiköt eivät ole vielä tuottaneet ohjelmaan sisältöä. HR on vienyt ohjelmaan paljon materiaalia, joka on hyvä asia. Perehdytysmateriaalien linkkien toimivuudesta huolehditaan jatkossakin. Asiantuntijatyön kokoaminen ns. nollassa yhteen ohjelmaan vie aikaa ja on esimiehelle todella haasteellista, koska valmiina ei ole mitään perehdytyspohjaa. Vastauksessa tuodaan myös ilmi, että perehdytysohjelma ei korvaa johdon olemassaoloa ja tehtävää.

24. Miten perehdytysmateriaaleja voisi mielestäsi kehittää? (Kerro omin sanoin olennaisimmat asiat).

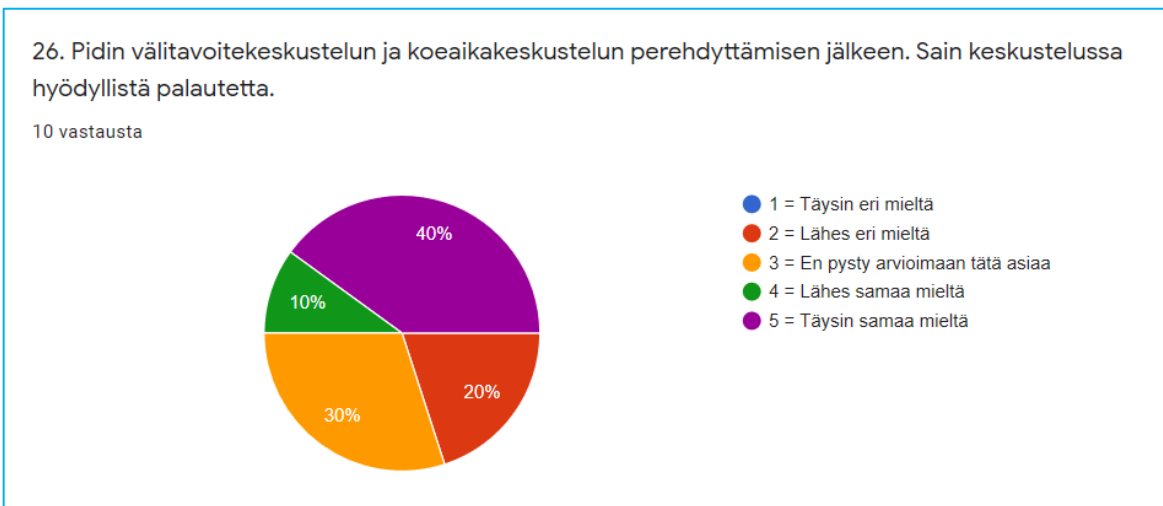
3 vastausta

Vastaajien mukaan perehdytysmateriaaleja voisi kehittää käyttökokemuksen myötä sekä läpikäymällä hyviä käytäntöjä mentoreiden ja muiden esihenkilöiden sekä perehdytettävien kanssa. Kaikki perehdytysmateriaaleja, jotka eivät ole osasto tai yksikkökohtaisia tulisi olla yhteisiä. Osastosta tai yksiköstä riippumatta pitäisi kattavammin voida perehdyttää eri osastojen toimintaan. Tästä on hyötyä koko organisaatiolle ja perehtyjälle tulevaisuudessa.

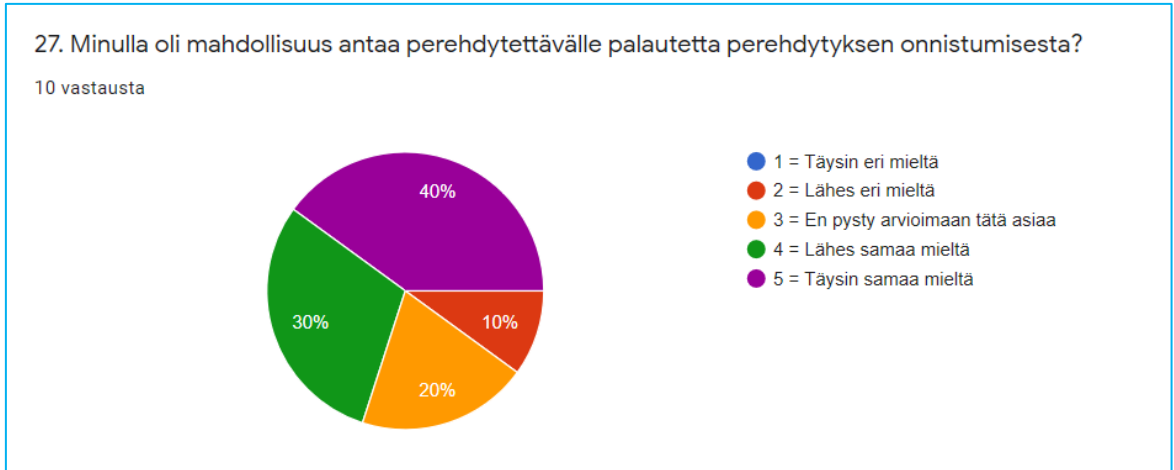
Vastauksista käy myös ilmi, että perehdytysmateriaaleja ei ole vielä, joten niiden tekemiseen tulisi panostaa.



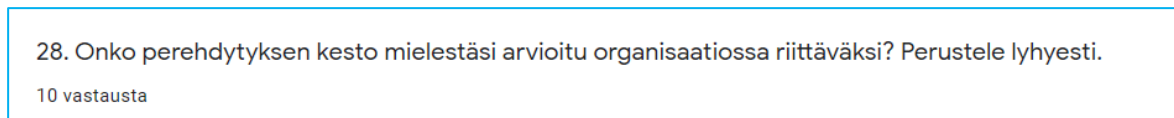
40 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja 40 % lähes samaa mieltä siitä, että seuraa aktiivisesti perehdytyksen etenemistä ja perehdytettävän osaamisen kehittymistä perehdytyksen aikana. 10 % on lähes eri mieltä asiasta tai ei pysty arvioimaan asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 4,10.**



40 % on täysin samaa mieltä ja 10 % lähes samaa mieltä siitä, että välitavoitekeskustelu ja koeaikakeskustelu pidettiin perehdytyksen jälkeen ja siitä saatiin hyödyllistä palautetta. 20 % on lähes eri mieltä asiasta ja 30 % ei pysty arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,70.**



40 % on täysin samaa mieltä ja 30 % lähes samaa mieltä siitä, että perehdytettävälle on mahdollista antaa palautetta perehdytyksen onnistumisesta. 10 % on lähes eri mieltä asiasta ja 20 % ei pysty arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 4,00.**



Vastaajista osa ilmoitti, että ei pysty määrittelemään mikä on riittävä kesto, ei tiedä miten perehdytyksen kesto on arvioitu ja ei pysty arvioimaan tätä asiaa.

Kysymys herätti vastaajissa pohdintaa, että onko organisaatiossa arvioitu perehdytyksen riittävä kesto. Perehdytyksessä on huomioitava, että kesto voi vaihdella roolin mukaan. Perehdytyksessä oleellista on, että aina on mahdollista saada lisää tietoa ja opastusta.

Useampi vastaus (4) osoitti, että perehdytyksen kesto on arvioitu riittäväksi. Alkuvaiheessa perehtyminen on tiiviimpää. Perehdytys jatkuu useita kuukausia vielä työhön tuloon jälkeen, mutta ei niin intensiivisesti. Perehdytyksen kesto voidaan säätää tarpeen mukaan. Vastaajan mielestä, riittävä kesto on, kun tehtävistä on saatu kiinni määritellyn aikana.

Vastaajista (2) osa oli sitä mieltä, että perehdytyksen kesto ei ole arvioitu organisaatiossa riittävästi. Vastauksista käy ilmi, että perehdytyksen oletetaan hoidettavan nopeammin kuin se käytännössä on mahdollista. Kokemusta oli myös siitä, ettei perehdytystä juuri erikseen suoriteta.

29. Miten organisaatio huolehtii perehdyttäjän jatkuvasta osaamisen kehittämisestä?

8 vastausta

Vastaajien ilmaisemat osaamisen kehittämisen keinot: osaamiskartoitus, kehityssuunnitelma ja itsensä johtaminen.

Vastaajista osa kokee, että perehdyttäjien jatkuvassa osaamisen kehittämisessä olisi parantamisen varaa, osa kokee, ettei ole saanut osaamisen kehittämiseen tukea.

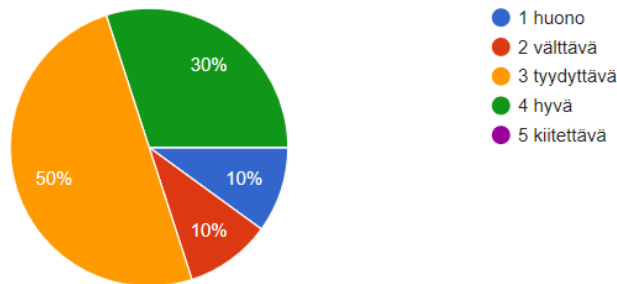
Vastauksien perusteella voidaan kiteyttää, että perehdyttäjien osaamista voidaan kehittää aina uusien asioiden esille tullessa ja koulutuksilla tarpeen mukaan. Myös työn siirroilla, Intra-uutisilla ja henkilöstöinfoilla on hyvä vaikutus osaamisen kehittämisessä.

#### PEREHDYTYKSEN KOKONAI SARVOSANA JA KEHITTÄMISEN AVOIMET KYSYMYKSET

30. Minkä kokonaisarvosanan antaisit organisaation perehdytysprosessin toimivuudelle?

Arvoasteikolla: 1 huono – 5 kiitettävä.

10 vastausta



**Organisaation perehdytysprosessin toimivuus sai perehdyttäjiltä kokonaisarvosanaksi 3,00.**

30.1. Antamasi arvosana huomioiden, kerro lyhyesti miten aktiivinen olet itse ollut perehdytyksen osalta?

10 vastausta

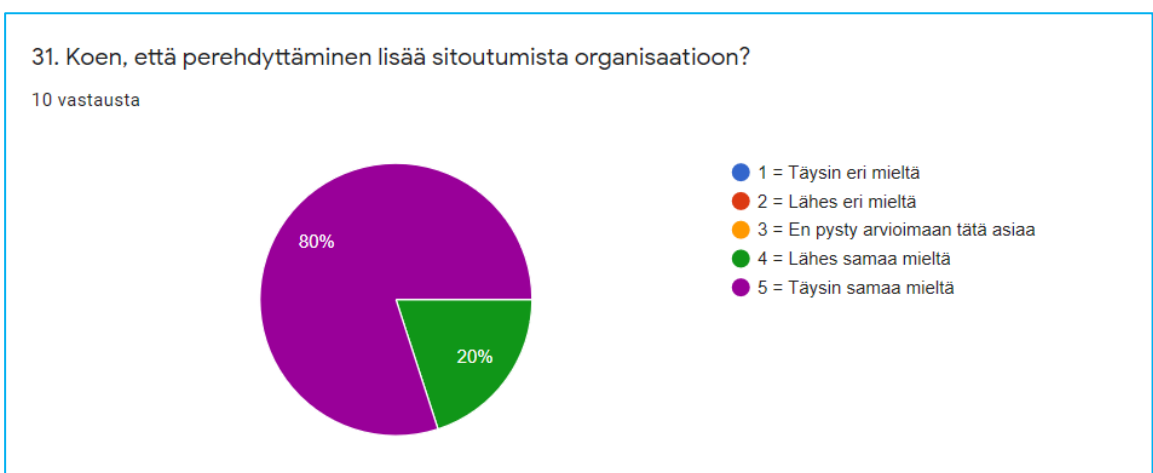
Vastaajista (2) kokee olevan todella aktiivisia perehdytyksen osalta.

Vastaajista osa (3) kokee, että voisi itse olla aktiivisempi. Ajan riittävyys koetaan suurena haasteena sekä perehdytettävien yhtenäisten ja ajantasaisten materiaalien puute.

Asian osalta nousee myös pohdintaa siitä, että perehdyttäjä olisi voinut toimia paremmin, irrottaa aikaa enemmän perehdytykseen ja huolehtia seurannasta.

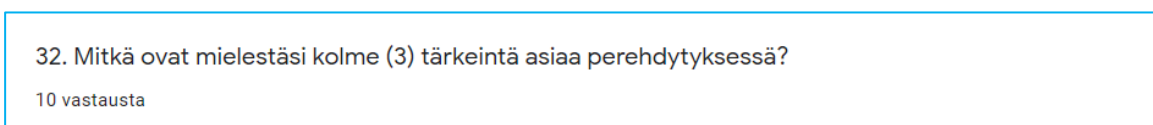
Vastaajat (2) kertovat, että HR-ohjelmaa hyödynnetään uuden työntekijän kanssa asioita läpikäydessä. Perehdyttäjä pitää yllä vuorovaikutusta ja yhdessä keskustellaan siitä missä on epäselvyyksiä. Keskustelussa ilmenneiden tarpeiden mukaan perehdytetään lisää näihin asioihin.

Osa (2) vastaajista ilmoittaa, että ei pysty arvioimaan tätä asiaa ja ei ole vertailupohjaa asiaan.



80 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja 20 % lähes samaa mieltä, että perehdyttäminen lisää sitoutumista organisaatioon. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 4,80.**

Vastauksissa on huomioitava kysymyksen tulkintamahdollisuus: oletetaanko kysymyksen olevan ns. yleiskysymys vai kysymys todellisesta tilanteesta eli miten oma perehdyttäminen on sitouttanut organisaatioon.



- Perehdytyksen selkeä ja kattava rakenne.
- Perehdyttäminen koko organisaatioon ja sen toimintaan: tehtävät, organisaatio, sidosryhmät.
- Suunnitelmallisuus: odotukset ja tavoitteet ovat selkeät.
- Toimintatavat ja toimintamallien oppiminen, tiedon jakaminen.
- Selkeä työnkuva ja henkilön omien tulevien tehtävien oppiminen nopeasti.
- Osaamisen ja oppimisen varmistaminen sekä kertaus tarvittaessa.
- Vuorovaikutus, kuuntelu, läsnäolo ja keskustelu.

- Yhteisöllinen tekeminen ja työyhteisöön kiinnittyminen.
- Luodaan positiivinen ja avoin ilmapiiri perehdytettävälle. – Hyvä perehdyttäjä.
- Kaikkien perehdytykseen osallistuvien oikeanlainen asenne. – Perehtyjän hyvä asenne.
- Hyvät perehdytysmateriaalit ja ohjeiden päivittäminen.
- Aikaa perehdytykselle.

33. Miten perehdyttämisen etenemistä ja osaamisen kehittämistä tulisi mielestäsi seurata?

10 vastausta

Vastausten perusteella perehdyttämisen etenemistä ja osaamisen kehittämistä tulee seurata säännöllisesti esim. palavereilla ja huolehtimalla riittävästä keskustelusta perehdytettävän kanssa. Keskustelun avulla varmistetaan työtehtävissä pärjääminen ja huolehditaan samalla suoriutumisen seuranta.

Perehdyttämisen etenemiseen ja osaamisen kehittämiseen perehdytysohjelma antaa hyvät välineet. Perehdytysohjelman avulla voidaan seurata, että sovitut perehdytystehtävät on hoidettu. Aito keskustelu perehdytettävän kanssa antaa hyvän kuvan siitä, mitä perehdytystä tarvitaan lisää ja se on myös positiivinen, välittävä signaali perehdytettävälle.

HR-järjestelmien oikea käyttö on helppo mitata. Työhön perehtyminen olisi vaiheistettava ja testattava, että ymmärrys on riittävä seuraavaan vaiheeseen.

34. Miten olet itse oppinut työtehtäväsi parhaiten?

10 vastausta

Suurin osa vastaajista kertoi, että parhaiten he ovat oppineet käytännön tekemisellä, uusiin asioihin tarttumalla, kyselemällä sekä keskustelemalla esimiehen tai kollegojen kanssa. Uusiin asioihin tarttumalla on voitu oppia lisää.

Tehtäväkentän kuvaaminen on tärkeää. Kerrotaan, miksi työtehtävä tehdään esim. tiettyllä tavalla, mitä toimintatapaa on jo tehtävän tekemisen osalta kokeiltu. Kun perehtyjä ymmärtää miksi joku työtehtävä on sen kaltainen kuin se on, hän voi paremmin lähteä kehittämään sitä. Osa kertoo myös, että on joutunut oppimaan kantapään kautta tai ilman perehdytystä. Näitä huonoja toimintamalleja ei haluta omille alaisille. Koska mentoria ei

ole ollut on opittu itse tekemällä ja kysymällä. Tämä koetaan hitaaksi oppimisen tieksi, vaikka vastaajalle se on ollut opettavaisin tapa oppia.

35. Mitä kehittämistarpeita näet perehdytyksessä tulevaisuudessa?

10 vastausta

Yksilöllisempi perehdytys: enemmän henkilön tarpeiden ja osaamisen perusteella kuin tiettyjen prosessin vaiheiden kautta. Tiettyjen perehdytyksen osa-alueiden jakaminen keskitetympin ns. mentoriperehdyttäjille. Nykypäivän työntekijät ovat alalla kilpailtuja ja haluttuja, joten laadukkaan perehdytyksen avulla saadaan työntekijälle alusta asti välittävä työnantajakuva sekä taataan henkilön osaamisen kasvaminen. Esihenkilöiden perehdytykseen voisi kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa.

Tulevaisuudessa vastaajat näkevät kehittämisen tarpeen ajanhallinnan ja perehdytysmateriaalien osalta sekä perehdytyksen seurannan kehittämisessä. Vastaajat toivovat riittävästi aikaa perehdytykseen ja perehdyttämisen aikajanan pidentämiseen. Videokoulutukset koetaan hyvinä ja niitä toivotaan edelleen.

Uusille työntekijöille voitaisiin järjestää ns. uuden työntekijän -päivä, jossa eri yksiköt esittelevät itsensä, jotta organisaatio oikeasti tulee tutuksi ja verkostoituminen käynnistyy nopeammin. Tämä uuden työntekijän -päivä tulisi olla live-tapahtuma. Näitä päiviä voisi olla esim. kaksi kertaa vuodessa. Liiketoimintojen formalisointi (= esitettävään muotoon laittaminen) helpottaisi asiakokonaisuuksien ymmärtämistä.

Vapaa sana. Voit kertoa lyhyesti muita mieleesi tulleita asioita perehdytyksestä tai kyselystä. Lopuksi etene viimeiseen osioon (8/8) ja paina - Lähetä!

0 vastausta

Tähän kysymykseen ei ole vielä vastauksia.

Kiitos osallistumisestasi ja vastauksistasi opinnäytetyöni kyselytutkimukseen!

## TULOSTEN YHTEENVETO – PEREHDYTTÄJÄT

Organisaation perehdytysprosessin toimivuus sai **perehdyttäjiltä kokonaisarvosanaksi 3,00.**

Perehdytyksen suunnitelmallisuus, vastuut ja laatu -osiossa eniten pinnalle nousi ajanhallintaan liittyvät asiat sekä perehdytysprosessin tärkeys. Vastaajista 70 % oli lähes samaa mieltä siitä, että organisaatiolla on selkeä perehdytysprosessi. Osa kuitenkin kokee

perehdytysprosessin vajavaisena. Perehdytyksen suunnittelu yhdessä perehdytettävän kanssa jakoi mielipiteitä, mutta lähes samaa mieltä oli 50 % vastaajista siitä, että suunnittelu tehdään yhdessä perehdytettävän kanssa. Vastaajista 30 % oli lähes eri mieltä siitä, että perehdytettävän henkilökohtainen osaaminen ja kehittämisen osa-alueet otetaan huomioon perehdytysuunnitelmassa. Yksilöllisempi perehdyttäminen nousi myös yhdeksi kehitysehdotuksista tulevaisuudessa.

Perehdyttäjän ajanhallintaan vaikuttavat hektiset työpäivät. Perehdytys saattaa jäädä pintapuoliseksi ja liikaa perehdytettävän oma-aloitteisuuden varaan. HR:n osuus perehdytyksessä koetaan toimineen hyvin.

Perehdyttäjät kaipaavat säännöllisiä koulutuksia perehdytyksen kehittämisen tueksi. Useammassa vastauksessa korostetaan, että organisaation perehdytysprosessin parempi kuvaaminen ja jalkauttaminen olisi hyödyllistä. Erilaisia prosesseja, sisäisiä toimintamalleja ja järjestelmiä on paljon. Osastojen väliset perehdytysprosessin vastuut koetaan epäselkeinä. Vastaajat kertoivat, että perehdyttämisessä tulisi kiinnittää eniten huomiota aikaan ja säännöllisiin vuorovaikutteellisiin keskusteluihin perehdytettävän kanssa ja korostaa kysymisen tärkeyttä. Vastauksista ilmenee, että perehdytys on asiallista ja hyvässä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa. Tiedon jakamiseen tarvitaan kehitystä, etenkin asenne puolella.

Vastaajista 30 % oli käyttänyt perehdytysohjelmaa. Perehdytysohjelma koetaan hyväksi ja hyödylliseksi. Se helpottaa perehdytyksen organisoinnissa. Alussa ohjelma vie runsaasti esimiehen työaikaa ja asiantuntijatyön sisällöllisen perehdytysmateriaalin suunnittelu on haastavaa. Tarvitaan lisää aikaa perehdytysohjelman läpikäymiseen ja suunnitelman tekemiseen.

Vastaajan kokemus on osoittanut, että tiimin kanssa jaettu perehdytys on toimiva konsepti. Sisäisiin sovelluksiin ja ohjelmiin liittyvät perehdytykset ja ohjeet tulisi olla kaikkien perehdytystä suunnittelevien saatavilla. Perehdytysmateriaaleja voisi kehittää enemmän yhteistyössä ja mentoreiden avulla.

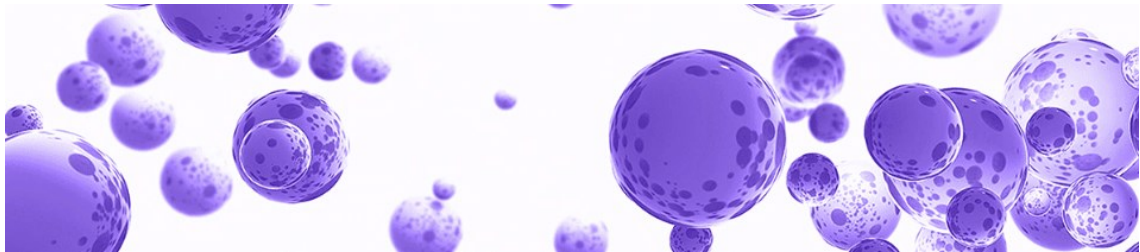
Vastaajista 80 % on täysin tai lähes samaa mieltä, että seuraa aktiivisesti perehdytyksen etenemistä ja perehdytettävän osaamisen kehittymistä perehdytyksen aikana. 50 % vastaajista ilmoittaa pitävänsä välitavoite- ja koeaikakeskustelut. Osa ei ole vielä pitänyt perehdytystä, joten myös se on huomioitava tuloksessa. Useampi vastaus (4) osoitti, että perehdytyksen kesto on arvioitu organisaatiossa riittäväksi ja, että perehdytyksen kestoa voidaan säätää tarpeen mukaan. Oma aktiivisuus perehdytyksen suhteen jakoi



vastauksia. Osa vastaajista kokee olevansa erittäin aktiivisia perehdytyksessä. Osalla on vielä kehitettävää etenkin ajan ottamisessa perehdytykselle ja osa kertoo, että voisi olla vieläkin aktiivisempikin.

Perehdytyksessä tärkeimpänä ja useamman kerran mainittuna asiana pidetään hyvää ja keskustelevaa vuorovaikutusta, selkeää suunnitelmaa ja toimintatapoja sekä ohjeita. Perehdytyksen seurannan osalta koetaan, että perehdytysohjelma on tähän hyvä väline. Tehtävien parempi kuvaaminen koetaan tärkeänä. HR:n osuus on toiminut perehdytyksessä ja perehdytysmateriaaleissa hyvin.

## Kysymykset ja tutkimuksen tulokset perehdytettävät



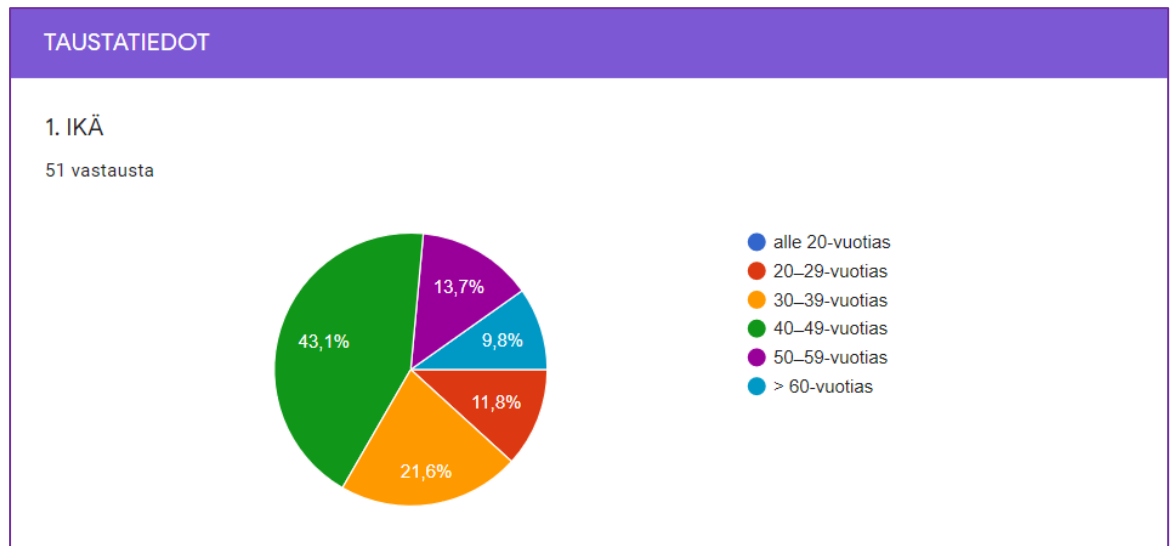
### PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN – Kyselytutkimus perehdytettävälle

Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin kokemuksia ja mielipiteitä Suomessa toimivan ICT (information and communication technology) asiantuntijaorganisaation henkilöstön perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti sähköpostilla lähetetyn Google Forms kyselylinkin kautta. Kysely lähetettiin perehdytettävälle eli henkilöille, jotka olivat tulleet organisaatioon 1,5 vuoden sisällä sekä osalle perehdytyksestä vastaaville esihenkilöille eli perehdyttäjiille. Valinnan kyselyyn osallistuvista henkilöistä teki organisaation HR-yhteyshenkilö.

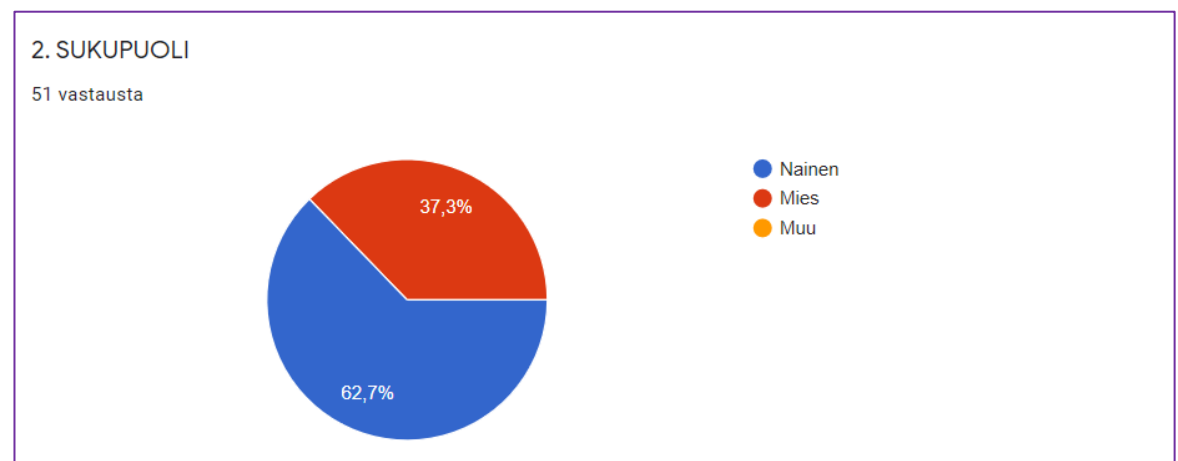
Vastauksia kyselyyn saatiin **perehdytettäviltä 51 / 95** ja perehdyttäjiä 10 / 33. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli näin ollen **perehdytettävien osalta 53,7 %** ja perehdyttäjien osalta 30,3 %.

Kyselyllä kartoitettiin organisaation perehdytyksen nykytilaa perehdytettävien ja perehdyttäjien kokemusten pohjalta. Saatuja tuloksia käytettiin opinnäytetyössä vertailevana tutkimustietona kirjallisten lähteiden ja yhdessä muiden tutkimustietojen kanssa. Vastamalla kyselyyn henkilöt ovat antaneet suostumuksen vastauksien käyttöön tutkimuksessa ja sen tulosten esittelyssä. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa perehdyttämisen onnistumiseen johtavista tekijöistä ja mitä kehittämistarpeita perehdytyksessä nähdään nyt ja tulevaisuudessa. Samalla kartoitettiin, millainen perehdytys koetaan parhaimmaksi oppimisen kannalta ja onko perehdytyksessä hyödynnetty perehdytysohjelmaa.

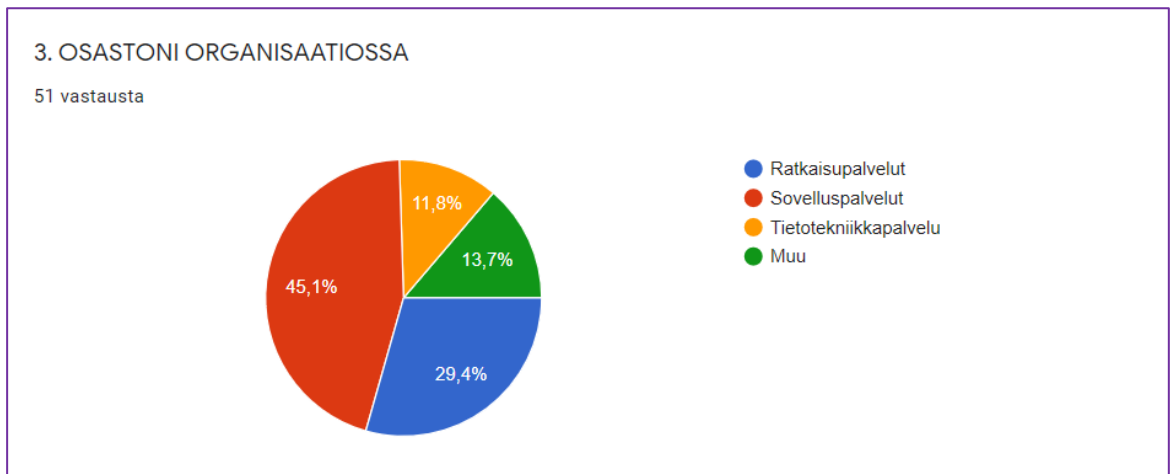
Vastaaminen tapahtui valitsemalla kysymyksen vastausvaihtoehdoista tai väittämistä omaa mielipidettä parhaiten vastaava vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan. Vaihtoehdot: 1 = Täysin eri mieltä 2 = Lähes eri mieltä 3 = En pysty arvioimaan tätä asiaa 4 = Lähes samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä. Pakolliset kysymykset oli merkitty \*-merkillä.



Perehdytettävien osalta vastaajien ikäjakauma oli kattava. Eniten eli 43,1 % vastaajista oli 40-49-vuotiaita ja pienin ikäryhmä eli 9,8 % oli > 60-vuotiata.



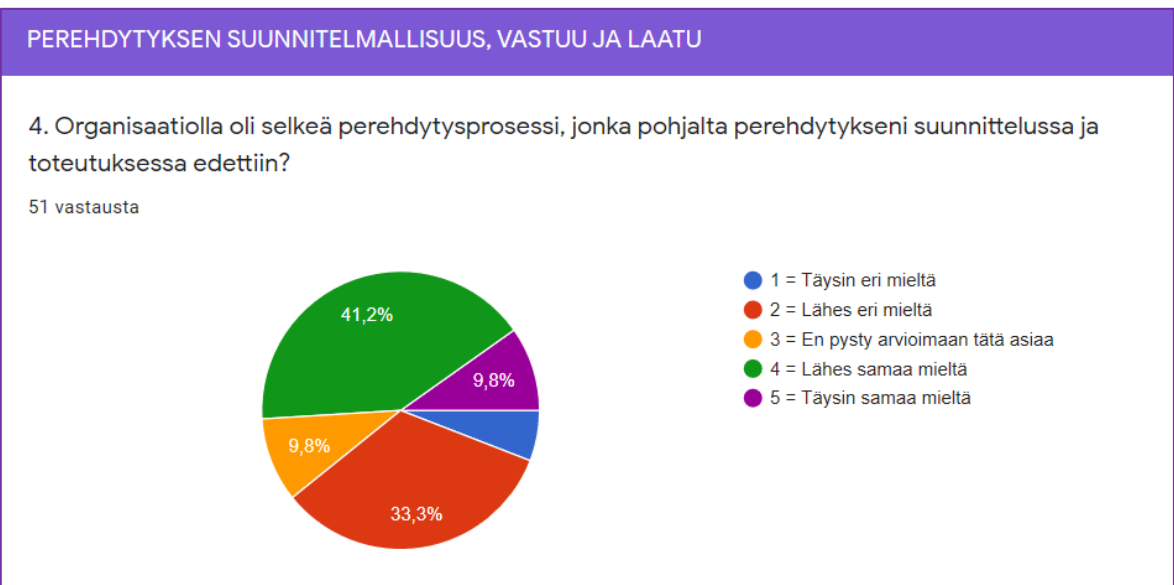
Vastaajista 62,7 % oli naisia ja 37,3 % miehiä.



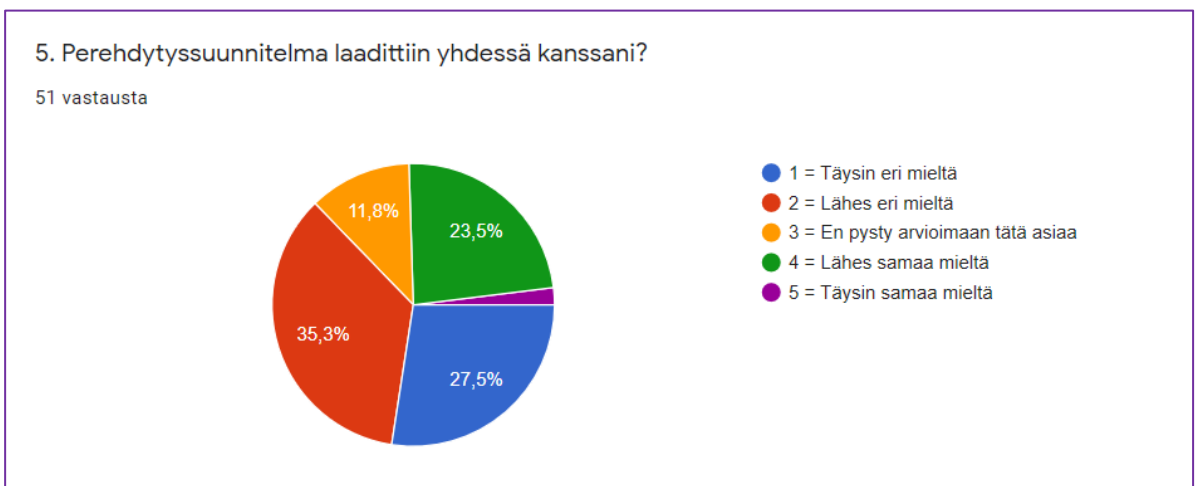
Vastaajista 45,1 (23) oli sovelluspalveluista, 29,4 % (15) ratkaisupalveluista, 13,7 % (7) muulta osastolta ja 11,8 % (6) tietotekniikkapalveluista.

**Taustatiedoilla** selvitettiin vastaajien ikä, sukupuoli ja osasto organisaatiossa. Iällä ja sukupuolella ei organisaation kyselytutkimuksessa ollut varsinaisesti merkitystä, mutta ko. kysymykset esitettiin kuitenkin opinnäytetyössä käytettävien vertailtavien tutkimusten analysointia ajatellen.

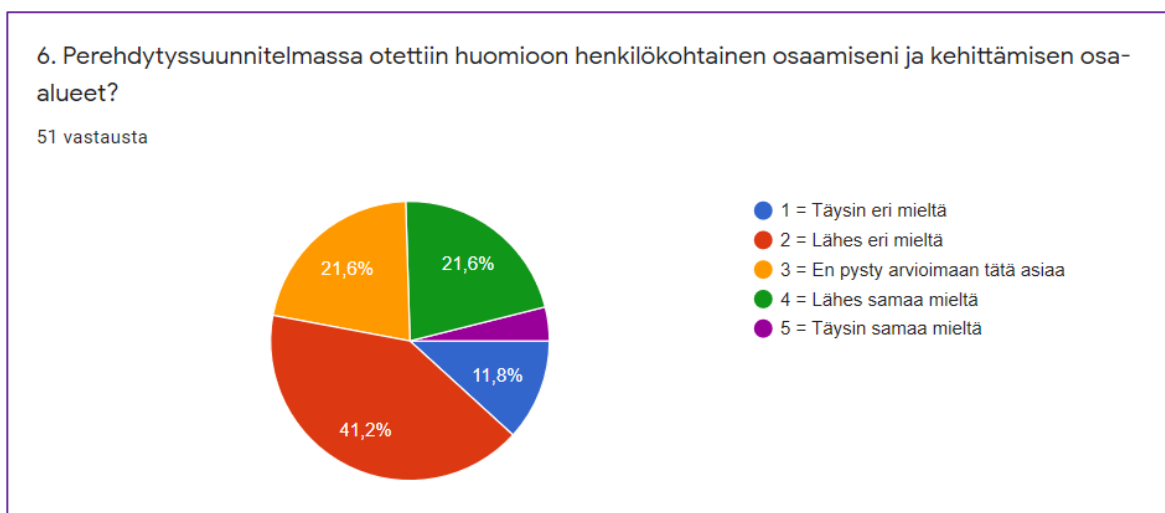
**Vastausvaihtoehdot:** 1 = Täysin eri mieltä 2 = Lähes eri mieltä 3 = En pysty arvioimaan tätä asiaa 4 = Lähes samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä.



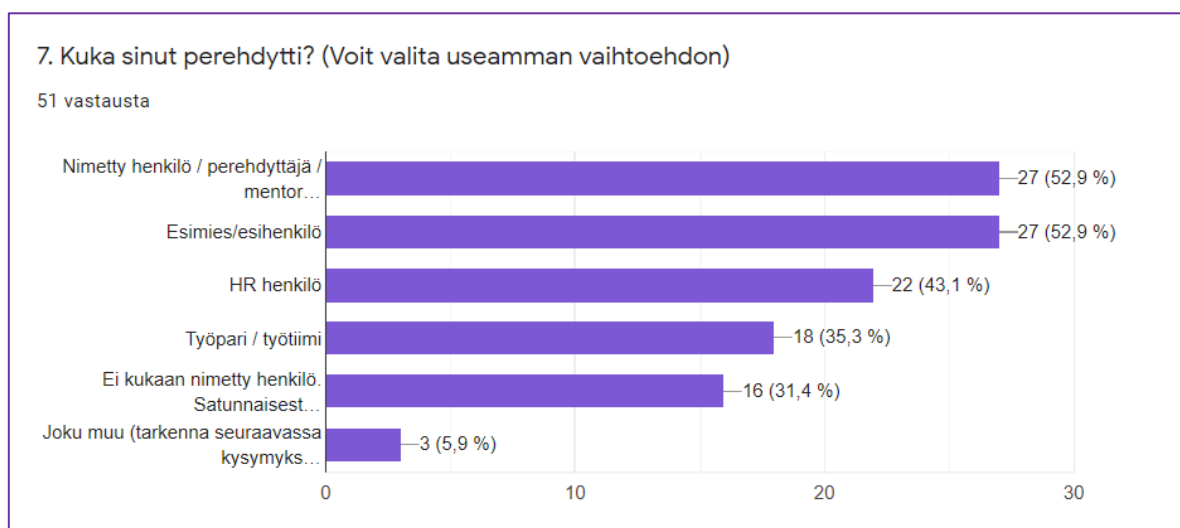
Lähes samaa mieltä oli 41,2 % vastaajista siitä, että organisaatiolla on selkeä perehdytysprosessi, jonka pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan perehdytys. Täysin samaa mieltä asiasta oli 9,8 % vastanneista. Lähes eri mieltä oli 33,3 % vastanneista. Täysin eri mieltä asiasta oli 5,9 % vastaajista. 9,8 % ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,16.**



Vastaajista täysin samaa mieltä oli 2 % ja lähes samaa mieltä 23,5 % siitä, että perehdytys suunnitelma laadittiin yhdessä perehdytettävän kanssa. Lähes eri mieltä vastaajista oli 35,3 %, täysin eri mieltä oli 27,5 % ja 11,8 % ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 2,37.**



Tässä kysymyksessä vastaukset jakaantuivat samoin kuin aiemmassa perehdytysuunnitelmaa koskevassa kysymyksessä. Täysin samaan mieltä oli 3,9 % ja lähes samaa mieltä 21,6 % vastaajista siitä, että perehdytysuunnitelmassa otettiin huomioon perehdytettävän henkilökohtainen osaaminen ja kehittämisen osa-alueet. Vastaajista 41,2 % oli lähes eri mieltä asiasta. 21,6 % ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. Täysin eri mieltä asiasta oli 11,8 % vastaajista. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 2,65.**



Vastausten perusteella voidaan sanoa, että yleensä perehdyttäjänä toimii nimetty henkilö, esihenkilö, HR henkilö ja työpari tai tiimi.

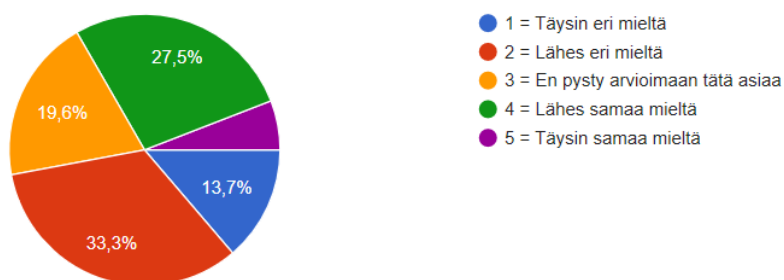
7.1. Jos vastasit edelliseen kysymykseen "Joku muu" kerro tarkemmin kuka?

5 vastausta

Edellisen kysymyksen tarkentavasta vastauksesta käy ilmi, että perehdytyksen ovat antaneet myös toimistovastaava tai toisen osaston asiantuntija.

8. Perehdyttäjällä oli riittävästi aikaa perehdyttää minut organisaatioon ja työtehtäviin?

51 vastausta



Kyselytutkimuksesta nousee esille selkeästi se, että aikaa perehdytykselle ei koeta olevan riittävästi. Vastaajista 33,3 % on lähes eri mieltä siitä, että perehdyttäjällä on riittävästi aikaa perehdyttää henkilö organisaatioon ja työtehtäviin. 27,5 % vastaajista on lähes samaa mieltä asiasta ja kokee ajan riittävän. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 2,78.**

8.1. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen: täysin eri mieltä (1), lähes eri mieltä (2) tai en pysty arvioimaan tätä asiaa (3), vastaa lyhyesti: miten ajanpuute vaikutti perehdytykseen? Havaitisitko syitä miksi perehdyttäjällä ei ollut aikaa?

27 vastausta

Useammasta vastauksesta käy ilmi, että varsinaista määriteltyä perehdyttäjää tai esihenkilö ei ollut olleenkaan ja/tai hyvin vähän kukaan oli paikan päällä. Työpaikan ilmapiiri koetaan hyvänä ja työkavereilta saa apua aina tarvittaessa. Esihenkilö ja muut tiimin jäsenet ovat toisella paikkakunnalla, osittain tämän takia työtehtäviin perehtyminen jäi vajaaksi.

Perehdyttäjän kiireellinen työtilanne sekä suuri työn ja alaisten määrä mainittiin monessa vastauksessa. Useimmassa vastauksessa syynä ilmoitettiin, että perehdyttäjällä tai mentorilla oli niin paljon töitä, ettei hän pystynyt kunnolla perehdyttämään. Tietoa haettiin

näissä tilanteissa toimiston muilta työntekijöiltä, vaikka heillä ei ollut varsinaista perehdyttämismääräystä. Syynä ei koeta johtuvan henkilökohtaisesti perehdyttäjistä vaan, työtilanteesta ja työmäärästä. Yhdestä vastauksesta käy ilmi, että erehdytys viivästyi paljon, koska perehdyttäjällä ei ollut kunnolla aikaa mm. meneillä olevien projektien vuoksi.

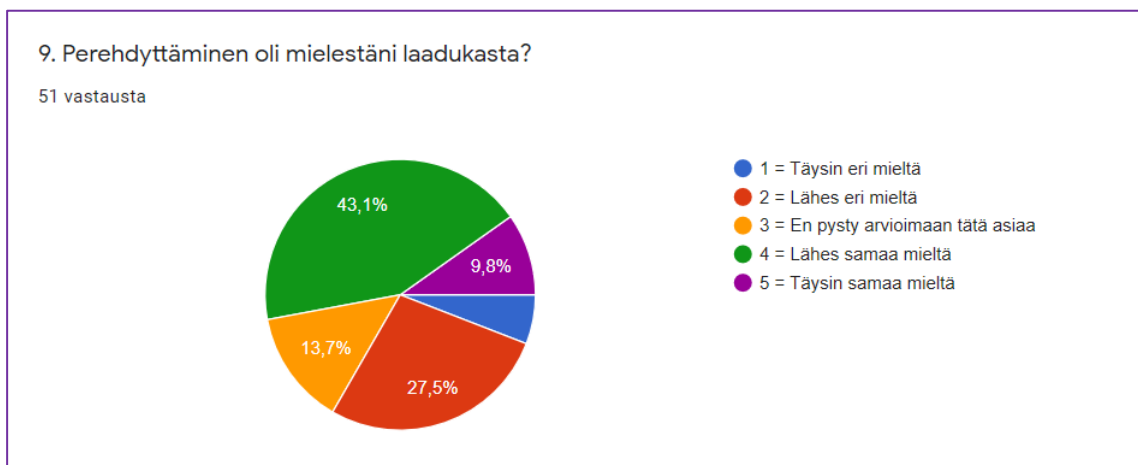
Vastauksissa mainittiin, että perehdytystä toteutettiin muiden työtehtävien ohella ja perehdyttäminen jäi useammassa tapauksessa pintapuoliseksi. Perehdyttämiseen oli varattu liian vähän aikaa, jolloin samaa työtä tekevät kollegat yrittivät kertoa kaiken mitä mieleen tuli ja pikaisesti näyttää linkkejä työkaluihin. Opettaminen yksi työtehtävä kerrallaan tai vain yhteen tiettyyn asiaan, jättää toiminnasta ja työstä epäselvän kuvan. Varattu perehdytysaika oli lyhyt ja se ei selventänyt kokonaiskuvaa asiasta. Koska perehdytys tapahtui silloin tällöin, joutui asioita oppimaan kantapään kautta. Virheistä kollegat huomasivat, ettei asioita ole opetettu. Yhdellä vastaajalla oli lisäksi tunnekokemus siitä, että kaikki pitäisi osata heti.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että kyse ei ollut oikeastaan perehdyttäjän ajanpuutteesta vaan monen tekijän summasta. Yksi näistä oli liikkeenluovutuksen myötä epäselväksi jääneet asiat. Perehtyminen oli suurimmaksi osaksi itseopiskelua. Muutama lyhyt perehdytys oli järjestetty tiettyjen henkilöiden kanssa.

Yksittäisistä vastauksista käy ilmi, että perehdytystä oli jäänyt suunnittelematta, eikä siihen oltu varattu erillistä aikaa. Systemaattisuus puuttui ja tavoitteet eivät olleet tiedossa. Perehdyttäjän rooli oli epäselvää perehdyttäjälle. Työnkuva oli alkujaankin epäselvä, joten oli vaikea löytää perehdyttäjää. Perehtyminen oli lähinnä nauhoitteiden kuuntelua itsenäisesti.

Asiakaslähtöinen työ toi haasteen perehdyttämisen osalta. Asiakastoimeksiantojen aiheuttama aikataulujen yhteensovittaminen oli hankalaa. Ainoastaan projektipäälliköllä oli aikaa varattuna perehdytykseen ja kysymyksiin. Yksi vastaajista ilmoitti, että ei havainnut syytä miksi perehdyttämiseen ei olisi aikaa.





Vastaajista 9,8 % oli täysin samaa mieltä ja 43,1 % lähes samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen on laadukasta. Lähes eri mieltä asiasta on 27,5 % vastaajista. Laatuun vaikuttaa varmasti se, onko perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen riittävästi aikaa. 13,7 % vastaajista ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. Täysin eri mieltä asiasta on 5,9 % vastaajista. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,24.**

10. Kerro omin sanoin olennaisimmat asiat vastaamalla kysymyksiin: mikä perehdytyksessä oli hyvää? Mitä haasteita koit perehdytyksessä tai oppimisessa? Mitä jäit kaipaamaan perehdytyksessä?

51 vastausta

**Erityisen hyvänä ja positiivisena perehdytettävät kokivat** asiantuntijan ja/tai mentorin ammattitaidon, tiimin ja kollegan halun auttaa sekä perehdyttää. Esille nousivat seuraavat positiiviset asiat:

- Perehdyttäjän sosiaalisuus, ystävällisyys, asiantuntemus, helposti lähestyttävyyys, kärsivällisyys, positiivinen asenne ja luottamus perehdytettävään.
- Perehdyttäjän hyvä ulosanti ja selkeä perehdytys.
- Tiimiläiset olivat halukkaita auttamaan ja perehdyttämään. Työtehtäviin perehdyttäminen tiimin toimesta tapahtui hyvin joustavasti heidän oman työnsä ohessa.
- Perehdytysvaiheessa ilmapiiri oli hyvä.
- Selkeästi nimetyt ihmiset, joilta pystyi pyytämään apua.
- Perehdyttäjän opastuksella pääsi melko nopeasti itse tekemään.

HR:n perusteellinen perehdytys mainittiin useaan otteeseen. Kiitosta annettiin erityisesti siitä, että HR asiat ja yleisimmin käytetyt ohjelmat käytiin läpi perusteellisesti. HR:n pitämää perehdytystä pidettiin todella hyvänä (työajankirjaukset, poissaolot, palkanlaskenta).

Perehdytettävien vastauksista käy ilmi, että yleiset asiat perehdytettiin kohtuu hyvin ja, että Intra on hyvä paikka etsiä tietoa. Jokaiseen asiaan löytyy Intrasta tietoa tai ohjeita. Osalle myös sopii itsenäinen työskentely. Vastaja kertoo, että haluaa itse ottaa asioista selvää, eikä koe tarvetta jatkuvalle tuelle. Videokirjasto prosesseista oli hyvä, samoin organisaatiolle tehty sivusto kaikista perehdyttävistä asioista.

Muutamit olivat maininneet perehdytysohjelman tukeneen perehdytystä (Kyselyyn vastanneista perehdytettävistä 17,6 % eli 9 henkilöä oli käyttänyt ohjelmaa. Kts. kysymys 20.). Perehdytysohjelmaan oli koottu hyvin organisaatioon liittyviä perehdytysmateriaaleja. Ohjelmasta oli linkit tarvittaviin materiaaleihin ja mahdollisuus kuitata materiaalit läpikäydyiksi. Järjestelmän kautta pystyi seuraamaan hyvin missä oltiin menossa perehdytyksen osalta. Hyvää oli perehdytysohjelman työtila, jossa oli yleiset asiat helposti läpi käytävissä oman aikataulun mukaisesti. Perehdytysohjelma oli laadittu johdonmukaiseksi ja ohjelmaan pääsi palaamaan aina uudelleen.

Yksittäisiä mainintoja hyvistä asioista perehdytyksessä olivat:

- Selkeä ohjelma ensimmäisille työpäiville, selkeät perehdytysdokumentit, verkkomateriaalit, lista perusasioista ja työtä määrittävistä prosesseista.
- Uudelle työntekijälle suunnattu infopaketti oli tarpeellinen.
- Saadun perehdytyksen perusteella osasto sai parannettua perehdytystä tuleville tiimin henkilöille.
- Hyvää oli valmiiksi tehty aikataulutettu tehtävälista ja suunnitelma, jonka pystyi itsenäisesti viemään läpi.
- Valmiiksi sovittuja perehdytys tuokioita oli vastuullisten henkilöiden kanssa. Esi-miehen kanssa oli säännöllinen palaveri agendalla.
- Perehdytykseen käytettiin tarpeeksi aikaa.

## **Haasteet**

**Ei perehdytystä tai perehdytyksen jääminen itsenäisen opiskelun varaan** (tasalaa-tuisuus, yhtenäisyys)

Useammasta vastauksesta kävi ilmi, että perehtyminen jäi osalla perehdytettävistä oman aktiivisuuden ja mielenkiinnon varaan. Yleiset prosessit, organisaation kulttuuri, työkalut, toimintamallit, käytännön asiat, perehdytysvideot jne. jäivät joillakin täysin ilman

perehdyttämistä. Etenkin varsinaiseen työhön tai asiakasorganisaatioihin ei ollut perehdytystä. Vastaajan mukaan perehdytys oli kovin yleisellä tasolla ja riippui itsestä sekä perehdyttäjistä, mitä siitä sai irti. Perehdytysuunnitelma käytiin läpi vain kerran alussa.

Yhdessä vastauksessa mainittiin myös, että HR:n perehdytyksen saamisessa kesti ja kutsuja perehdytystilaisuuksiin ei tullut.

Muutama perehdytettävistä kertoi, että osa asioita on edelleen epäselviä ja perehdyttämättä. Aika menee selvittämiseen ja kyselemiseen työkavereilta tai eri pakoista. Selkeää vastausta asioihin ei aina ole. Osa tehtävistä jää hoitamatta selvittämistyön aiheuttaman ajanpuutteen vuoksi.

**Uuden tiedon määrä ja omaksuminen** (tiedon jakautuminen / jaksotus ja oppimisen näkökulma)

Useampi koki, että haasteena perehdytyksessä oli omaksuttavan tiedon suuri määrä. Tietoa tuli todella paljon suhteellisen vähässä ajassa tai yhdellä kertaa. Suuren tietomäärän takia asioita oli haasteellista sisäistää. Uuden tiedon pureskeluun pitäisi olla enemmän aikaa.

Yleinen HR:n perehdytys pidettiin ensimmäisinä päivänä ja tiedon sisäistäminen oli haastavaa, koska ensimmäisenä päivänä tuli muutenkin paljon uutta asiaa.

Ensimmäisenä päivänä esimiehen pitämä organisaation toimintaa koskevan perehdytyksen haasteena oli se, että koko organisaation hahmottaminen nopean läpikäynnin perusteella oli erittäin haasteellista.

**Haasteellinen ja kiireellinen työtilanne** (Ajanhallinta ja kalenterointi, työsuunnittelu)

Perehdytys tapahtuu pääosin käytännön arkityön ohessa. Tämä muodostuu haasteelliseksi perehdytyksen kannalta, jos työtilanne on samaan aikaan perehdyttäjää paljon työllistävä tai kiireinen. Useampi mainitsi, että perehdyttäjän työtilanne oli haastava ja aikaa perehdytykseen oli liian vähän.

Perehdytettävän nopean oppimisen kannalta tilanne on myös haasteellinen. Varsinkin jos työmäärän ohella pitää samaan aikaan tutustua ja oppia uuden organisaation toimintatavat. Kiireen tuntu luo myös haastetta keskittymiseen ja suoriutumiseen. Esille nousee se, että aikaa omaehtoiseen perehtymiseen on varattava riittävästi.

## Perehdytyksen kokonaisuus ja suunnitelmallisuus

Haasteita toi perehdytyksen sirpaleisuus. Tietoa oli tarjolla valtava määrä, mutta niiden paikantuminen suuressa kokonaisuudessa jäi epäselväksi. Haasteena työhön perehdytyksessä on ollut kokonaisuuden omaksuminen, koska perehdytystä on ollut vain tiettyihin asioihin. Osan mielestä perehdytys ei ollut johdonmukaista eikä suunniteltua. Omiin tuleviin työtehtäviin perehtyminen jäi lähes kokonaan pois. Prosessikoulutusten pakollinen läpikäyminen heti työsuhteen alussa jätti sisällön melko irtonaiseksi, koska yhdyspintaa käytännön työhön ei ollut tai se oli vielä melko vähäistä.

## Perehdytyksen laadulliset haasteet

Laadullisesta toteutuksesta perehdytettävät mainitsivat seuraavia haasteita:

- Perehdyttäjän vähäinen kokemus ja osaaminen tietyn järjestelmän osalta.
- Perehdyttäjä epätietoisuus toimintatavoista.
- Monien asioiden oppiminen tapahtuu vasta työpyyntöjen avulla.
- Tiimistä ja tehtävistä oli epävarmuutta.

## Mitä perehdytettävät jäivät, kaipaavat perehdytyksessä?

- Suunnitelmallista, selkeää ja johdonmukaista perehdytystä ja sen suunnittelua pidemmälle ajalle.
- Selkeä vastuunjako siitä, mitkä kokonaisuudesta kuuluvat tiettyjen tiimien alle.
- Enemmän käytännönläheisyyttä, käytännön esimerkkejä ja syvällisempää perehdytystä asiakasympäristössä. Asioiden selkeää läpikäyntiä ja mallioppimista.
- Organisaatioesittely aiemmassa vaiheessa. Organisaatorakenteen ja avainhenkilöiden esittelyt myös muillakin tavoin, kuin Intrassa.
- Sovittujen perehdytysaikojen kiinni pitämistä ja toteutumista.
- Sitä, että perehdytyksen aikana kiinnitettäisiin huomiota verkoston luomiseen.
- Videotallenteita on aloitettu hyödyntämään organisaatiossa ja niitä toivotaan jatkossakin.
- Uutta tulokasta varten tiettyjen perusvalmistelujen huolehtiminen ajoissa, kuten tunnuksien tilaukset.
- Uudelle työntekijälle etukäteen annettava infopaketti auttaisi tiedon omaksumisessa, kun siihen voisi tutustua jo ennakkoon.
- Sisältö voi olla melko kevyttäkin, kunhan ensimmäisten päivien ajaksi on selkeä agenda mitä asioita tullaan käymään läpi.
- Järjestelmän toimittajan puolelta saatu perehdytys oli laadukas.
- Organisaatiokohtaisesti infot ovat tärkeitä.
- Lisäperehdytyksen suunnittelu tiettyihin osa-alueisiin ottaen huomioon perehdytettävän tarpeet.

11. Mihin asioihin tulisi mielestäsi kiinnittää eniten huomiota perehdyttämisessä?

41 vastausta

### **Perehdytyksen suunnitelmallisuus, aikataulutus ja yksilöllisyyden huomioiminen**

- Perehdytyksen hyvä strukturointi (= jäsentely, rakenne) ja aikataulutus.
- Yleinen perehdytysrakenne valmiina ja ajan tasalla kaikille uusille työntekijöille roolista huolimatta.
- Yleinen perehdytys: toiminnanohjausjärjestelmä, puhelinjärjestelmä, tietoturva, organisaation toiminta jne.
- Yhtenäisten toimintamallien perehdyttäminen, jotta oikeat työskentelymallit opitaan alusta alkaen.
- Hyvällä suunnitelmalla ja aikataulutuksella varmistetaan, että perehtyjä pystyy sisäistämään ja oppimaan asiat: oleelliset asiat käytäisiin heti alussa läpi ja ajan kanssa perehdytään tarkemmin, kun työ muiltakin osin tulee tutummaksi. Alussa perehtyjä ei voi sisäistää heti kaikkea, koska moni asia on työntekijälle uutta. Sisäistäminen ja kokonaisuuden hahmottaminen vaatii aikaa.
- Käytännön asioista huolehtiminen jo ennen uuden työntekijän aloittamista. Varmistettava mm., että työvälineet toimivat ja tunnukset on tilattu tarvittaviin järjestelmiin.
- Yksilöllisyyden huomioiminen suunnittelussa: selvitetään perehdytettävän tiedot ja taidot, joita tarvitaan varsinaisten asioiden oppimiseksi. Pitäisi varata aikaa esim. tietokanta-asiantuntijoilta eri alueiden osaamisen lisäämiseen. Aluksi voisi olla keskustelu millä tavoin perehdytettävä oppii ja sisäistää asiat parhaiten. Tämän jälkeen pikkuhiljaa mukaan projekteihin ja toimeksiantoihin esim. mentorin avustuksella.

### **Työnkuvan selkeyttäminen ja työnopastus (perehdytys sisältöjen olennaisuus ko. hetkeen/työtehtävään)**

- Uuden työntekijän työnkuvan ja roolin selkeytys ennen kuin työntekijä aloittaa työt.
- Työntekijän työtehtävät pitäisi muodostua selkeäksi heti alusta alkaen. Mikäli perehdyttäjällä ei ole tarkkaa kuvaa työtehtävistä, uuden työntekijän on vaikeaa hahmottaa mitä hänen tulisi osata.
- Työnkuvaan ja tehtäviin liittyvien asiakkaiden läpi käyminen.
- Työnopastuksessa perehdytys siihen, mitä työtehtävää tullaan tekemään. Uusia asioita ei tulisi perehdyttää liikaa yhdellä kertaa vaan perehdytystä tulisi jaksottaa, niin että perehdytettävä pystyy sisäistämään asiat.
- Uuden työntekijän kanssa tulisi työtehtävän kannalta kriittiset asiat ja osaaminen käydä läpi ensimmäisten kuukausien aikana.
- Akuuteimmat työtehtävät opastettaisiin ja ohjeistettaisiin ensin. Asian oppiminen tekemällä työtä käytännössä.
- Miten oma tuleva tehtävä liittyy organisaation käytössä olevaan toimintaprosessiin ja käytännön esimerkkejä sekä mallioppimista. Helpoista haastavampiin ja asioiden linkitys toisiinsa pitäisi olla selvää.

- Perehdyttävät aiheet olisi hyvä olla työpäivien sisältöjen kanssa yhteneväisiä. Liian kaukaiset prosessit tai asiat, jotka eivät ole ko. hetkellä olennaista, pitäisi olla enemmän omatoimisesti lisätiedoksi luettavia materiaaleja.

### **Perehdytyksen laatu:**

#### **perehdyttäjän taito ja asenne sekä vastuu perehdyttämisestä**

- Perehdyttäjän kattava koulutus perehdyttämiseen ja opastus selkeän suunnitelman tekemiseen perehdytyksen toteuttamiseksi. Perehdytys suunnattava enemmän organisaation tavoille, kuin perehdyttäjän omille tavoille.
- Perehdytys on uuden työntekijän "tervetulleeksi toivottamista", joten hyvä kohtaaminen on osa perehdyttämistä. Perehdyttäjän on oltava tarkkana siitä, min-kälaisen kuvan työpaikasta ja työyhteisöstä uudelle työntekijälle välittää.
- Perehdyttäjän perehdytystapa tulisi olla rauhallinen, kannustava ja motivoiva. Uudella työntekijällä tulisi olla selkeä kanava, jota kautta kysyä, pyytää apua ja tukea, mikäli tarvetta ilmenee.
- Perehdytyksen laatu on oltava kaikille sama eli tasa-arvoinen, ei perehdyttäjistä riippuvainen.
- Perehdyttäjän kohtaaminen ja fyysinen paikalla perehdyttäminen on tärkeää etätyön ja mahdollisen etäperehdytyksen rinnalla.
- Perehdyttävällä oltava alusta asti tieto keneltä voi kysyä apua eri tilanteissa.
- Vastuhenkilö, joka huolehtii, että uuden työntekijän perehdytys viedään loppuun asti.
- Perehdyttäjille pitää olla varattuna riittäväksi aikaa perehdytystehtävään ja huomioida se työtehtävissä ko. ajalla. Perehdyttäjän tulisi ottaa aikaa omasta kalenteristaan perehdytykselle ja sitoutua perehdyttäjän rooliin. Vastaaaja kertoo, että uudelle työntekijälle ei ole mieluisa tilanne se, jos perehdyttäjä ei perehdytä, vaan ilmoittaa, että työntekijä voi kysyä apua sitten, kun sitä tarvitsee. Näissä tilanteissa uusi työntekijä turvautuu pärjäämään ennemmin yksin, kuin häiritsee perehdyttäjän työtä ja saattaa jäädä perehtymisen kanssa liian yksin.
- Ensimmäisten päivien ohjelma ja koko perehdytys olisi jaettu pidemmälle aikavälille, perehdyttävän oman osaamisen ja tietotaidon lisääntymisen mukaan.

#### **Perehdytysmateriaalit, ohjeet ja oppiminen**

- Selkeät ohjeet organisaation toimintatavoista, jotka ovat kaikille samat. –Uuden työntekijän on helpompi päästä mukaan työyhteisöön ja työn tekemiseen.
- Kirjallisten ohjeiden tekeminen työtehtävien perusasioihin liittyen.
- Mallioppiminen: esim. perehdyttävä saisi olla mukana erilaisissa palavereissa, mitkä kuuluvat tulevaisuudessa perehtyjän työtehtäviin.

### Ei perehdytystä ollenkaan ja yksin jääminen

- Perehdytettävän kuuntelu, jotta perehdytettävä ei jää yksin ihmettelemään mitä pitäisi tehdä ja miten perehtyä asioihin ja työtehtäviin. Haasteellista päästä sisään organisaatioon, kun suurimman osan tiedosta joutuu itsenäisesti etsimään esim. Intrasta.
- Perehdytys suunnitelman läpikäyminen yhdessä, jotta uusi työntekijä voisi itse täyttää siihen merkinnät sitten, kun tietty osa-alue on käyty läpi.

### Perehdytyksen jatkuva kehittäminen

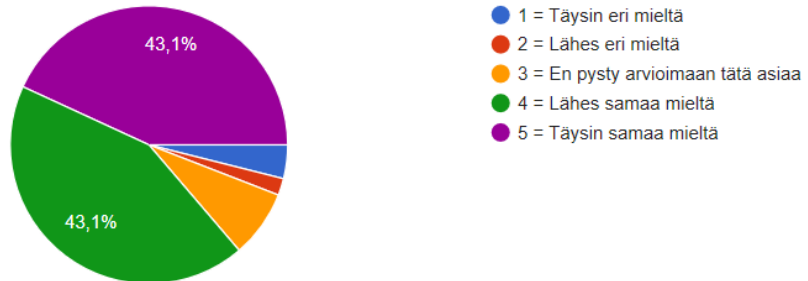
- Nyt tehdyn perehdytys suunnitelman hyödyntäminen seuraaville uusille työntekijöille.
- Tärkeiden työkalujen ja järjestelmien laadukas perehdytys.
- Ohjeiden tekeminen perehdyttämisen tueksi.



Vastaajista useampi oli sitä mieltä, että uudet työntekijät vastaanotetaan organisaatioon asianmukaisesti ensimmäisestä päivästä lähtien. Vastaajista 66,7 % oli täysin samaa mieltä ja 29,4 % lähes samaa mieltä asiasta. Täysin ja lähes eri mieltä oli kummassakin 2 % vastaajista. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 4,57.**

## 13. Perehdyttäminen oli asiallista ja hyvässä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa?

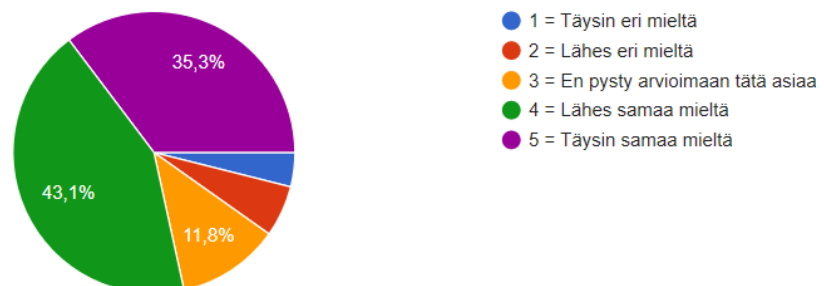
51 vastausta



Vastaajista 43,1 % on täysin samaa mieltä ja 43,1 % lähes samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen on asiallista ja hyvässä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa. Täysin eri mieltä asiasta oli 3,9 % ja lähes eri mieltä 2 % vastaajista. 7,8 % vastaajista ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 4,2.**

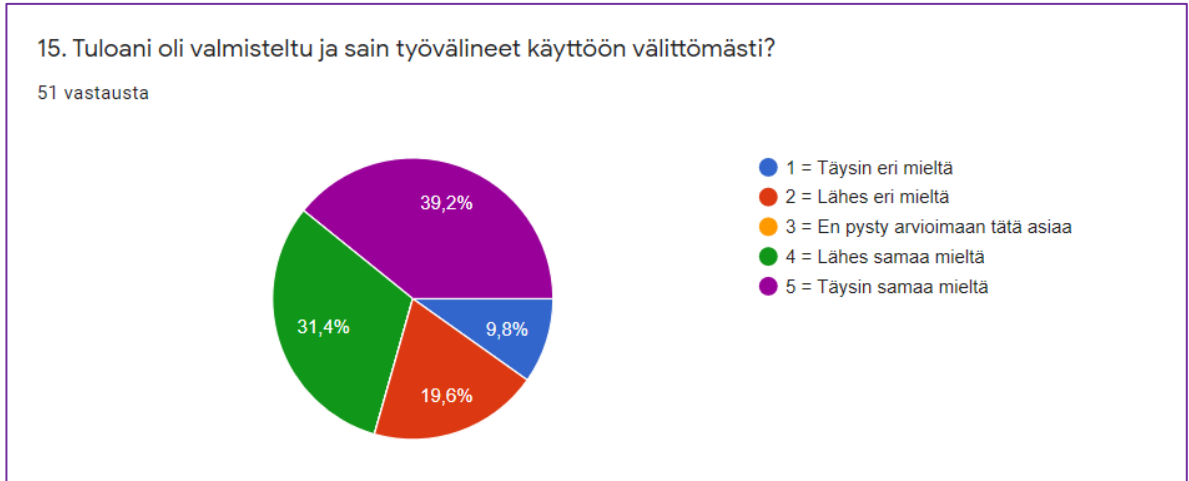
## 14. Työilmapiiri oli sellainen, että apua ja opastusta oli helppo kysyä sekä saada?

51 vastausta



Vastaajista 35,3 % on täysin samaa mieltä ja 43,1 % lähes samaa mieltä, että työilmapiiri on sellainen, että apua ja opastusta on helppo kysyä ja saada. Vastaajista 3,9 % on täysin eri mieltä asiasta ja 5,9 % lähes eri mieltä. Kyseiset prosentit toistuvat vastaajien osalta tässä kokemusta ja vuorovaikutusta koskevassa kysymyssosiassa. 11,8 % vastaajista ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 4,00.**





Vastaajista 31,4 % oli lähes samaa mieltä ja 39,2 % täysin samaa mieltä, että tuloa oli valmisteltu ja tarvittavat työvälineet sai käyttöön välittömästi. 19,6 % oli lähes eri mieltä asiasta ja 9,8 % täysin eri mieltä asiasta. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,71.**

15.1. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen: täysin eri mieltä (1), lähes eri mieltä (2) tai en pysty arvioimaan tätä asiaa (3), kerro lyhyesti havaintosi valmistelun ja työvälineiden osalta?

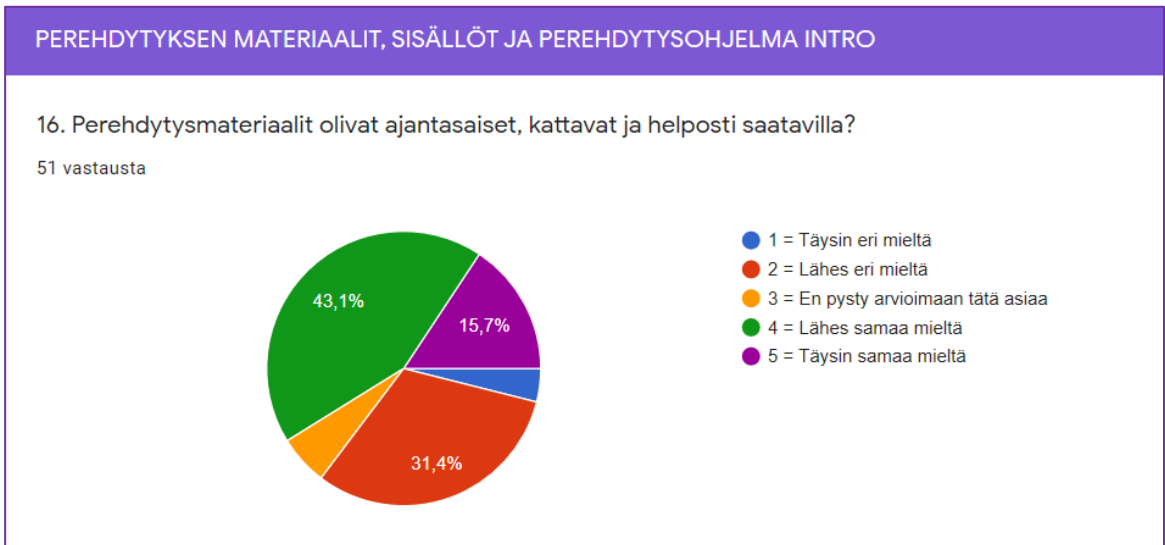
16 vastausta

Useammasta vastauksesta käy ilmi, että tunnuksia ja oikeuksia joutui odottamaan joissakin tapauksissa pitkään. Yksi vastaajista kertoi saaneensa työkoneen vasta 2–3 viikkoa töiden aloittamisesta. Tunnuksia ja käyttöoikeuksia ei ollut valmiina sekä niiden saaminen kesti kauan. Vastaaja kertoi, että kenelläkään ei ollut tarkkaa tietoa, mihin kaikille tunnuksot tarvitaan. Tunnuksien ja käyttöoikeuksien hidas saaminen johtui osittain myös siitä, että taho, jolta ne tilattiin ei ole oma organisaatio.

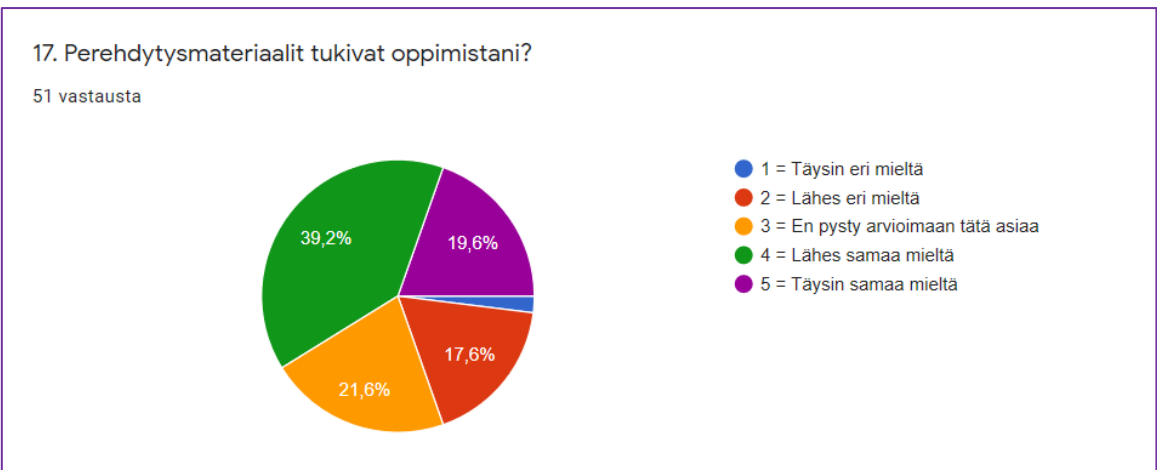
Osalla oli haasteita laitteiden toimivuuden kanssa ja myöskään kaikki tunnuksot eivät toimineet. Useampi kertoi, että kaikki oleellinen oli kyllä tilattu ja valmiina, mutta esimerkiksi työasema ja siihen liittyvät komponentit olivat laatikoissaan ja perehtyjä joutui ne itse kokoamaan. Vastaajien mielestä, näihin pitäisi olla aina varattuna asennus tulopäiväksi. Yksi vastaajista kertoi, että työasemien ym. asennukset tapahtuivat työtovereiden avustuksella. Työvälineet olivat lähes kaikki valmiina, mutta tiimi ei ollut ehtinyt valmistautua uuden työntekijän saapumiseen. Osa laitteista oli toimitettu turhaan aloittamispaikkakunnalle eikä työpistepaikkakunnalle.

Vastaaja kertoi, että ennen työsuhteen alkua oli sovittu tulevista työkaluista (puhelin, kannettava tietokone jne.) Ensimmäisenä työpäivänä työkaluja kuitenkin kerättiin pitkin taloa, koska em. pakettia ei koskaan löytynyt. Samana päivänä aloittaneelle toiselle

uudelle esihenkilölle vastaava paketti oli valmiina HR:n hoitamana. Tästä jäi vahvasti eriarvoisuuden tunne.



Perehdytysmateriaaleja koskeva kysymys jakoi selkeästi vastaajien mielipiteitä. Vastaa-  
jista 15,7 % oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdytysmateriaalit ovat ajantasaiset,  
kattavat ja helposti saatavilla. 43,1 % oli asiasta lähes samaa mieltä. Huomioitavaa kui-  
tenkin on, että lähes eri mieltä asiasta oli 31,4 % vastaajista ja täysin eri mieltä 3,9 %  
vastaajista. 5,9 % vastaajista ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerin-  
nen keskiarvo 3,35.**



Vastaajista 39,2 % oli lähes samaa mieltä siitä, että perehdytysmateriaalit tukivat oppi-  
mista. Täysin samaa mieltä asiasta oli 19,6 % vastaajista. Lähes eri mieltä asiasta oli  
17,6 % vastaajista ja täysin eri mieltä 2 % vastaajista. 21,6 % vastaajista ei pystynyt  
arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,57.**

18. Millainen perehdytysmateriaali tukee perehdytystä ja oppimistasi mielestäsi parhaiten? (Kerro omin sanoin olennaisimmat asiat)

51 vastausta

Vastaajat nostivat esille sen, että perehtyjän pitää ensin ymmärtää kokonaisuus ja mistä kyse, muuten on vaikea oppia yksityiskohtia. Kokonaiskuva ja prosessiohjeet, joista pääsee pureutumaan yksityiskohtiin.

Yksinkertaistetut ohjeet, jotta alussa ei heti tule liikaa opittavaa. Yleiset asiat kerrottuna selkeästi ohjeissa ja lisäksi esim. opinnäytetöiden hyödyntäminen eri asioihin. Ohjeet järjestelmien ja sovellusten käyttöön.

Perehdytysmateriaalin tulisi olla helposti kaikkien saatavilla. Sisäinen intra on ollut hyvä perehdytysmateriaaleille. Pääasia, että on yksi selkeä paikka, johon on kerätty linkit ja mistä materiaalit löytyvät. Esim. sähköisesti saatavissa oleva materiaalipankki, mikä on helposti löydettävissä.

Perehdytysmateriaalit, joihin on pääsy myös perehdytyksen jälkeen. Esim. organisaation tietopaketti ja HR asiat perehdytettävälle.

### **Perehdytysmateriaalin ja ohjeiden selkeys**

- Selkeät, ajan tasalla olevat, laadukkaat ja yksiselitteiset ohjeistukset ja perehdytysmateriaalit.
- Helposti löydettävät ohjeet eri toimintamalleista sekä sovelluksista.
- Ohjeet oltava selkeästi ymmärrettävissä sekä käytännönläheisiä ja omaa työtä helpottavia.
- Helposti saatavilla oleva ohjelmien dokumentointi. Selkeät ohjeet ohjelmistojen käyttöön ja työvaiheet eri prosessien tekemiselle.
- Ohjeiden jaottelu aihealuekohtaisiin osioihin esim. organisaatiosta yleisesittely ja yleiset asiat, omalle osastolle ja omaan työkenttään kuuluvat työtehtävät sekä järjestelmien ja työkalujen käyttö, sovitut käytänteet ym.

### **Perehdytysmateriaalin oppimista tukeva muoto**

- Kuvalliset ohjeet ja ohjeiden visualisointi kuvien ja kaavioiden avulla sekä linkitys tekstiin.
- Havainnollinen verkkokoulutusmateriaali tai webinaari -tyylinen opastus.
- Videomuodossa olevat dokumentit. Videot toimivat oikein hyvin, ja toimivat lisäksi ajanhallintana, koska videoiden kesto tiedossa.
- Todellisiin esimerkkeihin ja työtehtäviin pohjautuva perehdytysmateriaalit.

- Perehdytysmateriaaleissa huomioitava selkeä kokonaisuus, tarkemmat käyttö-ohjeet, asiayhteydet (syy-seuraus), käytännönläheiset esimerkit. Työohjeet, listat käytössä olevista sovelluksista, muiden tekemien dokumenttien kautta mallien saaminen, tiimipalaverit jne.
- Selkeät ohjeet miten kokonaisuus toimii (kuten tietty sovellus) ja mitkä osat tästä kokonaisuudesta kuuluu oman tiimin tehtäviin.
- Sisäinen wiki- tai ohjesivu, josta pystyy hakemaan apua vaikeissa, sekä helppoissa tilanteissa.

### **Perehdytysmateriaalin sisältö**

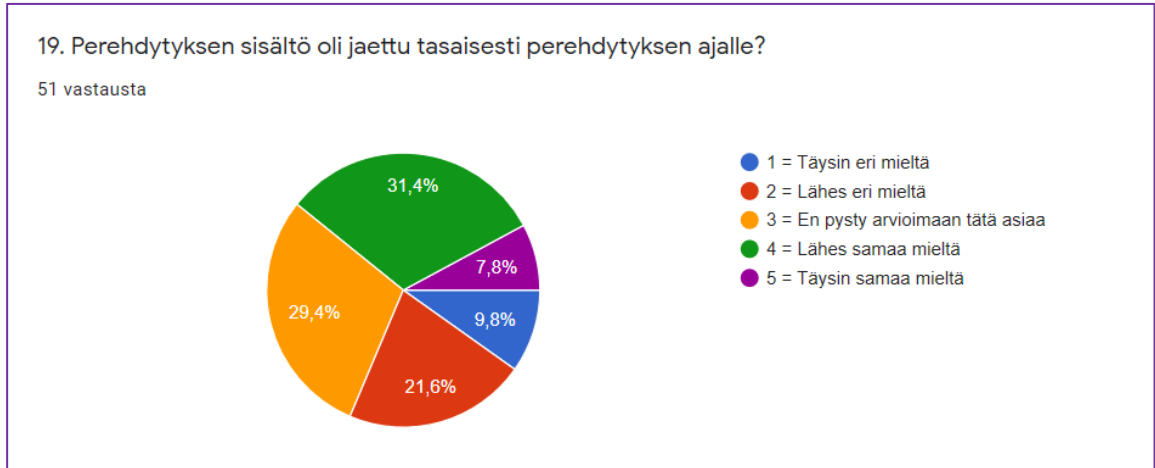
- Toimintojen ja prosessien esittely videoiden kautta, jolloin henkilöt kertovat omasta työstään vastaavassa roolissa. Olisi hyvä olla jaottelu, jossa yleiset asiat -osio erikseen ja oman tehtävän kannalta tärkeät asiat erikseen.
- Prosessien dokumentointi, jotta niiden pariin on helppo sukeltaa. Yhden pitkän perehdytysdokumentin sijaan, helppolukusia täsmäohjeita eri aiheisiin. Yhdestä pitkästä dokumentista uuden työntekijän on vaikea poimia hänelle tärkeimmät kohdat.
- Sähköinen perehdytysopas, johon voi tarpeen vaatiessa palata.
- Tehtävät, jotka tukevat ja auttavat perehtymisessä. Sellainen, jossa testataan opittua - esimerkiksi kysymykset ja tehtävät aihealueen lopussa ja/tai käytännön esimerkit.
- Materiaali, jonka voi itse käydä läpi on kuitenkin vain yksi osio. Ohjeiden ja perehdytysmateriaalien lisäksi ei saa unohtaa perehdytystä, joka on käytävä face-to-face.

### **Osallistava ohjeiden tekeminen**

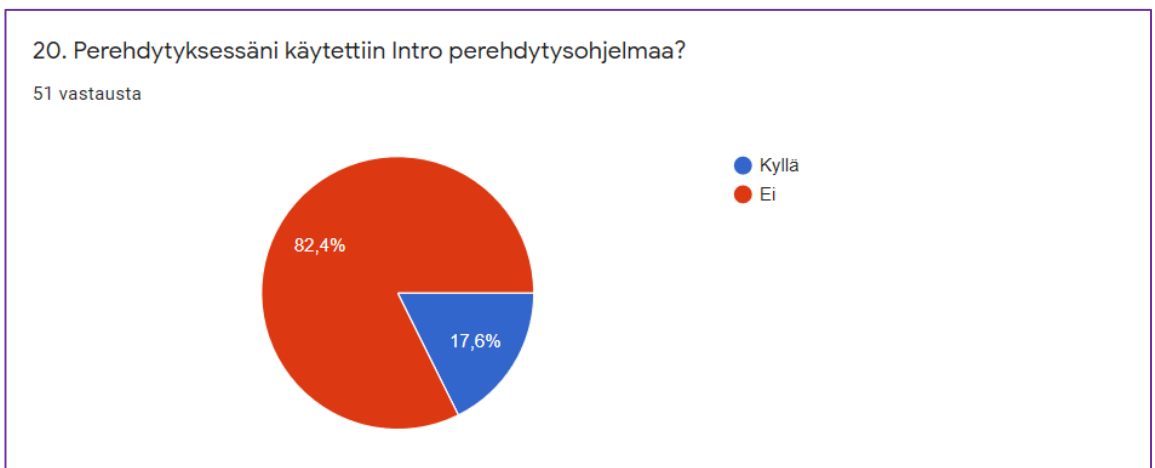
Henkilöt, joilla kokemus konkreettisesti työstä voisivat osallistua ohjeiden tekemiseen ja kokoamiseen, koska tietävät kyseisestä työnkuvasta eniten.

Opastaminen: toinen näyttää miten esim. jokin ohjelmisto tai sovellus toimii. Työohjeissa ja yleisissä asioissa toimii hyvin nettimateriaalit, tiivistelmät, diasettiesitykset.

Materiaalinmuoto on hyvä huomioida perehdytettävän aihealueen mukaan.



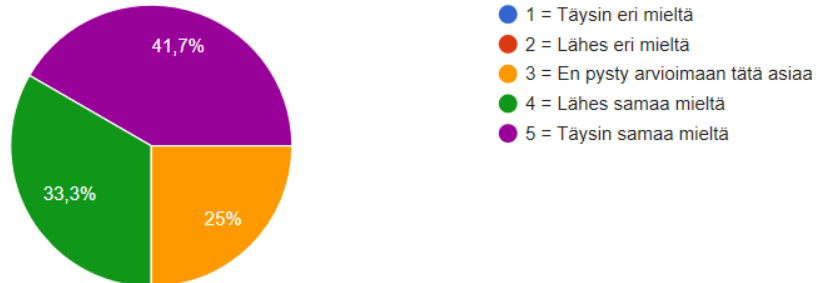
Vastaajista 7,8 % oli täysin samaa mieltä ja lähes samaa mieltä oli jopa 31,4 % vastaajista siitä, että perehdytyksen sisältö on jaettu tasaisesti perehdytyksen ajalle. Täysin eri mieltä oli 9,8 % ja lähes eri mieltä asiasta oli 21,6 % vastaajista. 29,4 % vastaajista ei pystynyt arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,06.**



Jopa 82,4 % perehdytettävistä ilmoitti, että perehdytyksessä ei käytetty perehdytysohjelmaa. Ohjelmaa oli käyttänyt 17,6 % vastaajista eli 9 henkilöä (vastanneita 51 henkilöä).

20.1. Jos vastasit edelliseen kysymykseen: Kyllä, vastaa seuraavan väittämään. Olen kokenut perehdyttämishjelma Intron hyödylliseksi perehdytyksessäni?

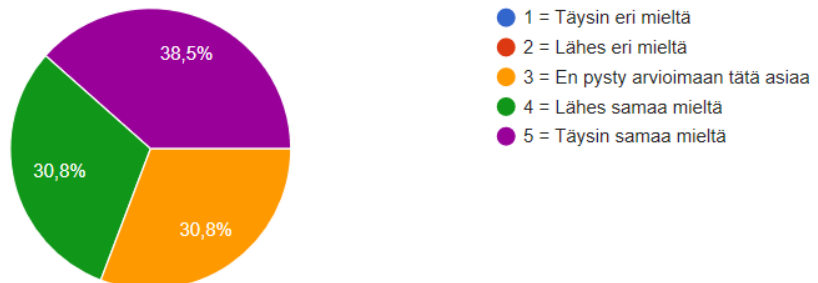
12 vastausta



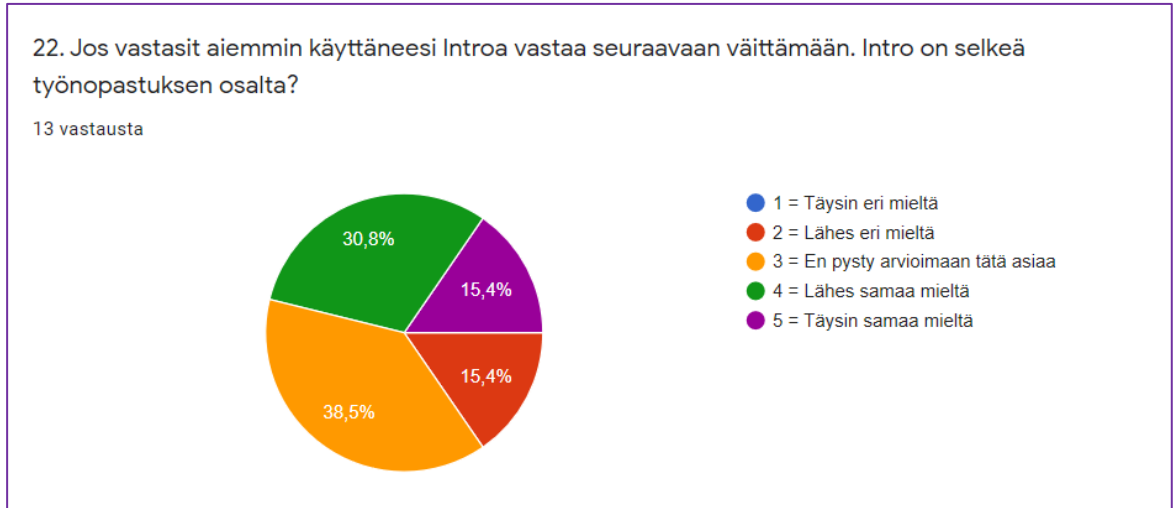
Perehdytysohjelmaa käyttäneiden osalta 41,7 % (5) oli täysin samaa mieltä ja 33,3 % (4) lähes samaa mieltä siitä, että ohjelma on hyödyllinen perehdytyksessä. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 4,17.**

21. Jos vastasit aiemmin käyttäneesi Introa vastaa seuraavaan väittämään. Intro on selkeä yleisperehdytyksen osalta?

13 vastausta



38,5 % (5) vastaajista on täysin samaa mieltä ja 30,8 % (4) lähes samaa mieltä, että perehdytysohjelma on selkeä yleisperehdytyksen osalta. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 4,08.**



15,4 % (2) vastaajista on täysin samaa mieltä, että perehdytysohjelma on selkeä työnopastuksen osalta. 30,8 % (4) vastaajista on lähes samaa mieltä asiasta. Lähes eri mieltä asiasta on 15,4 % (2) vastaajista.

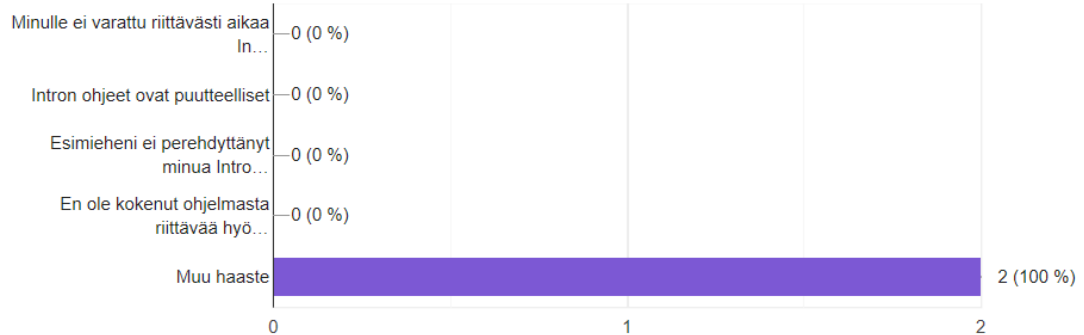
Osittain tämä selittyy sillä, että konkreettinen asiantuntijatyön opastus ja etenkin siihen liittyvän perehdytysmateriaalin tuottaminen koetaan haasteellisena perehdyttäjien osalta. 38,5 % (5) ei pysty arvioimaan tätä asiaa. Vastaajien kokonaismäärästä (13) voidaan päätellä, että kysymykseen on vastannut myös osa henkilöistä, jotka eivät ole käyttäneet perehdytysohjelmaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,46.**



Jopa 90 % vastaajista ilmoittaa, että ei ole kokenut haasteita perehdytysohjelman käytössä.

23.1. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä. Mainitse mitä haasteita perehdytysohjelman käytössä on ollut? (Voit valita useamman vaihtoehdon).

2 vastausta



23.2. Jos valitsit edelliseen kysymykseen vaihtoehdon "Muu haaste". Kerro lyhyesti kaikki esille nousseet haasteet.

1 vastaus

Perehdytysohjelman muuksi haasteeksi kerrottiin, että osa materiaalien linkeistä eivät toimineet. (Kyselyn vastausajan aikana.)

24. Miten perehdytysmateriaaleja voisi mielestäsi kehittää? (Kerro omin sanoin olennaisimmat asiat).

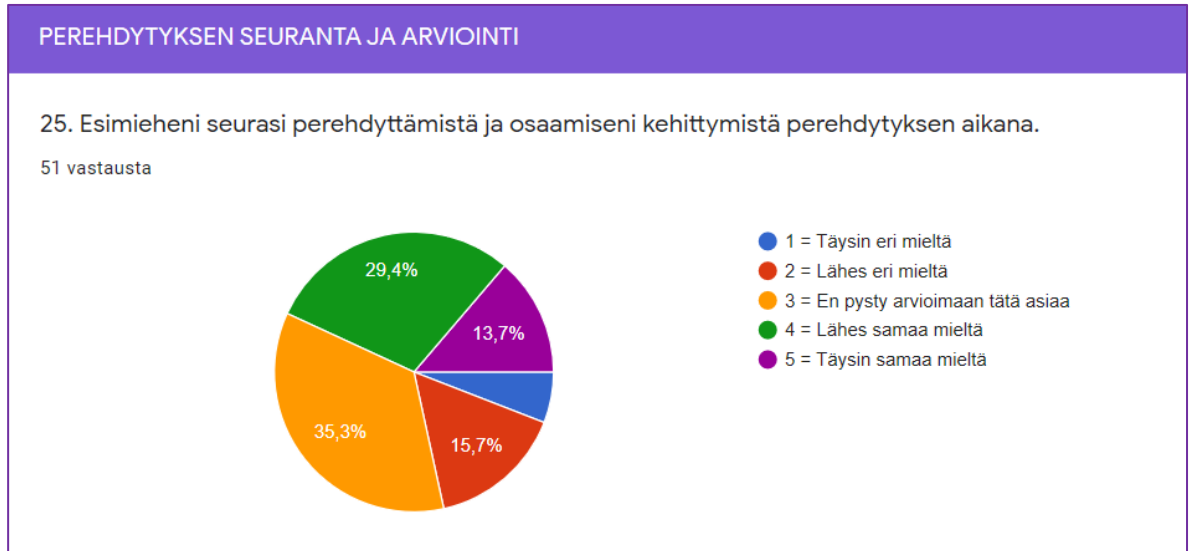
15 vastausta

Perehdytysmateriaalien kehittämisen osalta esille nousivat seuraavat kehittämiskohteet tai -asiat:

- Työtehtäväkohtainen -osio (yleisperehdytyksen lisäksi).
- Helppo kysely tai testi, josta näkee samalla myös oman kehittymisen.
- Lyhyet, ytimekkäät ja selkeät ohjeet. Näitä tarvitaan etenkin puhelintukea tekevien työssä.
- Matkustamiseen liittyvät asiat: esim. tarkennuksia matkojen varaamiseen ja matkalaskuun liittyvissä asioissa.
- Parempi materiaalien saatavuus, helppokäyttöisyys, hakutoiminnot ja ennakkoiva teksti.
- Materiaalien omistajan vastuulla on tarkistaa materiaalien toimivuus.
- Prosessit ovat tärkeä osa työskentelyä organisaatiossa. Prosessivideot ovat pitkiä ja hieman puuduttavia. Tietoturvakoulutus ja siihen liittyvät testit olivat hyviä ja opettavia - voisiko tällaista oppimistapaa hyödyntää myös prosesseja koulutettaessa.
- Parempi dokumentointi.
- Sisältöä lyhyesti ja selkeästi ensin ja perusteita syvemmin vasta myöhemmin.
- Enemmän tehtäväkohtaisia materiaaleja eikä kaiken kattavaa yleistasoista.



- Dokumenttien kaava tai malli tulisi olla kaikissa materiaaleissa sama. Materiaalin tekijöille opastus miten asioita ilmaistaan huomioiden vastaanottaja, hänen tietotasonsa, käytettävä äänensävy, jne.
- Ajantasainen ohjeistus Intrassa, ettei tarvitse ylläpitää erillistä ohjeistusta perehdytystä varten.
- En osaa sanoa, koska en ole nähnyt varsinaisia perehdytysmateriaaleja.

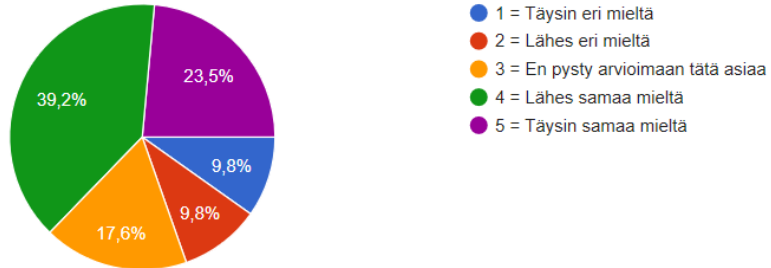


13,7 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja 29,4 % lähes samaa mieltä siitä, että esimies seurasi perehdytyksen etenemistä ja perehdytettävän osaamisen kehittymistä perehdytyksen aikana. 15,7 % on lähes eri mieltä asiasta ja 5,9 % täysin eri mieltä asiasta. 35,3 % ei pysty arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,29.**

Tässä kysymyksessä oli huomattavasti eroa perehdyttäjien ja perehdytettävien vastausten välillä. Sillä perehdyttäjistä 40 % oli täysin samaa mieltä ja 40 % lähes samaa mieltä siitä, että seuraa aktiivisesti perehdytyksen etenemistä ja perehdytettävän osaamisen kehittymistä perehdytyksen aikana.

26. Minulle pidettiin välitavoitekeskustelu ja koeaikakeskustelu perehdyttämisen jälkeen. Sain keskustelussa hyödyllistä palautetta.

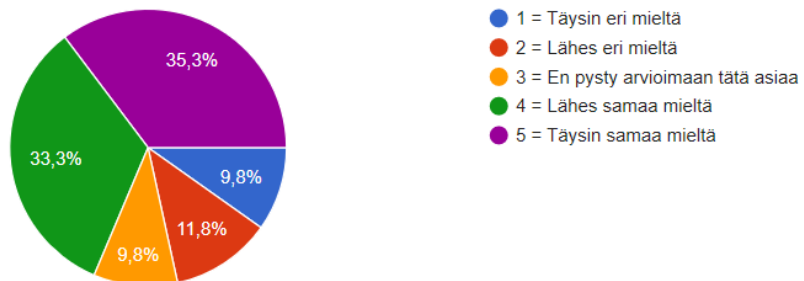
51 vastausta



23,5 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja 39,2 % lähes samaa mieltä siitä, että välitavoitekeskustelu ja koeaikakeskustelu pidettiin perehdytyksen jälkeen ja siitä saatiin hyödyllistä palautetta. 9,8 % on lähes eri mieltä ja samoin 9,8 % on täysin eri mieltä asiasta. 17,6 % ei pysty arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,57.**

27. Minulla oli mahdollisuus antaa esimiehelleni palautetta perehdytyksen onnistumisesta.

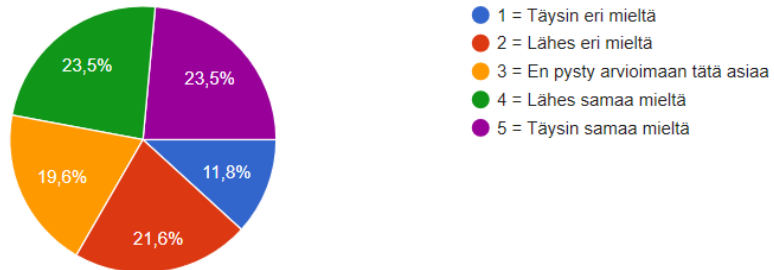
51 vastausta



35,3 % on täysin samaa mieltä ja 33,3 % lähes samaa mieltä siitä, että esimiehelle on mahdollista antaa palautetta perehdytyksen onnistumisesta. 11,8 % on lähes eri mieltä asiasta ja 9,8 % täysin eri mieltä asiasta. 9,8 % vastaajista ei pysty arvioimaan tätä asiaa. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,73.**

28. Minulla oli mahdollisuus antaa muille perehdyttäjilleni palautetta perehdytyksen onnistumisesta.

51 vastausta



Tämän kysymyksen osalta perehdytettävien vastaukset jakoutuivat tasaisesti. Perehdyttäjille oli mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksen onnistumisesta, täysin samaa ja lähes samaa mieltä tästä olivat 23,5 % vastaajista. Täysin eri mieltä asiasta oli 11,8 % ja lähes eri mieltä 21,6 % vastaajista. 19,6 % vastasi, ettei pysty arvioimaan tätä asiaa.

**Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,25.**

Kysymyksen asettelu saattaa antaa tulkinnan varaa sille, että tarkoitetaanko tässä mahdollisuutta vai konkreettisen palautteen antamista muille perehdyttäjille, ja toki tätä on vaikea arvioida, jos muita perehdyttäjiä ei ole ollut.

29. Oliko perehdytyksen kesto mielestäsi riittävä? Perustele lyhyesti.

51 vastausta

**Suurin osa vastaajista (24)** kertoi perehdytyksen keston olleen riittävä tai riittävä tietyn osa-alueen osalta. Erillisinä osa-alueina mainittiin ammatilliset tehtävät, projektit ja yleisperehdytys. Perehdytyksen riittävässä kestossa tulisi huomioida perehdytettävän tarpeet. Yleisperehdytyksen osalta kesto koettiin riittävänä.

Vastaajista osa oli käyttänyt perehdytysohjelmaa. Perehdytysohjelmaan tehdyn suunnitelman ja perehdytyksen keston koettiin olevan ajallisesti hyvä ja riittävä.

Muutama mainitsi keston olleen riittävä, koska tekemällä oppii parhaiten ja onnistumisia työssä oli perehdytyksen jälkeen koettu. Vastaaja kertoi, että työn vaatimusten vuoksi tehtävieni perehdytys onnistuu vain tiettyyn pisteeseen saakka. Jossain vaiheessa on itse tehtävä "hyppy" ja otettava opittu asia käsittelyyn käytännössä.

Yksi vastaajista totesi perehdytykseen käytetyn ajan osoittavan perehdyttävälle, että organisaatiolle on tärkeää panostaa siihen, että henkilökunta tuntee perusasiat. Perehdytyksessä ei kiirehditty ja se jatkuu edelleen. Työnkuva tuki perehdyttävälle suunnattua perehdytystä.

Osa koki, että aikaa oli varattu riittävästi, mutta informaatioita tuli liian nopeasti ja se aiheutti sen, että asioihin joutui palaamaan useasti jälkeinpäin. Perehdytyksen kesto oli riittävä, jos katsoo pelkkiä päivämääriä. Vastaaja kertoo, että perehdytyksen olisi voinut hoitaa nopeamminkin, mikäli se olisi ollut laadukkaampaa ja sellaista, missä olisi suoraan päässyt todellisiin esimerkkeihin kiinni.

Vastauksissa mainittiin myös, että olosuhteisiin nähden perehdytys oli hyvä. Perehdytyksen kesto oli riittävä, mutta sisältö jäi suppeaksi.

**Useampia vastaus (16)** osoitti myös, että liian paljon uutta asiaa tuli liian lyhyessä ajassa. Osa mainitsi, että perehdytys oli turhan laaja, koska tiedon määrän vastaanottaminen yhdellä kertaa on rajallinen.

Vastaajista osa kertoi, että perehdytys olisi voinut olla laajempi ja jaettuna pidemmälle aikavälille. Osa puolestaan mainitsi, että perehdytys kesti lyhyen aikaa, mutta ne perehdytykset, jotka pidettiin, olivat hyviä. Organisaation taustoihin oli aikaa perehtyä, mutta itse työhön mentiin melko suoraan. Työhön liittyvä perehdytys jatkuu edelleen viivästyksien ja muutosten vuoksi. Perehdytyksen riittävään keston vaikuttavat todella paljon perehtyjän oman ajankäytön suunnittelu ja perehdyttäjän paikalla olo.

Yleisperehdytyksen ja työhönopastuksen osalta mielipiteet jakautuivat. Osa olisi kaivannut enemmän omaan työhön liittyvää perehdytystä ja osa taas parempaa yleisperehdytystä. Vastauksissa kerrottiin, että organisaation yleisiin asioihin liittyvä perehdytys oli todella nopeatahtinen heti työsuhteen alussa. Toiset taas kokivat, että oli kiire aloittaa työt, joten mitään varsinaista perehdytystä ei ollut HR:n muutamien yleisperehdytysten lisäksi.

**Perehdytyksen keston osalta esille nousi myös seuraavanlaisia kokemuksia ja haasteita:**

- Eri järjestelmät oli niputettu kasaan ja nämä käytiin vauhdilla läpi. Vasta kuu-kausien päästä on päässyt jonkinlaiseen käsitykseen järjestelmien käytöstä ja toimintaohjeista.
- Varsinaista perehdytystä ei saatu, lukuun ottamatta kollegan kanssa vietettyä paria tuntia, joten siinä ajassa ei paljon ehditty käymään asioita läpi.

- Perehdytys lähti alusta asti etenemään huonosti, koska perehdyttäjä siirtyi toisiin tehtäviin eikä perehdytykseni osalta määritelty vastuuhenkilöä.
- Varsinaisesti perehdytys ei eronnut työtehtävistä.
- Kukaan ei ehtinyt perehdyttämään ja perehdyttämistä ei juurikaan ollut. Itse oli otettava selvää asioista. Nimetyn henkilön puolesta suunniteltua perehdytystä ei tapahtunut.
- Apua sai, kun oli itse aktiivinen.
- Uuden työntekijän tukeminen ei lopu tietyn perehdytysjakson jälkeen. Tukea ja neuvoja pitäisi olla aina saatavilla.

**Perehdyttävistä neljä (4)** vastasi kysymykseen, että ei osaa arvioida tätä asiaa tai en osaa määritellä milloin perehdytys oikeastaan päättyi.

30. Miten perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen jatkuvat osaltasi organisaatiossa?

41 vastausta

Useampia vastaaja ilmoitti, että perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen jatkuvat heidän osaltansa. Perehtyminen jatkuu mm. uusien toimintamallien ja -menetelmien esiin tullessa ja työtehtävien mukaan. Oman osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja säännöllistä. Toimintaympäristö on muuttuva ja vaatii ajan hermolla olemista. Uusien asioiden parissa työskennellessä tulee vastaan uusia toimintajärjestelmän vaiheita ja henkilöitä. Heiltä pyritään saamaan oppia tilanteeseen kuin tilanteeseen.

Erillisiä perehdytysseesioita ei ole sovittu, mutta tarpeen mukaan saa apua ja tukea esihenkilöltä, kollegoilta, HR:stä ja muualta organisaatiosta. Perehtyminen on pitkä prosessi. Ensimmäistä kertaa eteen tulevilla asioilla on varmasti palattava ohjeisiin ja kyseltävä neuvoja muilta.

Vain yksi (1) vastaajista kertoi, että perehdytys ja osaamisen kehittäminen jatkuu henkilökohtaisen suunnitelman mukaisesti, joka on laadittu yhdessä esihenkilön ja mentorin kanssa.

Yleisimmät vastaajien ilmoittamat **perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen keinot** tulevat jatkossa olemaan:

- Uusista asioista viestiminen ja informointi
- Omatoimisesti, oma-aloitteisesti ja itseohjautuvasti oman työn kautta ja työn ohessa oppiminen
- Hyödyntäen kollegoita, perehdyttäjää tai esihenkilöltä kysymällä tarvittaessa ohjeita ja apua
- Tiimin antama tuki on perehdytyksen jatkoa

- Refleктоimalla omaa työtapaa ja työkalujen oikeanlaista käyttöä
- Esimiehen kanssa säännölliset keskustelut ja jatkuva vuoropuhelu
- Kehityskeskusteluiden avulla
- Organisaation yleiset koulutukset

Osa vastaajista pyrkii itse tuottamaan mahdollisimman hyvät dokumentit ja ohjeet siitä, mitä omalle vastuulle kuuluu. Dokumentteja tuottaessa voi palauttaa mieleen mitä on tehty, joten siinä voi samalla reflektoida omaa kehittymistä. Osaamista voi kehittää osallistumalla vastuuovellusten ja järjestelmien osalta kaikkiin projekteihin ja toimeksiantoihin, ja oppia tekemällä. Perehdyttäjät pyytävät välillä kommentoimaan päivitettyjä ohjeita liittyen työtehtäviimme. Moni ohje on yhdessä tehdyn päivityksen myötä huomattavasti käytännöllisempi.

Vastauksista käy ilmi, että osalla perehdytettävistä oman osaamisen kehittäminen on pitkälti ollut oman aktiivisuuden varassa, mutta lupa osaamisen kehittämistä tukeville koulutuksille on saatu. Itse mentorointiin ei ole saatu ohjeistusta. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa eikä se lopu koskaan. Työnantaja toivottavasti mahdollistaa jatkossakin osaamisen kehittämisen mm. koulutuksilla.

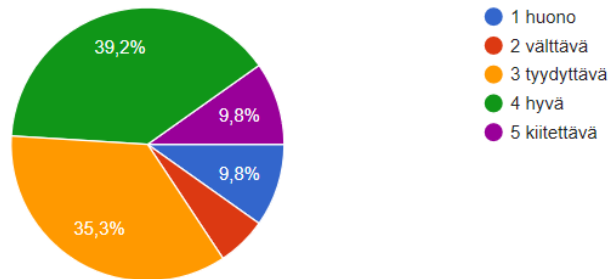
Perehdytettävistä viisi (5) vastasi, että perehdytys ei jatku mitenkään ja osalla sitä ei myöskään ole ollut ollenkaan. Näissä tapauksissa kerrotaan, että perehdytyksen puutekohdat hoidetaan itse opiskelemalla tai perehdytystä jatketaan vasta, kun perehdyttäjät palaa työtehtäviin. Omalla aktiivisuudella paikataan näitä puutteita, kun perehdytystä ei ole saatu. Neljä (4) vastaajaa ilmoitti, että ei osaa arvioida tätä asiaa.

Esille nousi myös toive siitä, että tukea ja neuvoja saisi jatkossakin ja, että saisi haastavampia työtehtäviä. Erityisen tärkeää on, että perehdytettävät kokevat tulleen hyväksytyksi organisaatioon työsuhteen muodosta riippumatta.

## PEREHDYTYKSEN KOKONAISARVOSANA JA KEHITTÄMISEN AVOIMET KYSYMYKSET

31. Minkä kokonaisarvosanan antaisit perehdytykselle? Arvoasteikolla: 1 huono – 5 kiitettävä.

51 vastausta



**Organisaation perehdytysprosessin toimivuus sai perehdytettäviltä kokonaisarvosanaksi 3,33.**

31.1. Antamasi arvosana huomioiden, kerro lyhyesti miten aktiivinen olet itse ollut perehdytyksen osalta?

51 vastausta

Suurin osa vastaajista kertoo itse olleensa perehdytyksen osalta hyvin tai erittäin aktiivinen ja halukas saamaan apua ja perehdytystä. Aktiivisuus näkyi mm. osallistumisena kaikkiin osoitettuihin perehdytystilaisuuksiin sekä käymällä läpi mahdollisimman kattavasti perehdytysuunnitelman mukaiset asiat. Aktiivisuutta on ollut oma-aloitteisuus, tiedon etsiminen, kyseleminen ja tarvittaessa avun pyytäminen.

Useampi mainitsi, että on oma-aloitteisesti ottanut selvää asioista, jotka ovat oman työtehtävän kannalta tärkeitä. Mikäli eteen on noussut ongelmia tai esteitä, on tietoa etsitty ja aktiivisesti hyödynnetty saatavilla olevaa materiaalia.

Aktiivisuuteen on liittynyt kuitenkin myös haasteita. Osa kokee joutuneensa olemaan aktiivinen alusta lähtien, koska perehdytys on jäänyt pintapuoliseksi. Tämä on vienyt innostusta opetella uutta, kun on joutunut itse ottamaan selvää siitä mihin pitäisi perehtyä ja mitä pitäisi osata. Haasteena on koettu myös perehdytysvaiheessa ollut työmäärä. Osa mainitsee, että aktiivisuus on ollut riippuvainen työmäärästä sekä ajan ottamisesta perehdytykseen säännöllisesti päivittäin.

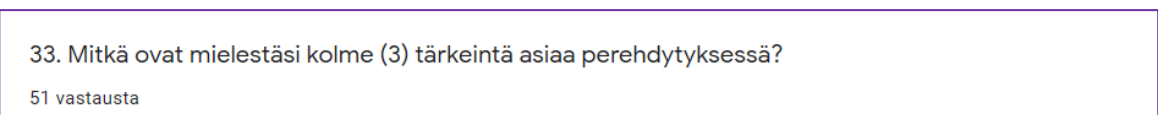
Aktiivisesti on mm. etsitty organisaation sisäisiä käytäntöjä ja tapoja toimia. Prosesseja on etsitty aktiivisesti Intrasta ja dokumentaatioon on perehdytty itsenäisesti.

Aktiivisuus on ollut keskustelua asioista muiden työntekijöiden kanssa. Hyvänä koettiin samaan aikaan aloittaneiden kanssa pidetyt palaverit.



19,6 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja 35,3 % lähes samaa mieltä, että perehdyttäminen lisäsi perehdytettävän sitoutumista organisaatioon. Täysin eri mieltä ja lähes eri mieltä asiasta oli kummassakin vastausvaihtoehdossa 5,9 % vastaajista. **Vastauksen numeerinen keskiarvo 3,57.**

Vastauksissa on huomioitava perehdyttäjien mahdollisesti erilainen kysymyksen tulkintamahdollisuus, kuin perehdytettävien osalta, joille kysymys on selkeästi kohdenneempi. Perehdyttäjät voivat tulkita kysymyksen olevan ns. yleiskysymys tai he ovat voineet vastata siihen niin, että kysymys on todellisesta tilanteesta, miten he arvioivat oman perehdyttämisen sitouttaneen organisaatioon. Perehdyttäjien osalta 80 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 20 % lähes samaa mieltä, että perehdyttäminen lisää sitoutumista organisaatioon. Perehdyttäjien vastauksen numeerinen keskiarvo 4,80.



### Konkreettinen perehdytysuunnitelma, perehdytyksen tavoitteellisuus ja seuranta

- Suunnitelmallinen, johdonmukainen, järjestelmällinen ja selkeä perehdytys. Ymmärretään perehdytettävän lähtötaso ja suunnitellaan sekä valmistellaan perehdyttäminen yksilön osaaminen ja kehittämistarpeet huomioiden. Huomioidaan perehdytysjärjestys ja mikä on oikeasti relevanttia.
- Käydään läpi organisaation yleiset toimintamallit, prosessit, sopimukset ja kulttuuri. Työntekijän perehdyttäminen tuleviin työtehtäviin ja työympäristöön.



Perehdytykseen käytännönläheisyyttä ja mallioppimista, siten, että työntekijä ymmärtää asioiden merkityksen omassa työssään.

- Perehdytys, joka on laaja-alainen, syvälinen, asiantunteva, laadukas ja osaamista kehittävä. Selkeä ja jäsenelty perehdytys, jossa käydään suunnitellusti asioita läpi ennen kuin laitetaan henkilö tekemään konkreettisesti töitä. Ei niin, että oppi tulee virheiden kautta.
- Perehtymisen tavoitteiden määrittäminen esimiehen kanssa, jotta tiedetään mitä odotetaan. Tavoitteellisuus esimiehen ja perehdytettävän näkökulmasta.
- Perehdytysuunnitelman seuranta ja perehdytyksen toteutumisen seuranta sekä palautteen saaminen ja antaminen.

### **Perehdytyksen etenemisen aikataulu**

- Sopiva perehdytyksen etenemisvauhti ja aikaa perehdytysohjelman läpikäymiseen.
- Perehdytyksen oikea aikaisuus ja jaksotus riittävän pitkälle aikavälille.
- Perehtymisen eteneminen oppimisen tahdissa ja antamalla aikaa oppia.
- Riittävästi aikaa perehdyttäjälle perehdytyksen pitämiseen.

### **Motivoitunut perehdyttäjä ja selkeä vastuunjako**

- Perehdyttäjien sitouttaminen perehdytystehtävään.
- Perehdyttämisestä ja työntekijästä aidosti kiinnostunut perehdyttäjä, esihenkilö tai nimetty henkilö.
- Perehdyttäjän täytyy olla motivoitunut, haluta opettaa, jakaa tietoa ja antaa mahdollisuus kysymyksille.
- Perehdyttäjän hyvät ominaisuudet: selkeys, rauhallisuus, pelisilmä, ytimekkyys, täsmällisyys, rauhallisuus
- Perehdyttäjän kompetenssitaso (= asiantuntevuus, ammatillinen pätevyys ja osaaminen).
- Perehdyttäjän ajankäyttö perehdyttämiseen.
- Osoitetaan henkilö, joka auttaa työtehtävissä alkuun ja kuka on jatkossa henkilö, johon voi olla yhteydessä.

### **Selkeät perehdytysmateriaalit ja ohjeet sekä työvälineet**

- Perehdytysdokumentaation sijaintitiedot: kerrotaan mistä materiaalit ja tieto löytyvät sekä annetaan mahdollisuus palata materiaaleihin.
- Selkeät ohjeet tärkeysjärjestyksessä siitä, mitä pitää perehdytyksessä opiskella.
- Selkeät ja laadukkaat perehdytys materiaalit: olennaisuus, ajantasaisuus, ohjeet yms. tukevat omatoimista perehtymistä. Hyvä perehdytyksen dokumentaatio ja dokumenttien läpikäynti.
- Perehdytysmateriaalien lisäksi palaveriaikoja varattavana.
- Käytännön työvälineet kunnossa alusta alkaen ja ohjeistus työkalujen käyttöön.

### **Verkostoituminen yhteisöön ja hyvä vuorovaikutus**

- Ensimmäisenä työpäivänä tapahtuva lämmin vastaanotto ja hyvä vuorovaikutus. Otetaan uusi henkilö heti mukaan "porukkaan".

- Verkostojen rakentaminen ja luottamukseen perustuvan ilmapiirin rakentaminen. Lähimpien verkostojen tunteminen työtehtävien hoidossa.
- Työtovereiden ja esimiehen tuki ja apu tarvittaessa.
- Uuden työntekijän tarpeiden kuunteleminen ja joustavuus.
- Positiivisen tunteen luominen, vuoropuhelu, luottamuksen rakentaminen ja toisten arvostaminen.

34. Miten perehdyttämisen etenemistä ja osaamisen kehittämistä tulisi mielestäsi seurata?

51 vastausta

**Perehdyttämisen etenemistä ja osaamisen kehittämistä tulisi perehdyttävien mielestä seurata:**

- Säännöllisesti.
- Aktiivisemmalla vuoropuhelulla ja keskustelemalla perehdyttäjän kanssa. Tämä vaatii molemmin puolista rehellisyyttä ja luottamusta.
- Seurantapalavereilla ja statuspalavereilla.
- Keskusteluaikojen varaamisella.
- Välitavoitekeskusteluilla, niin että konkreettisia tavoitteita käydään läpi.
- Perehdytysohjelman avulla, jossa tietyt tehtävät ja perehdytettävät asiat sekä vastuhenkilö(t).
- Perehdytysuunnitelman avulla: osaamistarpeiden ja jatkuvan tarkkailun avulla.
- Perehtymisen voisi jaksoittaa sopivien otsikoiden alle ja seuranta parin viikon välein.
- HR:n toimesta tehtävien kyselyiden avulla.
- Työntekijän oman seurannan avulla.
- Työstä saatavan datatiedon avulla.
- Kyselemällä perehtyjiltä mielipiteitä.
- Check-listan avulla.
- Vapaamuotoisesti esimiehen, muun perehdyttäjän, asiakkaan tai tiimiläisten kanssa käytävillä keskusteluilla.
- Uuden työntekijän kokemukset ja uskallus ottaa vastaan vaativampia tehtäviä.
- Esimiehen ja HR:n toimesta seuraamalla.
- Seurataan saako työtehtävät tehtyä itsenäisesti.
- Kerätä vinkkejä perehdytykseen jo perehdytetyiltä.
- Laatimalla yhdessä suunnitelma perehdyttämiselle.
- Mentorin tai nimetyn perehdyttäjän kanssa sovittu päivä asioiden läpikäynnille myös myöhemmin.
- Palautteen anto ja kyselyt läpi prosessin.
- Nykyinen tapa on hyvä ja perehdytettävä kirjaa läpi käydyt asiat sovitusti esim. HR-ohjelmaa.
- Osaamisen kehittymisen paras mittari on perehdytettävä itse (oma mielipide) sekä työtehtävistä selviäminen (tiimin mielipide).
- Mahdollinen asiakaspalaute.
- Tavoitteisiin pyrkiminen.
- Kirjaamalla asioita johonkin työkaluun, jolloin pitkän ajan seuranta mahdollistuu.



Vapaa sana. Voit kertoa lyhyesti muita mieleesi tulleita asioita perehdytyksestä tai kyselystä. Lopuksi etene viimeiseen osioon (8/8) ja paina - Lähetä!

15 vastausta

Kiitos osallistumisestasi ja vastauksistasi opinnäytetyöni kyselytutkimukseen!

### **Vastaajien vapaa sana kommentit:**

Perehdytysohjelma oli ensimmäistä kertaa käytössä ja se koettiin tosi hyvänä yleisperehdytyksessä. Tiedot olivat selkeästi yhdessä paikassa ja ohjelman avulla näki selkeästi perehdytyksen etenemisen. Ohjelmaan olisi voinut laittaa työtehtävien osalta asioita yksityiskohtaisemmin.

Hienoa, että organisaatio kehittää perehdytysprosessia. Prosessia on hyvä jatkojalostaa kyselytutkimuksissa saatujen tulosten avulla. Perehdytyksen osalta toivotaan vastuullisuutta ja rauhallisuutta.

Perehdytyksen tulisi olla hyvin jäsennelty systemaattinen kokonaisuus, joka valmentaa käytännön työhön.

Perehdyttäminen tulisi antaa selkeämmin tietyn henkilön työtehtäväksi ja tehdä siitä yksi osa asiantuntijan työtä, johon budjetoidaan aikaa ja jonka tuloksia seurataan. Tehtävään tulee valita henkilö, jolla on motivaatiota perehdyttämiseen. Viimeksi organisaatioon tulleet saattavat ymmärtää parhaiten missä asioissa on vaikeuksia oppia ja miten voisi oppia nopeammin.

Perehdytys on todella tärkeä asia ja siihen tulisikin panostaa. Esihenkilöllä tulee olla siihen riittävästi aikaa varattuna. HR:n osalta perehdytys oli kelvollinen, mutta osaston perehdytyksessä on paljon kehitettävää.

### **Vastaajien perehdytyskokemukset kertovat siitä, että perehdytyksen yhdenvertaisuuteen on kiinnitettävä huomioita:**

”Vaikutti todella välinpitämättömältä tavalta toimia, huonoin perehdytys mitä olen milloinkaan kohdannut.”

”Mielestäni laadukas perehdytys motivoi ja sitouttaa työntekijää. Paras perehdytys, jonka olen vuosien varrella saanut.”

## TULOSTEN YHTEENVETO – PEREHDYTETTÄVÄT

Organisaation perehdytysprosessin toimivuus sai **perehdytettäviltä kokonaisarvosanan 3,33**. Perehdytyksen suunnitelmallisuus, vastuut ja laatu -osiossa eniten pinnalle nousi perehdytyksen suunnittelu yhdessä perehdytettävän kanssa sekä perehtyjän henkilökohtaisen osaamisen ja kehittämisen huomioiminen. Tämän lisäksi esille nousi perehdytykseen käytettävä aika ja jaksotus sekä perehdytyksen vastuunjako. Vastaajista 41,2 % oli lähes eri mieltä siitä, että perehdytysuunnitelmassa huomioitiin henkilökohtainen osaamisen ja kehittämisen osa-alueet. Kuten perehdyttäjien vastauksista käy ilmi, yksilöllisempi ja suunnitelmallisempi perehdytys nousee esille perehdytettävienkin vastauksissa.

Ajanhallintaan koetaan vaikuttavan suunnitelmallisuuden ja organisoinnin puutteen lisäksi myös perehdyttäjän työmäärä sekä muut epäselvät asiat ja vastuunjako. Perehdyttämisen koetaan jäävän liikaa perehdytettävän itsenäisen opiskelun varaan. Ilmapiiri koetaan hyväksi ja neuvo sekä tukea saadaan tarvittaessa tiimiltä.

Uuden tiedon määrä on alussa suuri, joten perehdytyksen aikataulutukselle ja jaksotukselle nähdään tarvetta oppimisen edistämiseksi. Työkuvan selkeyttäminen ja työnopastukseen panostaminen nopeuttavat oppimista ja töiden aloittamista. Organisaatioon tulevan uuden henkilön perehdytyksen valmisteluun on hyvä kiinnittää jatkossa huomiota.

Perehdytysmateriaaleja on hyvin saatavilla ja niitä voidaan kehittää edelleen. Perehdytettävien osalta kokonaisuuden hahmottaminen koetaan tärkeänä ja prosessiohjeet tukevat perehtymistä. Lisäksi perehdyttäjien vastauksista käy ilmi tarve mm. perehdytysprosessin tarkemmalle kuvaamiselle. Ohjeiden tekemiseen tulisi osallistaa henkilöitä, joilla on kokemusta konkreettisesta työstä. Intrasta moni koki löytävänsä hyvin ohjeita.

Perehdytettävistä vain 17,6 % (9/51) oli käyttänyt perehdytysohjelmaa. Ne, jotka ohjelmaa olivat käyttäneet, kokivat sen selkeäksi ja hyödylliseksi perehdytyksessä.

Yleisperehdytyksen keston koettiin olevan riittävä. Paljon kuitenkin tuli asiaa lyhyessä ajassa, joten aikaa asioiden sisäistämiseen tarvitaan. Perehtyjät ovat olleet itse erittäin aktiivisia oman perehtymisen osalta ja ovat aktiivisesti hyödyntäneet olemassa olevaa materiaalia, tietoa sekä myös dokumentoineet itselleen ohjeita. Hyvän suunnitelman avulla perehdytyksen tavoitteellisuus ja seuranta helpottuu. Parhaimman arvioinnin perehdytettävät antoivat perehdytyksen hyvän ja asiallisen vuorovaikutuksen osalta.