



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Siiri Kontteli**

---

## **Sähköinen perehdyttäminen – Perehdyttämiskansion luominen Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalle**

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, liiketalous)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Siiri Kontteli

Työn nimi: Sähköinen perehdyttäminen – Perehdyttämiskansion luominen Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalle

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 72

Liitteiden lukumäärä: 4

---

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka aiheena on sähköinen perehdyttäminen. Opinnäytetyön konkreettisena tavoitteena oli luoda sähköinen perehdyttämiskansio toimeksiantajalle, Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan marketkaupan resurssisuunnittelulle. Perehdyttämiskansio sisältää ne tiedot, joita tarvitaan resurssisuunnittelijan työssä ja uuden työntekijän perehdyttämisessä. Perehdyttämiskansion tarkoituksena oli tehostaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä, sillä aiemmin perehdyttämiskansiota ei ole ollut käytössä ollenkaan. Etelä-Pohjanmaan marketkaupan resurssisuunnitteluun lähtivät ensimmäiset yksiköt mukaan vasta vuoden 2019 alussa, joten sen takia perehdyttämismateriaalia ei ollut aiemmin tehty.

Opinnäytetyön ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämistä yleisesti, millaista on hyvä perehdyttäminen, mitä hyötyjä perehdyttämisellä on, miten lainsäädäntö vaikuttaa perehdyttämisen järjestämiseen sekä ketä perehdyttämisessä on mukana. Opinnäytetyön toisessa teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämisen suunnittelua, oppimistyylien vaikutusta perehdyttämiseen sekä perehdyttämisen muutosta perehdyttämisen tulevaisuuden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi sähköinen perehdyttämiskansio toimeksiantajalle. Perehdyttämiskansio toteutettiin yhteistyössä Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan marketkaupan resurssisuunnittelun tiimin kanssa, ja perehdyttämiskansion pääpiirteittäinen sisältö kerättiin tiimin ja opinnäytetyön tekijän kesken. Perehdyttämiskansio päätettiin toteuttaa sähköisesti Word-asiakirjana, jotta sen muokkaaminen olisi tulevaisuudessa helppoa.

<sup>1</sup> Asiasanat: perehdyttäminen, perehdyttämiskansio, pre-onboarding, digitalisaatio

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Siiri Kontteli

Title of thesis: Digital onboarding – Creating an onboarding folder for Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa

Supervisor: Petra Sippola

Year: 2021

Number of pages: 72

Number of appendices: 4

---

This functional thesis was commissioned by Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa's market resource planning. Its subject is digital onboarding. The aim was to create an onboarding folder for the commissioner. The onboarding folder includes information needed in the work of a resource planner and while onboarding a new employee. The purpose of the folder was to increase the performance of new employee onboarding. Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa's market resource planning is a new function, since the first units came along at the beginning of the year 2019. This is why the commissioner had no onboarding folder in use before.

The first theoretical chapter of the thesis reviews what onboarding is, what good onboarding is, what benefits onboarding has, the legislative aspects onboarding, and the people involved in onboarding. The second theoretical chapter of the thesis reviews the planning of onboarding, how learning styles influence onboarding, and how onboarding will change in the future.

The outcome of this thesis was a digital onboarding folder for the commissioner. The onboarding folder was made together with the resource planning team, and the content was collected by the team and the writer of this thesis. It was decided that the onboarding folder would be implemented as a digital Word document, making it easy to edit in the future.

<sup>1</sup> Keywords: onboarding, onboarding folder, pre-onboarding, digitalization

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	1
Thesis abstract .....	2
SISÄLTÖ .....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO .....	8
1.1 Opinnäytetyön tavoite.....	9
1.2 Opinnäytetyön rakenne .....	10
1.3 Toimeksiantaja ja nykytilan kuvaus .....	12
2 PEREHDYTTÄMINEN OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA .....	15
2.1 Onnistunut perehdyttäminen .....	17
2.2 Perehdyttämisen hyödyt.....	20
2.2.1 Perehdyttämisen vaikutus sitoutuneisuuteen.....	21
2.2.2 Perehdyttämisen vaikutus työnantajaimagoon sekä -kuvaan .....	22
2.2.3 Perehdyttämisen vaikutus yritykseen.....	23
2.3 Yrityksen strategia ja perehdyttämiskonseptit.....	24
2.3.1 Vierihoidoperehdyttäminen .....	25
2.3.2 Malliperehdyttäminen.....	26
2.3.3 Laatuperehdyttäminen .....	26
2.3.4 Räätelöity perehdyttäminen .....	27
2.3.5 Dialoginen perehdyttäminen .....	28
2.4 Lainsäädäntö perehdyttämisen taustalla .....	29
2.5 Toimijat perehdyttämisessä.....	30
2.5.1 Esimiehen vastuu perehdyttämisessä.....	31
2.5.2 Työyhteisön vastuu perehdyttämisessä .....	33
2.5.3 Työntekijän vastuu perehdyttämisessä .....	34
3 PEREHDYTTÄMISEN TULEVAISUUS .....	36

3.1	Perehdyttämisen suunnittelu .....	37
3.1.1	Näkökulmat perehdyttämiseen suunnitteluun .....	40
3.1.2	Perehdyttämisen prosessi.....	41
3.2	Digitaaliset materiaalit perehdyttämisen apuna .....	46
3.3	Oppimistyylien huomioiminen perehdyttämistavan valinnassa .....	49
3.3.1	Pelillistäminen .....	51
3.3.2	Podcastit ja videot.....	52
3.3.3	Virtuaalitodellisuus .....	53
3.4	Perehdyttämisen muutos tulevaisuudessa nykypäivään verrattuna ...	54
4	SÄHKÖISEN PEREHDYTTÄMISKANSION LUOMINEN.....	57
4.1	Tutkimusmetodi ja tutkimusprosessi.....	57
4.2	Perehdyttämiskansion suunnittelu .....	60
4.3	Perehdyttämiskansion toteutus ja lopputulos.....	61
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	63
	LÄHTEET .....	66
	LIITTEET .....	72

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön etenemisprosessi.....	9
Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.....	11
Kuvio 3. Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät.....	17
Kuvio 4. Hyvän perehdyttäjän piirteet. ....	18
Kuvio 5. Perehdyttämisen tärkeys maailmanlaajuisesti vuonna 2018.....	20
Kuvio 6. Perehdyttämisen eri toimintakonseptit. ....	25
Kuvio 7. Toimijat perehdyttämisessä. ....	31
Kuvio 8. Kysymykseen ”Odotan esimieheni osallistuvan perehdytykseeni aktiivisesti” vastaukset ja niiden prosentuaaliset osuudet. ....	32
Kuvio 9. Vastaukset kysymykseen ”Perehdyn mieluummin yhdessä muiden uusien työntekijöiden kanssa kuin yksin” ja niiden prosentuaaliset osuudet. ....	34
Kuvio 10. Kysymykseen ”Odotan perehdytykseni aikana keskustelua odotuksistani, vahvuuksistani ja tavoitteistani yhdessä esimieheni kanssa” vastaukset ja niiden prosentuaaliset osuudet.....	39
Kuvio 11. Kysymykseen ”Odotan perehdytyksen aikana keskustelua odotuksistani, vahvuuksistani ja tavoitteistani yhdessä esimiehen kanssa” vastaukset ja niiden prosentuaaliset osuudet.....	41
Kuvio 12. Perehdyttämisen prosessi.....	42
Kuvio 13. Kysymykseen ”Olen valmis käyttämään aikaa uuteen työhön liittyvään itseopiskeluun ennen työsuhteen alkamista” vastaukset ja niiden prosentuaaliset osuudet. ....	44
Kuvio 14. Kysymykseen ”Suosin verkko-opintoina toteutettua perehdytystä kasvokkain toteutetun perehdytyksen sijaan” vastaukset ja niiden prosentuaaliset osuudet. ....	47

Kuvio 15. Tutkimusprosessi prosessikaaviona. ....	59
Kuva 1. Toimeksiantajayrityksen logo.....	14
Kuva 2. Perehdyttämiskansion kansilehti ja sisällysluettelo.....	62

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Digitalisaatio</b>	Tiedon tallentamista, siirtämistä ja käsittelyä sellaiseen muotoon, että tietokoneet ymmärtävät sen.
<b>Digitalisoituminen</b>	Esineiden tai prosessien digitalisoiminen osittain tai kokonaan.
<b>Eepee</b>	Lyhenne Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupasta.
<b>E-oppiminen</b>	Verkko-opintoina tapahtuva oppiminen.
<b>Hiljainen tieto</b>	Kokemusperäistä tietoa, jonka henkilö on oppinut käytännön kautta ja joka on osa henkilön henkilökohtaista ammatillista osaamista.
<b>Pelillistäminen</b>	Olemassaolevan toiminnan muokkaaminen pelimäiseksi.
<b>Perehdyttäminen</b>	Toimenpiteitä ja keinoja, joiden avulla työntekijä oppii työssään vaadittavat tiedot ja taidot sekä joiden avulla työntekijä sitoutetaan osaksi työyhteisöä.
<b>Podcast</b>	Sisältökokonaisuus, joka on jaettavan video- tai äänitallenteen muodossa.
<b>Pre-onboarding</b>	Perehdyttämistä, joka tapahtuu ennen varsinaista työsuhteen alkua. Pre-onboardingia voi olla esimerkiksi se, että työntekijälle annetaan ennen ensimmäistä työpäivää kotiin luettavaksi tietoa organisaatiosta ja sen arvoista.
<b>Rekrytointi</b>	Uuden työntekijän työhön ottaminen.
<b>Strategia</b>	Johdonmukainen toimintamalli, jolla yritys pääsee päämäärinsä.
<b>Virtuaalitodellisuus</b>	Tietokonesimulaatiolla luotu vertaistodellisuus.



# 1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on suunniteltuja toimenpiteitä, joita työsuhteen alussa käydään läpi työntekijän kanssa. Perehdyttämisen aikana käydään läpi työtehtävälle oleellisia asioita, sekä työntekijälle opastetaan, miten uudessa työpaikassa toimitaan, jotta uusi työntekijä voi hoitaa uuden työtehtävänsä mahdollisimman hyvin. (Hyyppänen 2013, 217, 319.) Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, työpaikkansa vision ja liikeidean, työkaverinsa sekä oman työnsä (Kauhanen 2010, 151).

Koronapandemia on tuonut mukanaan uusia tuulia perehdyttämiseen. Esimerkiksi Verohallinnolla perehdyttäminen on siirretty verkkoon keväällä 2020 ja Vahanta-yhtiöiden Sari Peltolan mukaan perehdyttämisen merkitys on korostunut poikkeusaikana (Kupila 2021). Vahanta-yhtiöiden perehdyttämiseen on ennen kuulunut 3-4 perehdyttämispäivää vuodessa, mutta perehdyttämisen digitalisoituminen on johtanut siihen, että osa perehdyttämisestä on verkossa Vuolearning-nimisellä kurssialustalla ja perehdytyspäiviä jatketaan, mutta suppeampina (Vahanen-yhtiöt, [viitattu 25.3.2021]).

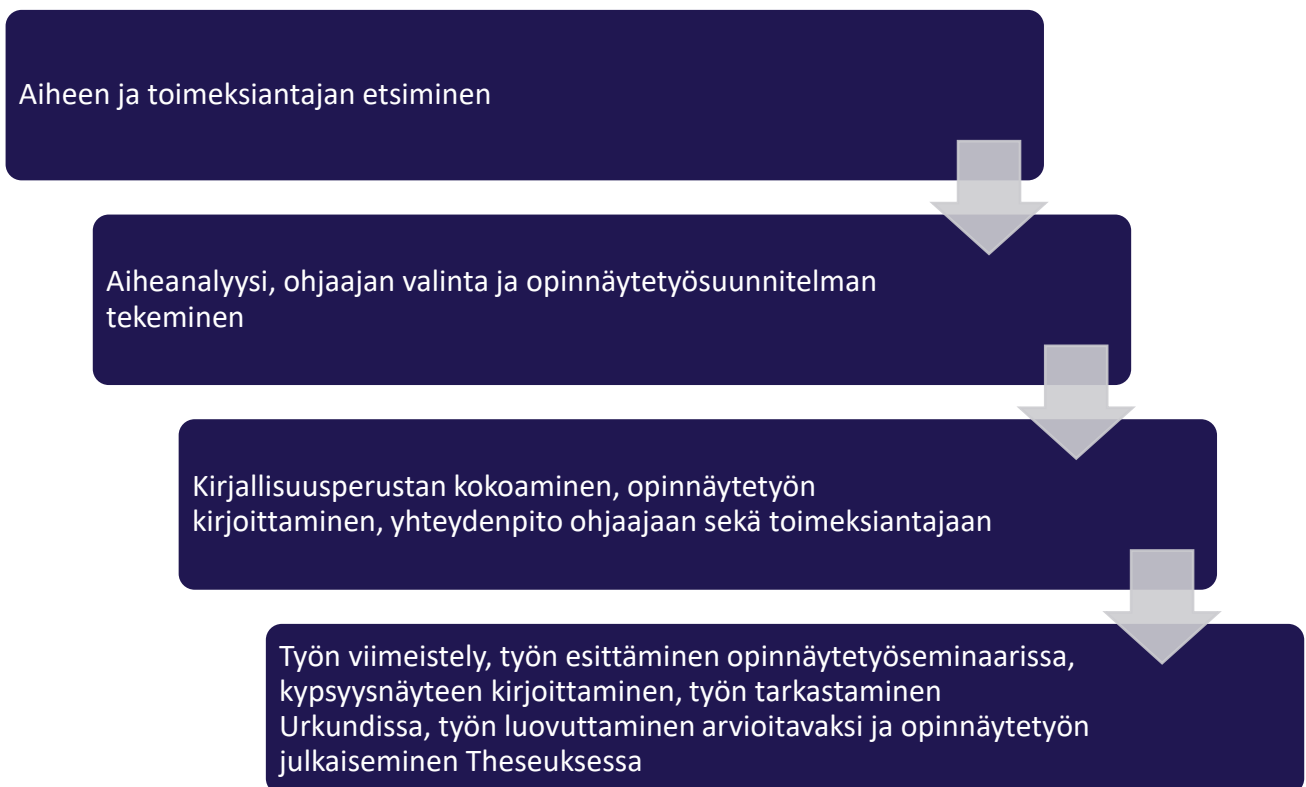
Tämän opinnäytetyön konkreettisena tavoitteena on luoda toimeksiantajalle sähköinen perehdyttämismateriaali uuden työntekijän perehdyttämiseen. Etelä-Pohjanmaan marketkaupan resurssisuunnittelulla ei ole ollut perehdyttämismateriaalia, koska toiminto on suhteellisen uusi, sillä ensimmäiset yksiköt tulivat resurssisuunnittelun piiriin alkuvuonna 2019 (Luotola 2021). Toimeksiantaja haluaa, että perehdyttämiskansio on sähköisessä muodossa, sillä se on helposti muokattavissa, toisin kuin paperille tulostettu perinteisempi perehdyttämiskansio. Resurssisuunnittelua ohjaavat lainsäädäntö sekä työehtosopimukset, ja etenkin työehtosopimukset voivat muuttua, jolloin avainasemassa materiaalin osalta on sen muokattavuus tarpeen mukaan.

Hyvä perehdyttäminen on tärkeää, sillä resurssisuunnittelijan työ sisältää paljon yksityiskohtaista tietoa. Resurssisuunnittelijan työ koostuu pienistä osista, joista muodostuu isompi kokonaisuus. Siksi olisi tärkeää, että perehdyttämismateriaali olisi yhdessä paikassa helposti saatavilla, eikä tietoa tarvitsisi etsiä monesta eri OneDriven kansioista. Perehdyttämismateriaalista voisi tarkistaa tietoja, joita ei vielä heti muista työn alussa tai jotka pääsevät unohtumaan perehdyttämisen jälkeen. Perehdyttämismateriaalin

kokoaminen on tärkeää, jotta kaikki tarvittavat asiat tulevat perehdyttämisessä otettua huomioon ja että virheet vähenisivät, kun alusta alkaen on selkeää, minkä puitteissa työvuoroja suunnitellaan ja tuntimuutoksia tehdään. (Luotola 2021.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Kuviossa 1 on esitetty tämän opinnäytetyön etenemisprosessi prosessikaaviona. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda sähköinen perehdytysmateriaali toimeksiantajalle sekä pohtia, missä muodossa materiaalin pitäisi olla, jotta se olisi helposti ja nykyaikaisesti saatavilla. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on millaisessa muodossa perehdyttämismateriaali pitäisi olla nykypäivän tarpeisiin nähden ja tähän vastaamiseen tarvitsee vastata alakysymyksiin mitä perehdyttäminen on, mitä hyötyjä onnistuneella perehdyttämisellä on yritykselle sekä miten työelämän muutokset kuten digitalisaatio vaikuttavat perehdyttämisen tulevaisuuteen.



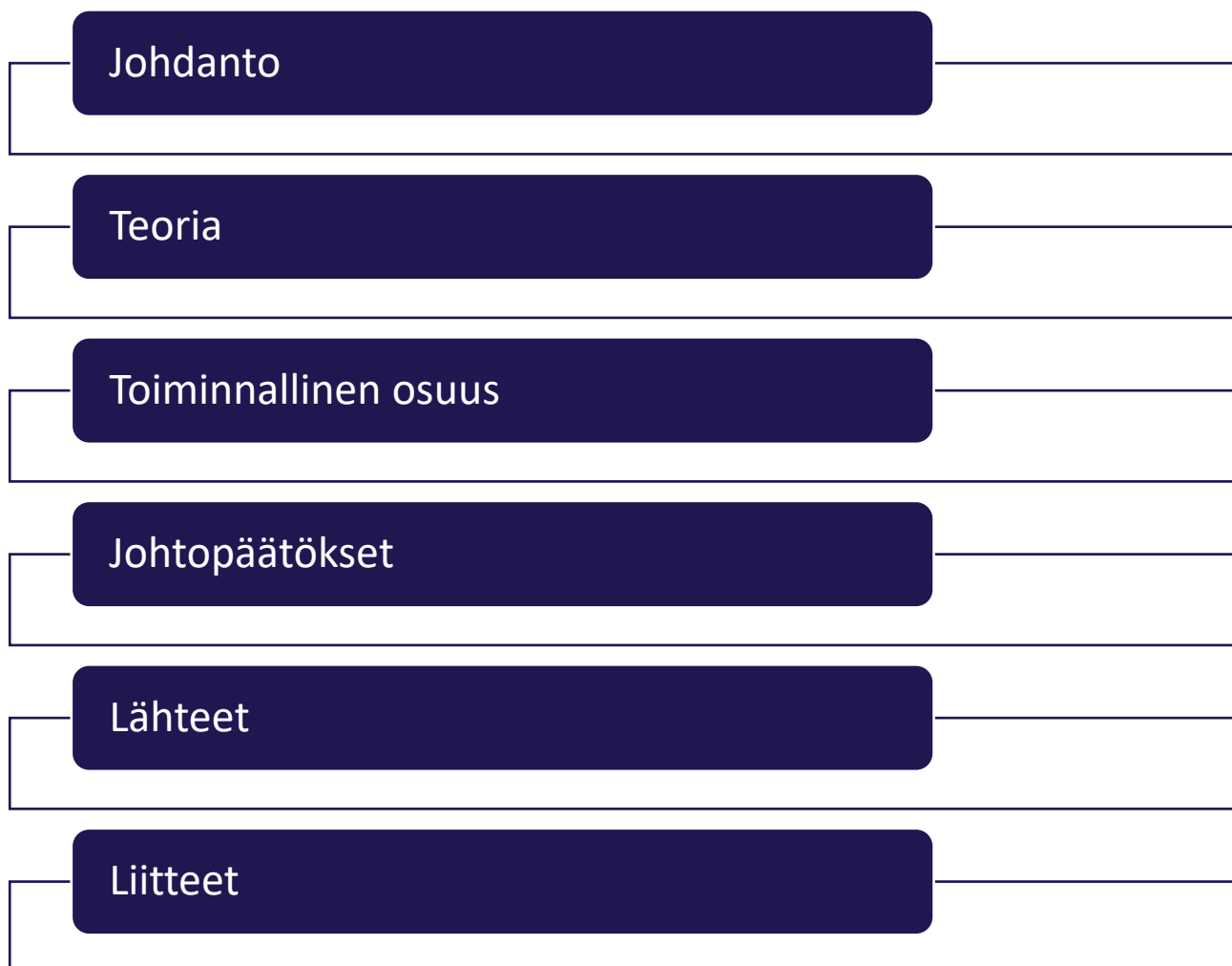
Kuvio 1. Opinnäytetyön etenemisprosessi.

Tutkimuskysymyksiin vastataan perehtymällä kirjallisuuteen perehdyttämisestä ja henkilöstöjohtamisesta yrityksissä, sillä perehdyttäminen on osa henkilöstöjohtamista. Koska opinnäytetyön tavoitteena on luoda sähköinen perehdyttämiskansio toimeksiantajalle, käydään keskusteluja toimeksiantajan kanssa siitä, millaisen he toivovat materiaalin olevan ja mitä asioita materiaalissa pitää nostaa esille. Tarkoituksena on luoda materiaali, jonka avulla virheet vähenevät, sillä perehdyttämiskansiossa otetaan huomioon ne asiat, joita uusi työntekijä tarvitsee työnsä tekemiseen. Resurssisuunnittelijan työssä voi sattua virheitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden palkanmaksuun, esimerkiksi jos sairausloma tai tuntimuutos merkataan väärin tai virheitä, jotka ovat työehtosopimuksen vastaisia, kuten vuorokausilevon huomioimatta jättäminen. Nämä ovat siis niitä virheitä, joita pyritään minimoimaan sähköisen perehdyttämiskansion avulla.

Perehdyttämiskansioon tulevat asiat on pohdittu jo töissä olevien resurssisuunnittelijoiden kesken ja perehdyttämiskansiossa on asioita, joita he olisivat toivoneet perehdytyksessä käytävän läpi. Perehdyttämiskansion tueksi laaditaan lisäksi perehdyttäjän muistilista, jossa käydään läpi mitä asioita uuden työntekijän perehdyttämisessä täytyy ottaa huomioon. Tämän muistilistan avulla perehdyttämisestä tulee enemmän suunniteltu prosessi, kuin mitä se ennen on ollut.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Kuviossa 2 on esitetty opinnäytetyön rakenne kuviona. Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriasta, opinnäytetyön toiminnallisesta osuudesta sekä johtopäätöksistä. Kananen (2010, 9) kirjoittaa, että riippumatta siitä, missä opinnäytetyön kirjoittaa, noudattaa se yleistä kaavaa johon kuuluvat lyhyesti johdanto, tutkimuksen taustat, tutkimusongelma, teoriaosuus, tutkimustulokset, johtopäätökset sekä lähteet ja liitteet. Myös tämä opinnäytetyö noudattaa Kananen mainitsemaa kaavaa, mutta tutkimustulosten tilalla on opinnäytetyön toiminnallisen osuuden eli sähköisen perehdyttämiskansion luomisen raportointi ja lopputuloksen esittely.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.

Johdannossa esitellään työn tausta, työn tavoite, työn rakenne, opinnäytetyössä käytetyt materiaalit sekä toimeksiantaja ja toimeksiantajan nykytilan kuvaus. Opinnäytetyön teorian ensimmäinen osuus käsittelee perehdyttämisen määritelmää, perehdyttämisen historiaa, onnistunutta perehdyttämistä, perehdyttämisen hyötyjä, yrityksen strategiaa osana perehdyttämistä, perehdyttämiskonsepteja, lainsäädäntöä perehdyttämisen taustalla, perehdyttämisen toimijoita.

Opinnäytetyön teorian toinen osuus käsittelee perehdyttämisen tulevaisuutta, perehdyttämisen sähköistymistä, digitaalisuutta, oppimistyyliä osana perehdyttämistä sekä vertailee perehdyttämisen tulevaisuutta perehdyttämisen nykytilaan. Lisäksi teorian toisessa osuudessa käsitellään perehdyttämisen suunnittelua. Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa käydään läpi toimeksianto, tutkimusmetodi ja tutkimusprosessi sekä

perehdyttämiskansion suunnittelu, toteutus sekä lopputulos. Johtopäätöksissä pohditaan opinnäytetyön jatkotutkimuskohteita sekä sitä, mitä perehdyttäminen voisi tulevaisuudessa olla Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalla sekä muissa yrityksissä ja organisaatioissa. Työn lopussa on aakkosellinen lähdeluettelo sekä liiteluettelo ja liitteet.

Digitaalisuudesta osana perehdyttämistä on tehty lähivuosina opinnäytetöitä, kuten esimerkiksi liittyen digitaalisiin menetelmiin perehdytysprosessissa (Koskela 2020), digitaalisuuden hyödyntämiseen perehdyttämisessä (Siik 2018) ja digitaaliseen perehdyttämiseen (Mattila 2019). Kaikissa näissä edellä mainituissa opinnäytetöissä on käsitelty digitaalisuutta, sen haittoja sekä hyötyjä. Opinnäytetöissä ei kuitenkaan ole käsitelty sitä, mikä perehdyttämisen tulevaisuus voisi olla ja miten työelämän muutoksiin kuuluva digitalisaatio ja sähköistyminen perehdyttämisen tulevaisuuteen vaikuttavat.

Opinnäytetyössä aineistoina on käytetty alan kirjallisuutta sekä verkkojulkaisuja liittyen perehdyttämiseen ja digitalisaatioon. Aineistoina on myös käytetty tutkimuksia, kuten Studentworkin tutkimusta (2019, 3) perehdyttämisestä, joka on suunnattu työelämän nuorille osaajille. Studentworkin tutkimus on toteutettu vuonna 2019 kyselytutkimuksena, johon osallistui yhteensä 1134 suomalaista ja ruotsalaista nuorta työelämän osaajaa. Tutkimukseen osallistuneista 74% on vastannut, että heillä on alempi tai ylempi korkeakoulututkinto ja 50% vastanneista kertoo, että heillä on kokemusta työelämästä 1–5 vuoden ajalta. Talmundo (2018) on tehnyt verkkokyselyn siitä, miten perehdyttäminen vaikuttaa työntekijöihin. Kyselyyn vastasi maailmanlaajuisesti 250 työnsä aloittanutta työntekijää sekä HR-ammattilaista. Vaikka tutkimuksen otos on pieni, niin tulokset vahvistavat muiden materiaalien näkemyksiä siitä, millaiset hyödyt perehdyttämisellä on.

### **1.3 Toimeksiantaja ja nykytilan kuvaus**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan marketkaupan resurssisuunnittelu. Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa on monialayritys, jonka omistaa yli 92 000 asiakasomistajaa. Toimipaikkoja Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalla on yli 70 ja ne toimivat neljällä eri toimialalla. Näitä toimialoja ovat marketkauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä auto- ja autotarvikekauppa. Etelä-

Pohjanmaan Osuuskaupan visio on olla kaikkien asiakasomistajien ykkösvalinta. (Tietoa meistä [viitattu 25.1.2021].)

Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalla on siirrytty keskitettyyn työvuorosuunnitteluun vuoden 2019 alussa ja viimeinen marketkaupan yksikkö lähti mukaan tammikuussa 2020. Yksikköjä keskitetyssä työvuorosuunnittelussa on 37 ja niistä S-marketteja on 31 ja Saleja on 5. Työvuorot suunnitellaan myös Prismalle, jossa eri osastoja on kuusi tai seitsemän, riippuen vuodenaikasta. (Luotola 2021.)

Luotolan (2021) mukaan keskitetyn työvuorosuunnittelun eli resurssisuunnittelun tärkeimpiä tehtäviä ovat palvelun tuottaminen marketkaupan yksiköille sekä yksikön esimiehille. Hän toteaa, että palveluna tuotettu työvuorosuunnittelu sekä yksikön esimiesten tukitoimintona toiminen, on tärkeää ja että työvuorolistojen tekemisen lisäksi resurssisuunnittelun tiimi seuraa työtunteja sekä tekee yksikköjen tuntimuutokset niin, että kaikki saavat palkkansa tehtyjen tuntien mukaan oikein. Lehtilä (2021) kertoo, että resurssisuunnittelun kulmakiviä ovat kehittyminen, avoimuus, tasapuolisuus ja asiakaslähtöisyys. Opinnäytetyön aiheen merkitys on marketkaupan resurssisuunnittelulle suuri, sillä opinnäytetyön tuloksena syntyy perehdyttämiskansio, mitä tullaan käyttämään heti uuden harjoittelijan perehdyttämisessä toukokuussa 2021.

Perehdyttäminen on tapahtunut niin, että perehdytettävä on seurannut muiden työskentelyä, ja siitä pikkuhiljaa päässyt itse tekemään. Perehdyttäminen on tapahtunut esimiehen johdolla, mutta resurssisuunnittelun tiimi on yhdessä perehdyttänyt uuden työntekijän työhön. (Luotola 2021.) Perehdyttäminen on ollut siis yksilöllistä ja vierihoitoperehdyttämistä. Eklundin (2018, 82) mukaan yksilöllinen perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että perehdytettävä huomioidaan yksilönä ja perehdyttäminen suunnitellaan hänen omien tarpeidensa mukaan. Kupias ja Peltola (2009, 36) kirjoittavat, että vierihoitoperehdyttäminen on käsityömaista ja siinä esimies tai muu tehtävään sopiva henkilö perehdyttää uuden työntekijän oman työnsä ohella. He kuitenkin ottavat huomioon, että perehdyttämismallin heikkous on se, että mallissa perehdyttämisen onnistuminen määrittää usein yhden ihmisen aikataulut sekä kiinnostus. Kuvassa 1 on toimeksiantajayrityksen, Eepeen logo.



Kuva 1. Toimeksiantajayrityksen logo (Lehtilä 2021).

## 2 PEREHDYTTÄMINEN OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA

Eklundin (2018,25) mukaan perehdyttäminen on erilaisia käytänteitä, joiden tavoitteena on saada työntekijä hallitsemaan työnsä sekä sopeutumaan työyhteisöön. Hän toteaa, että perehdyttäminen on uuden oppimista sekä tiedon soveltamista. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 9, 20) mukaan perehdyttäminen on uuden työn alkaessa tapahtuvaa kehittämistä, joka sitoo yrityksen henkilöstöresursseja sekä aikaa. He toteavat myös, että perehdytys on myös niitä toimenpiteitä, jotka auttavat uutta työntekijää onnistumaan työssään.

Perehdyttämisen toimenpiteillä työntekijä sopeutetaan mahdollisimman hyvin uuteen työhön ja työympäristöön. Toimenpiteitä voi olla esimerkiksi henkilön perehdyttäminen yritykseen, sen toiminta-ajatukseen, visioihin, liikeideaan ja menettelytapaan. Tätä perehdyttämistä kutsutaan yritysperehdyttämiseksi. Uusi työntekijä perehdytetään myös työpaikan henkilöihin, erityisesti niihin ihmisiin, joiden kanssa hän on eniten vuorovaikutuksessa, asiakkaisiin sekä päivittäisiin sääntöihin, mitä työyhteisössä on. Tätä kutsutaan työpaikkaan perehdyttämiseksi. Työhön perehdyttäminen sisältää työntekijän tuleviin työtehtäviin liittyvät velvollisuudet, toiveet ja odotukset. (Helsilä 2009, 48.)

Perehdyttämisen termi on ollut olemassa jo 1970-luvulla, mutta liiketoiminnan maailmassa se on noussut esille vasta viimeisen vuosikymmenen aikana. Termiä alettiin käyttämään, kun yritykset alkoivat painottamaan työntekijöiden kouluttamista työhön. (Wordsmith: Onboarding 2011). Dávila ja Pina-Ramírez (2018, 11) kirjoittavat, että perehdyttämisohjelmien juuret ovat siinä, kun organisaatioista ja työnkuvista tuli monimutkaisempia, niin yritykset tajusivat, että täytyy kehittää jokin aloituspiste työntekijälle, joka on joko uusi yrityksessä tai uusi työnkuvassaan, jotta hän suoriutuisi tehtävässään mahdollisimman hyvin. Heidän mukaansa yritykset kokeilivat erilaisia toimintamalleja, kunnes löytyi se malli, joka on kaikista tehokkain yritykselle itselleen.

Koho (2021) kirjoittaa, perehdyttäminen on yksi työsuhteen kriittisimmistä vaiheista. Hän toteaa, että etenkin etätyöaikana perehdytysvaihe on erittäin tärkeä työntekijälle. Työntekijän perehdyttäminen työhön on tärkeää, sillä uuden työntekijän rekrytointi on suuri investointi yritykselle ja perehdyttämisen tehtävänä on varmistaa, että investointi onnistuu ja rekrytointi muodostuu pitkällä aikavälillä kannattavaksi investoinniksi. Jos

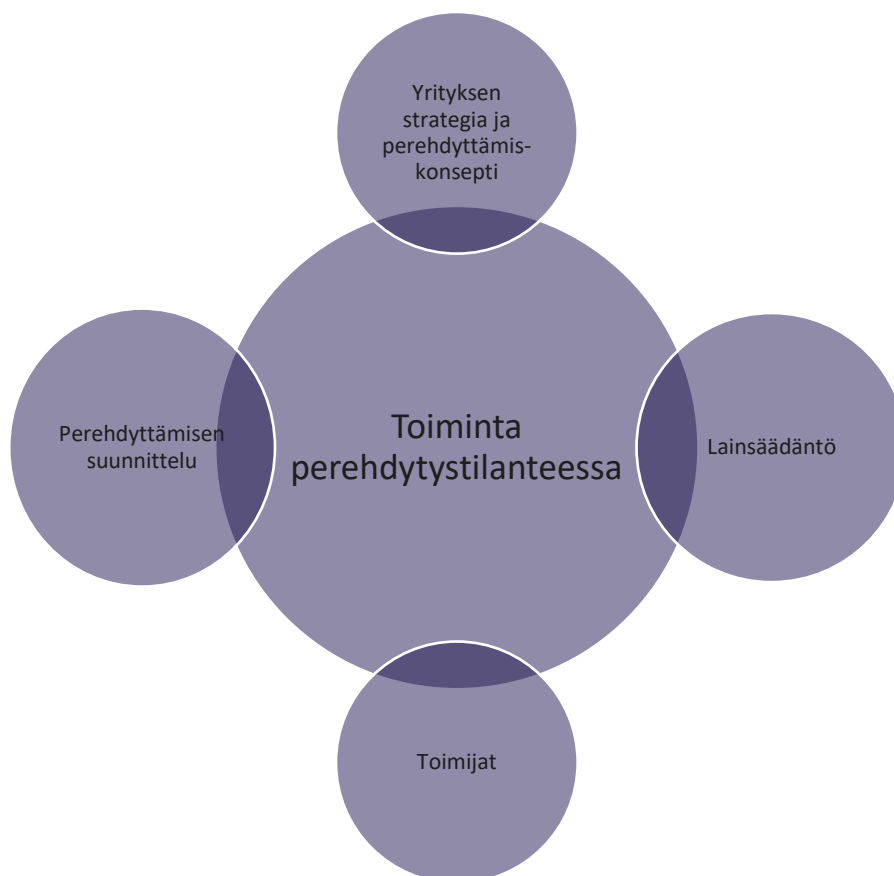


perehdyttäminen hoidetaan huonosti, se johtaa tuottavuuden laskuun ja mahdollisesti työntekijän irtisanoutumiseen, jos työntekijä ei tunne, että on työhön riittävän hyvä tai hän ei viihdy työssään. Huonosti hoidettu perehdyttäminen voi johtaa myös irtisanomiseen, jos työntekijä ei kykene suoriutumaan hänelle annetuista tehtävistä. (Eklund 2018, 33.)

Harpelund, Højberg ja Nielsen (2019, 12) toteavat, että suurimassa osassa yrityksistä rekrytointiin käytetään paljon rahaa ja sen takia hyvä perehdyttäminen työhön on arvokasta. He lisäksi ennustavat, että tulevaisuudessa hyvä perehdyttäminen on yritykselle yhtä arvokasta strategisesti, kuin rekrytointi on. Joki (2018, 111) toteaa, että kun perehdyttäminen hoidetaan tehokkaasti ja työntekijän tarpeet huomioiden, niin hän pystyy toimimaan itsenäisesti ja se aika, mikä perehdyttämiseen on kulutettu, maksaa itsensä takaisin. Hänen mukaansa huolellisen perehdyttämisen avulla työntekijä oppii työn oikein, jolloin säästytään virheiltilä ja siltä, että jonkun muun täytyisi olla jatkuvasti vahtimassa perehdytettävää ihmistä.

Ahokas ja Mäkeläinen (2013) toteavat, että yrityksessä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen toimintatapoihin ja työtehtäviin. Viitala (2013, 230) kirjoittaa, että asioiden sekä toimintatapojen muuttuminen yrityksessä, voi johtaa siihen, etteivät ihmiset ehdi työnsä ohella kehittämään osaamistaan, mikä voi aiheuttaa työhön liittyvää väsymistä sekä turhautumista, osaamisen ollessa puutteellista. Ahokas ja Mäkeläinen (2013) toteavatkin, että myös vanhat työntekijät tarvitsevat uudessa tilanteessa perehdyttämistä, opastusta ja tukea, sillä perehdyttäminen helpottaa työtä ja on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä.

Dávila ja Pina-Ramírez (2018, 22–23) ottavat esille, että perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, jos työntekijä aloittaa samantapaisessa työssä, mutta eri osastolla. Heidän mukaansa tässä tapauksessa työntekijällä on tiedot työstä, mutta hänet pitää perehdyttää uuden osaston työkuultuuriin. Myös Kangas ja Hämäläinen (2007, 2–3) mainitsevat, että perehdyttäminen ei ole olennaista vain uusille työntekijöille, vaan perehdyttämistä tarvitaan esimerkiksi silloinkin, jos työntekijä palaa pitkältä poissaololta, yrityksen liikeidea muuttuu tai yrityksen omistussuhteissa tapahtuu muutoksia. He korostavat, että tällöin perehdytystilanne täytyy toteuttaa työntekijän tarpeen mukaan. Kuviossa 3 on kuvattu perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät soveltaen Kupiaksen ja Peltolan (2009,10) perehdyttämisen pelikenttää.



Kuvio 3. Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät (Kupias & Peltola 2009, 10).

Perehdyttämistilannetta edeltäviä kohtia ovat lainsäädäntö perehdyttämisen taustalla, toimijat perehdyttämisessä, perehdyttämisen suunnittelu sekä yrityksen strategia ja perehdyttämiskonsepti. Kaikki kuviossa mainitut kohdat vaikuttavat siihen, miten lopulta perehdyttämistilanteessa toimitaan, ja miten hyvin perehdyttäminen onnistuu. Näitä perehdyttämiseen vaikuttavia tekijöitä kuvataan tarkemmin opinnäytetyön kohdissa 2.3–2.6.

## 2.1 Onnistunut perehdyttäminen

Kupias ja Peltola (2009, 111) toteavat, että perehdyttämisen hyvyys mitataan viime kädessä siinä, miten yksittäisessä perehdyttämistilanteessa toimitaan. He kertovat, että perehdyttämiseen käytetyt resurssit luovat perustan laadukkaalle perehdyttämiselle, mutta jos itse perehdyttämistilanteessa epäonnistutaan oppimis- ja ohjaamistilanteissa, niin koko perehdyttäminen voi epäonnistua. He kuitenkin tuovat esille, että yksittäiset perehdyttäjät

voivat edistää perehdyttämistilannetta, vaikka perehdyttämiseen ei olisi ollut käytettävissä paljon resursseja.

Eklundin (2018, 143–144) mukaan kiire on yksi syy siihen, miksi perehdyttäminen voi olla riittämätöntä. Hän toteaa, että uuden työntekijän perehdyttäminen voi luoda kiirettä ja painetta, sillä työntekijän kanssa tehtävien läpikäyminen vie aikaa samoin kuin jatkuvat keskeytykset omaan työhön sekä perehdyttävän kysymykset liittyen hänen omiin työtehtäviinsä. Hän kuitenkin sanoo, että mitä tehokkaammin perehdyttäjä perehdyttää uuden työntekijän, sitä nopeammin perehdyttäjä pääsee takaisin omien työtehtäviensä pariin ja myös uusi työntekijä pääsee tekemään työtehtäviään tehokkaammin. Alla olevaan kuvioon 4 on kerätty yhteen, mitä ominaisuuksia hyvällä perehdyttäjällä hänen mukaansa on tai mitä hyvä perehdyttäjä perehdyttämistilanteessa tekee.



Kuvio 4. Hyvän perehdyttäjän piirteet (mukaillen Eklund 2018, 142–154).

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 112) hyvä perehdyttäminen on vuorovaikutteista ja hyvässä perehdyttämisessä perehdyttäjä on ammattitaitoinen. Eklund (2018, 142) ottaa monipuolisemmin kantaa siihen, millainen on hyvä perehdyttäjä. Hän kertoo, että hyvä perehdyttäjä on sitoutunut tehtäväänsä perehdyttäjänä hyvällä asenteella, sillä asenne näkyy helposti muille ja uusi työntekijä näin aistii millä asenteella perehdyttäjä on liikkeellä.

Hän ottaa esiin myös, että sitoutunut perehdyttäjä ymmärtää, millainen merkitys perehdyttämisellä on sekä haluaa, että työntekijälle tulee tervetullut olo perehdyttämisen aikana.

Hyppäsen (2013, 112) mukaan hiljainen tieto on kokemusperäistä tietoa, joka on kehittynyt osaksi henkilön henkilökohtaista ammatillista osaamista ja tämän takia sitä ei ole helppo jakaa muille. Hän toteaa, että avainasemassa hiljaisen tiedon oppimiselle ovat esimiehen kannustava johtaminen, yhteisien tilaisuuksien kuten palavereiden, tapahtumien tai kehityspäivien järjestäminen sekä koko tiimin viestintätaidot keskenään. Eklund (2018, 157) toteaa, että perehdytettävälle siirtyy hiljaista tietoa, jos siihen tarjotaan tilaisuuksia esimerkiksi projektien tai kehityspäivien avulla. Hänen mukaansa perehdytyksessä hiljaisen tiedon siirtyminen vaatii vuorovaikutusta, joten hiljaisen tiedon siirtymiselle on olennaista, että vuorovaikutus perehdyttäjän kanssa on kunnossa.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 136) mukaan perehdyttämistä, joka edistää hyvää oppimista, on mahdotonta järjestää yksisuuntaisena perehdyttämisenä eli hyvä perehdyttäminen edellyttää vuorovaikutusta perehdytettävän ja perehdyttäjän välillä. He toteavat, että kiire saattaa olla yksi syy sille, miksi vuorovaikutteisuus voi olla perehdyttämistilanteessa vähäistä, jos perehdytettävä aistii kiireen ja jättää sen takia esimerkiksi kysymättä mieltä askarruttavan asian. He tarkentavat, että ilman vuorovaikutusta perehdyttäjän voi olla vaikea tietää, mitä perehdytettävät ajattelevat tai mistä näkökulmista he perehdytettävää asiaa tarkastelevat. Myös Eklund (2018, 147) toteaa, että perehdyttämisessä vuorovaikutus on kaksisuuntaista ja perehdyttämisessä on huolehdittava siitä, että perehdyttämisessä molemmat osapuolet ymmärtävät käsiteltävän asian mahdollisimman samanlaisella tavalla. Hänen mukaansa riittämätön vuorovaikutus perehdyttämistilanteessa voi johtaa väärinkäsityksiin, konflikteihin sekä turhautumiseen.

Avoimen vuorovaikutuksen sekä käytännöllisen ja hyvän perehdyttämisen mahdollistaa luottamuksen muodostuminen perehdyttäjän ja perehdyttäjän välille (Eklund 2018, 151). Laine ja Rauramo (2017) kirjoittavat, että luottamus työpaikalla lisää vuorovaikutuksen ohella tiedon kulkemista työntekijältä toiselle. Heidän mukaansa luottamus ja sen puute työpaikalla heijastuu asiakaspalvelun lisäksi työn laatuun. He myös toteavat, että luottamus työyhteisössä rakentuu toisten osaamisen varaan sekä muiden hyväntahtoisuuteen, sillä

kun kaikki osaavat hommansa, voidaan luottaa siihen, että kaikki hoitavat työnsä ja kun kukaan ei yritä käyttää työpaikalla toisia hyväkseen, syntyy luottamusta. Eklund (2018, 152) sekä Laine ja Rauramo (2017) toteavat kaikki, että luottamus työpaikalla lisää myös sitoutuneisuutta sekä työtyytyväisyyttä.

## 2.2 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämällä on monia hyötyjä, kuten käy ilmi Talmudon (2018) tekemän verkkokyselyn mukaan. Kyselyssä käy ilmi, että perehdyttämisen etuja ovat nopea sitoutuminen yrityksen kulttuuriin, positiivinen asenne työnantajaa kohtaan, positiivinen kokemus aloittelijana, parempi sitoutuneisuus yritykseen, työtehon tehostuminen sekä selvä ymmärrys työtehtävistä. Kuviossa 5 on kiteytettynä verkkokyselyn tulokset koskien perehdyttämisen vaikutuksista työntekijöihin.



Kuvio 5. Perehdyttämisen tärkeys maailmanlaajuisesti vuonna 2018 (Talmundo 2018).

Verkkokyselyn mukaan 78% palkatuista uusista työntekijöistä ja HR-ammattilaisista pitää perehdyttämistä tärkeänä, sillä näin voidaan saavuttaa positiivinen asenne työnantajaa

kohtaan. Kyselyssä 79% oli sitä mieltä, että onnistuneella perehdytyksellä työntekijä saadaan nopeammin osaksi työyhteisöä. 78% prosenttia vastanneista piti perehdyttämistä tärkeänä tekijänä siinä, että aloittelijakokemus työn alkaessa on positiivinen. Vastanneista 73% koki, että onnistunut perehdyttäminen johti siihen, että he olivat sitoutuneempia yritykseen, jossa he työskentelivät. Hieman yli puolet koki, että perehdyttämisen aikana heille tuli selvä ymmärrys työtehtävistä ja noin puolet koki, että heidän työtehonsa oli parempi perehdyttämisen ansiosta.

### **2.2.1 Perehdyttämisen vaikutus sitoutuneisuuteen**

Dávila ja Pina-Ramírez (2018, 42) kirjoittavat, että työntekijät oppivat perehdyttämisen aikana, mitä työnkuvassa voi tehdä ja mitä ei voi tehdä, jolloin he tarvitsevat vähemmän ohjeistusta omaan työhönsä jatkossa. Heidän mukaansa tällä on suora vaikutus siihen, että työntekijä tarvitsee vähemmän tukea ulkopuolelta ja heidän itseohjautuvuutensa sekä itsevarmuutensa kasvaa. He tarkentavat, että tämä johtaa kasvavaan tyytyväisyyteen työpaikkaa sekä työnantajaa kohtaan, joka johtaa siihen, että työntekijä todennäköisesti sitoutuu työhönsä.

Harpelund ym. (2019, 1) tuovat esille, että 25% uusista työntekijöistä lopettavat ennen, kuin ovat työskennelleet yrityksessä vuoden ja 22% uusista työntekijöistä lopettaa työssään 45 päivän aikana uuden työn aloittamisesta. Eklundin (2018, 34) mukaan taas ensimmäisen 90 päivän aikana saama tuki vaikuttaa voimakkaimmin työntekijän työn tulokseen sekä sitoutumiseen. Viitala (2013, 85) toteaa, että sitoutumisesta puhuttaessa tarkoitetaan työntekijöiden vaihtuvuutta. Hän kertoo, että käytännössä sitoutumattomuudella tarkoitetaan sitä, kuinka herkästi työntekijä lähtee työpaikastaan. Hän kuitenkin täsmentää, että sitoutumisen käsite on myös laajempi ilmiö, kuin pelkästään työntekijän lähtöherkkyys yrityksestä.

Joen (2018,11) mukaan hyvin toteutetulla perehdyttämisellä voidaan sitouttaa työntekijä paremmin organisaation jäseneksi sekä vaikuttaa perehdytettävän mielialaan positiivisesti. Myös Helsilä (2009, 50) kertoo, että työntekijän motivaation hyödyntäminen työn aloittaessa voi johtaa siihen, että työntekijä ei todennäköisesti ala arvostelemaan uutta työpaikkaa ja pahimmassa tapauksessa lähde pois työstään turhautuneena. Cable, Gino ja Staats (2013)

tuovat esille, että uuden työntekijän rohkaiseminen työssään johtaa siihen, että työntekijä on sitoutuneempi työhönsä ja siitä johtuen todennäköisemmin pysyy uudessa työssään. Kangas ja Hämäläinen (2007, 4) kirjoittavat, että hyvin hoidetulla perehdyttämällä luodaan positiivinen asenne työtä ja työyhteisöä kohtaan sekä sitoutetaan työntekijä työyhteisöön.

### **2.2.2 Perehdyttämisen vaikutus työnantajaimagoon sekä -kuvaan**

Hyvin sitoutuneet työntekijät toimivat yrityksen sisällä hengenluojina, nostavat muiden suoritustasoa sekä välittävät positiivista kuvaa yrityksen ulkopuolelle (Näin sitoutat työntekijän, [viitattu 1.2.2021]). Sitoutumisen lisäksi perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityksen työnantajakuvaan eli työnantajaimagoon. Työnantajaimagoa luodessa ystäviltä saatu tieto siitä, miten yritys esimerkiksi perehdyttää, on vahvempi kuin markkinointiviestinnän avulla tuotettu vaikutelma. Keskeisin keino kehittää työnantajaimagoa on organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittäminen. (Viitala 2013, 102–103.) Kauhanen (2010, 70) kirjoittaa, että yritys voi vaikuttaa työnantajaimagoon liittyviin tekijöihin itse pitkällä aikavälillä. Hänen mukaansa työnantajaimago liittyy keskeisesti myös yrityksen muuhun imagoon tuotteiden sekä palveluiden tuottajana. Näiden edellä mainittujen asioiden vuoksi olisikin tärkeää, että perehdyttäminen yrityksessä hoidetaan huolellisesti sekä suunnitelmallisesti silmällä pitäen yrityksen imagoa työnhakijoiden ja kuluttajien keskuudessa.

Työnantajaimagon lisäksi hyvin tai huonosti hoidettu perehdytys vaikuttaa yrityksen yritysmielikuvaan eli siihen mielikuvaan, mikä kuluttajilla on yrityksestä. Yritysmielikuvaan vaikuttavat omien kokemusten lisäksi se, mitä muut yrityksestä puhuvat. Perehdyttäminen voi vaikuttaa siis moniin asioihin nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.) Myös Joki (2018, 114) toteaa, että negatiiviset mielikuvat yrityksestä, jotka ovat syntyneet huonosti hoidetusta perehdyttämisestä, voivat vaikuttaa negatiivisesti yritysmielikuvaan. Hänen mukaansa edellä mainittujen syiden takia olisikin tärkeä hoitaa myös harjoittelijoiden sekä muiden lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen huolella.

### 2.2.3 Perehdyttämisen vaikutus yritykseen

Cable, Gino & Staats (2013) toteavat, että yritykset voivat kehittää omaa toimintaansa perehdyttämisessä muokkaamalla perehdytyksen prosessista yksilöllisemmän, eikä niin, että he pakottavat työntekijän sulautumaan suoraan yrityksen kulttuuriin. Uudella työntekijällä on kokemuksia muualta, ja hän luonnollisesti peilaa uusia asioita näihin aiemmin koettuihin asioihin. Näin voidaan saada arvokasta tietoa organisaation omista tehtävistä sekä toimintatavoista. Kilpailutilanteessa uusi henkilö voi auttaa yritystä menestymään, mutta niin ei tapahdu, jos toimitaan tavan vuoksi niin kuin ennenkin on toimittu, eikä oteta vastaan uusia ratkaisuja. (Helsilä 2009, 49–50.)

Davílan ja Pina-Ramírezin (2018, 39) mukaan perehdyttämisellä voidaan varmistaa työntekijän kuuluminen työyhteisöön, jolloin poissaolot vähenevät ja perehdyttämisellä voidaan varmistaa myös pienempi vaihtuvuus työyhteisössä, jolloin saadaan säästöjä rekrytoimisesta sekä uusien työntekijöiden kouluttamisesta. Kauhanen (2010, 92–93) kirjoittaa, että henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä osuutta henkilöstöstä, joka tietyllä ajanjaksolla aloittaa sekä lopettaa työsuhteen. Hän toteaa, että optimaalinen henkilöstön vaihtuvuusaste on 5–10% vuotta kohden, sillä jos vaihtuvuus on tätä pienempää, ei yritys ole riittävän joustava muutoksiin ja jos vaihtuvuus on suurempaa, syntyy siitä suuria henkilöstönhankinta- sekä perehdyttämiskustannuksia.

Perehdyttäminen parantaa uuden työntekijän työtehoa sekä työn laatua, sillä perehdyttämisessä työntekijä oppii työtehtävänsä sekä vastuunsa työpaikalla (Perehdyttäminen, [viitattu 29.3.2021]). Tätä edellä olevaa näkemystä tukee myös Davíla ja Pina-Ramírez (2018, 39) sillä he toteavat, että perehdyttämisellä vähennetään tehokkuuden laskemista. Myös Talmundon (2018) tutkimuksessa 51% vastaajista koki, että hyvin hoidettu perehdyttäminen tehostaa työntekijän työtehoa.

Työturvallisuuslaissa (L 23.8.2002/738) mainitaan, että lain tarkoituksena on turvata työntekijöiden työkyky, parantaa työympäristöä sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia. Työturvallisuuslakiin syvennytään enemmän opinnäytetyön kohdassa 2.4. Työssä aloittaneelta uudelta työntekijältä puuttuu ne tiedot ja taidot, joita tarvitaan turvalliseen työskentelyyn. Siksi nämä asiat täytyy käydä läpi perehdyttämisohjelmassa. Kun asiat



perehdytetty ja käyty läpi, vähenevät työtapaturmat sekä turvallisuusriskit. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4; Perehdyttäminen [viitattu 29.3.2021].)

### **2.3 Yrityksen strategia ja perehdyttämiskonseptit**

Eklundin (2018, 27) mukaan perehdytyksen prosessi on yksi johtamisen väline, eli sen avulla organisaatiota voidaan johtaa kohti sen tavoitteita ja toteuttaa organisaation strategiaa. Viitala (2013, 48) kirjoittaa, että yrityksen strategialla tarkoitetaan periaatteita, joiden avulla yritys menestyy markkinoilla. Hän myös toteaa, että strategia on johdonmukainen toimintamalli, jolla yritys pääsee päämääriinsä. Hän tarkentaa, että yhtä päämäärää voidaan yleensä tarkentaa useammalla tavoitteella. Kupias ja Peltola (2009, 43) kirjoittavat, että perehdyttäminen on kiinteästi yhteydessä yrityksen valitsemaan strategiaan ja valitulla toimintatavalla yritys etenee valitsemaansa suuntaan. He toteavat, että perehdyttämisessä on otettava huomioon sekä yrityksen, että yksilön tarpeet, sillä perehdytyksen kohteena voi olla yrityksen prosessien ja ilmiöiden hallitseminen, eikä vain irrallisten taitojen oppiminen. Eklund (2018, 27) täsmentää, että perehdytysprosessin onkin tärkeä olla linjassa yrityksen strategian kanssa, eikä se saisi jäädä irralliseksi prosessiksi yrityksen muista prosesseista.

Monessa yrityksessä perehdyttäminen hoidetaan yksilöllisesti ja häntä perehdytetään alusta alkaen ohjaten vierestä. Kun yritys kasvaa, ei yksilölliselle perehdyttämiselle välttämättä ole aikaa ja resursseja, ja perehdyttäminen on muodoltaan enemmän massatuotantomaista. Luontevaa on ottaa mukaan työyhteisö tai työtiimi mukaan perehdyttämiseen ja näin prosessi kehittyy jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2009, 36.) Kuviossa 6 on mainittu perehdyttämisen toimintakonseptit, joista on kerrottu yksityiskohtaisemmin opinnäytetyön kohdissa 2.3.1–2.3.5.



Kuvio 6. Perehdyttämisen eri toimintakonseptit (Kupias & Peltola 2009, 36–41).

### 2.3.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttäminen on perehdyttämistä, jossa uusi työntekijä oppii kokeneemmalta työntekijältä seuraamalla hänen työskentelyään. Vierihoidoperehdyttäminen on toimintakonsepteista se, joka luultavasti liittyy tiiviisti melkein kaikkeen perehdyttämiseen. Vierihoidoperehdyttäminen lähtee liikkeelle siitä, että esimies tai joku muu perehdyttäjä kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, uuden työntekijän työtehtävistä sekä siitä, millainen työyhteisö työpaikalla on. Perehdyttäminen tapahtuu tässä toimintakonseptissa pikkuhiljaa työn ohessa, ja näin ollen työntekijää kohdellaan perehdyttäessä yksilöllisesti. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Eklund (2018, 155) toteaa, että kokeneemman työntekijän neuvot ja vinkit työn tekemiseen voivat olla todella arvokkaita. Hän myös tuo esille, että kun työntekijä perehtyy kokeneemman työntekijän seurassa, siirtää hän hiljaista tietoa eli tietoa, jota ei osata välttämättä kertoa eteenpäin muuten ja näin perehdytettävä työntekijä suoriutuu paremmin työstään.

Tämän perehdyttämiskonseptin vahvuutena on työntekijän yksilöllinen huomioiminen sekä se, että uudelle työntekijälle on selkeää, kuka perehdyttämisen vastuuhenkilö on. Konseptin vaara taas on se, että perehdyttämisen laatu on yksittäisen perehdyttäjän ja hänen kiinnostuksensa sekä aikataulujensa käsissä. Jos perehdyttäjällä ei ole varattu aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseksi, uuden työntekijän on pahimmassa tapauksessa perehdytettävä itse itsensä. (Kupias & Peltola 2009, 37.) Kun kokenut työntekijä perehdyttää uuden työntekijän työhönsä ja työpaikkaansa, voi kokenut työntekijä opettaa uudelle työntekijälle vain oman kokemuksensa ja näkemyksensä siitä, miten työssä ja työpaikalla toimitaan. Näin saattaa eteenpäin siirtyä virheitä, joita uusi työntekijä omassa työssään alkaa toteuttamaan. (Yritys ja erehdys -metodi 2018.)

### **2.3.2 Malliperehdyttäminen**

Malliperehdyttämisessä perehdyttämisen tueksi on laadittu mallisuunnitelmia ja toimintamalleja. Näitä suunnitelmia ja toimintamalleja on luotu perehdyttämisen yhtenäistämiseksi sekä tehostamiseksi. Malliperehdyttämiseen sisältyy selkeä vastuunjako sekä perehdytysmateriaalien sekä -apuvälineiden tuottaminen keskitetysti organisaation sisällä käytettäväksi. Usein malliperehdyttäminen on siis massaperehdyttämistä, sillä perehdyttäminen on yleisperehdyttämistä, jossa perehdyttäminen voidaan toteuttaa samalla tavalla kaikkialla organisaatiossa. Tässä konseptissa varsinainen työhön perehdytys jää työskentely-yksikön tehtäväksi, sillä malliperehdyttämisessä keskitytään työsuhteeseen sekä organisaatioon perehdyttämiseen. Konseptin hyödyt ovat perehdyttämisen tasalaatuisuus, ja perehdyttäjillä on valmiit toimintamallit siihen, miten perehdyttäminen tapahtuu. Vaarana on se, että perehdyttäminen keskittyy vain organisaatiotason perehdyttämiseen, ja työhön perehdyttäminen jää toissijaiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

### **2.3.3 Laatuperehdyttäminen**

Laatuperehdyttäminen on seurausta malliperehdyttämisestä. Kun perehdyttäminen on keskitetty organisaatiotasolle, täytyy vastuuta siirtää takaisin työskentely-yksiköille laadun parantamiseksi, sillä työskentely-yksiköissä voidaan perehdyttämistä kehittää joustavasti. Laatuperehdyttämisessä on tärkeää, että tiimeillä on tieto siitä, kenen vastuulla

perehdyttäminen on, jos tiimiin tulee uusi työntekijä. Tässä konseptissa esimiehellä on suuri vastuu perehdyttämisestä, mutta ajan puuttuessa hän voi nimetä perehdyttäjän, jolle hän siirtää esimiehen perehdyttämisvastuun. Laatuperehdyttämisprosessi pitää parhaimmillaan sisällään vierihoitoperehdyttämistä sekä malliperehdyttämistä. Tämän konseptin vahvuutena on se, että uusi työntekijä otetaan heti osaksi tiimiä ja perehdyttäminen on joustavaa sekä ajantasaista. Vaarana on, että vastuun ollessa tiimillä, kukaan yksittäinen ihminen ei ota vetovastuuta perehdyttämisestä ja näin ollen perehdyttäminen ei ole laadukasta. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

#### **2.3.4 Räättälöity perehdyttäminen**

Perehdyttäminen voi koostua palveluiden tai tuotteiden moduuleista, joista rakennetaan jokaiselle uudelle työntekijälle yksilöllinen kokonaisuus, jossa otetaan huomioon työntekijän omat tarpeet. Tätä perehdyttämistä kutsutaan räätälöidyksi perehdyttämiseksi. Konseptissa perehdyttämisen moduuleja rakentavat organisaation eri osat, erityisesti henkilöstöhallinto ja yksittäiset työskentely-yksiköt. Räätälöidyssä perehdyttämisessä uuden työntekijän kokonaisperehdyttämisellä on koordinoija, jolla on näkemys perehdyttämisen eri osa-alueista ja taito yhdistellä niitä työntekijän oman tarpeen mukaisesti. Koordinoija myös yhdistää eri moduulien perehdyttäjät uuden työntekijän perehdyttämisohjelmaan. Tässä konseptissa perehdyttäminen ei ole siis valmis tuote, joka on samanlainen kaikille uusille työntekijöille vaan se kootaan työntekijän osaamisten ja tarpeiden mukaiseksi. Perehdyttämisohjelman sisällön vuoksi on tärkeää käydä työntekijän kanssa siis vuoropuhelu hänen osaamisestaan ja haluistaan työn suhteen. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Räätälöity perehdyttäminen on siis yksilöllistä perehdyttämistä. Eklundin (2018, 83) mukaan yksilöllinen perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että jokainen perehdytettävä työntekijä huomioidaan yksilöllisesti ja tätä kautta hänelle tehdään yksilöllinen perehdytysprosessi. Hän toteaa, että yksilöllinen perehdyttäminen vaatii valmiutta varata enemmän aikaa työntekijään tutustumiseen. Hänen mukaansa yksilöllinen perehdyttämisprosessi on todennäköisempi pienissä organisaatioissa, sillä niissä osataan toimia joustavammin sekä tilanteen mukaan, eikä mukana ole ylempää tahoja, jotka vaativat perehdyttämiseen virallisempaa toimintatapaa.

Räätälöidyn perehdyttämisen vahvuus on se, että perehdytettävää kuunnellaan ja hänen tarpeistaan otetaan selvää, hänen osaamisensa otetaan huomioon sekä hänen sitoutumisensa yritykseen vahvistuu. Konseptin vaarana on se, että tulokas ei ole sitoutunut oman perehdytysohjelmansa laatimiseen, jolloin lopputulos ei ole halutunlainen. Kokonaisperehdyttämisen koordinoijalla täytyy olla monipuolinen osaaminen perehdyttämiseen ja jos sitä ei ole, niin silloin perehdyttäminen ei toimi halutunlaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

### **2.3.5 Dialoginen perehdyttäminen**

Yllä olevien perinteisempien perehdyttämisen toimintakonseptien lisäksi on olemassa vielä viides perehdyttämisen toimintakonsepti. Tätä toimintakonseptia kutsutaan dialogiseksi perehdyttämiseksi. Kun ei ole tarkkaan määriteltyä tehtävää, johon ei tarvita tarkkaan määriteltyä osaamista vaan uusi työntekijä tulee tehtävään, mitä hän itse muokkaa oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden mukaan, tarvitaan dialogista perehdyttämistä. Tässä toimintakonseptissa uusi työntekijä tuo organisaatioon ja työyhteisöön uutta näkökulmaa ja hänen perehdyttämisensä korostumisen sijaan korostuu hänet vastaanottavan yksikön oppiminen. Dialogisessa perehdyttämisessä perehdyttämissuunnitelma laaditaan yhdessä uuden työntekijän kanssa ja näin ollen vastuu perehdyttämisen toteutuksesta siirtyy työntekijälle itselleen. Tässäkin konseptissa uudelle työntekijälle tarvitsee kertoa sellainen informaatio yrityksestä, joka on pysyvää, esimerkiksi yrityksen arvot. Perehdyttämisessä pääpiirre kuitenkin on uuden työntekijän kuunteleminen ja näkemysten hyödyntäminen. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

Dialogisen perehdyttämisen prosessi on siis enemmän sattumanvarainen prosessi kuin vaiheittainen prosessi. Eklundin (2018, 84) mukaan sattumanvarainen prosessissa ei ole ennalta määritelty, missä järjestyksessä perehdytettävät asiat käydään työntekijän kanssa, vaan uudet asiat käydään siinä järjestyksessä, mitä tilanne vaatii. Hän toteaa, että tämä toimintatapa sopii organisaatioihin, joissa muuttuvat tilanteet ovat arkipäivää ja arki on hektistä. Dialoginen perehdyttäminen on erilainen konsepti, kuin mitkään muut perehdyttämisen toimintakonseptit ja siksi kaikki yrityksessä toimivat tahot, yrityksen verkostot sekä asiakkaat osallistuvat perehdyttämiseen sekä perehtymiseen. Tällöin

dialogisuus on yrityksessä toimintatapa, jonka kaikkien yrityksessä vaikuttavien ihmisten ja toimijoiden on osattava. (Kupias & Peltola 2009, 42.)

## 2.4 Lainsäädäntö perehdyttämisen taustalla

Lait, jotka käsittelevät perehdyttämistä, ovat työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki. Työlainsäädäntö on pääasiassa luonteeltaan pakottavaa oikeutta, eli työntekijän oikeuksia ei voi heikentää työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.) Työsopimuslaissa (L 26.1.2001/55) mainitaan, että työnantajan on huolehdittava siitä, että vaikka työntekijän työt tai työmenetelmät muuttuvat tai kehittyvät, on työntekijän pystyttävä suoriutumaan niistä.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on turvata työntekijöiden työkyky, parantaa työympäristöä sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia. Työntekijälle on annettava riittävät tiedot haitta- ja vaaratekijöistä, joita työpaikalla on sekä perehdytettävä työntekijä osaamisen ja ammattitaidon huomioon ottaen riittävän hyvin työhön, työpaikan olosuhteisiin, työvälineisiin, sekä turvallisiin työtapoihin ennen uuden työn tai työtehtävän aloittamista. Jos työntekijä on vuokratyösuhteessa, on työn vastaanottajan huolehdittava siitä, että vuokratyöntekijä perehdytetään tehtävään työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työterveyshuoltoon ja yhteistoimintaa sekä tiedottamista koskeviin järjestelyihin. (L 23.8.2002/738.)

Edellä mainittujen lakien lisäksi Suomessa on säädetty laki nuorista työntekijöistä. Laki nuorista työntekijöistä (L 19.11.1993/998) koskee alle 18-vuotiaita työntekijöitä, jotka työskentelevät työ- tai virkasuhteessa. Laissa kirjoitetaan, että työnantajan on pidettävä huolta siitä, että nuori työntekijä, jolla ei ole kokemusta tai ammattitaitoa, jota työhön tarvitaan, saa henkilökohtaista opastusta ja ohjausta työhönsä työolojen, iän sekä muiden ominaisuuksiensa mukaisesti, niin että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa muille tai itselleen.

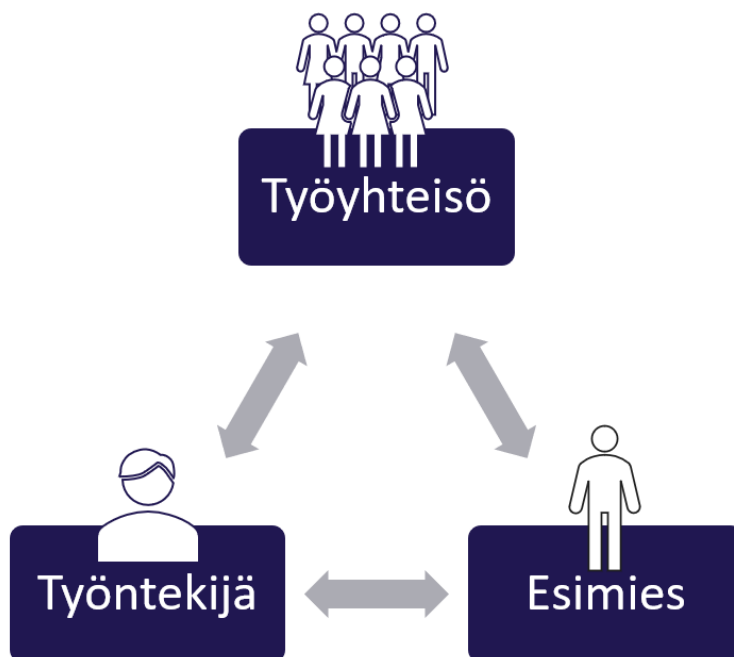
Viitala (2013, 341) toteaa, että lainsäädännön lisäksi Suomessa työelämää ohjaa työehtojärjestelmä, johon sisältyvät työehtosopimukset, neuvottelujärjestelmä ja työtuomioistuinmenettelyt sekä työriitojen sovittelujärjestelmä. Hän myös kertoo, että Suomessa on sovittu työelämän pelisäännöistä järjestöjen välillä jo 1940-luvulta lähtien.

Viitala (2013, 342) kirjoittaa, että työehtojärjestelmään kuuluva työehtosopimus määrittelee työntekijän sekä työnantajan oikeudet ja velvollisuudet, kuten palkan, työajan, lomat sekä paikallisen sopimuksen. Hän tarkentaa, että työehtosopimus on sopimus ammattiliiton ja työnantajaliiton välillä ja se tehdään yleensä toimialakohtaisesti, esimerkiksi kaupan- ja ravintola-alalle. Joki (2018, 115), Kupias ja Peltola (2009, 177) sekä Kangas ja Hämäläinen (2007, 34–36) ottavat esille, että perehdyttämisen yhteydessä on hyvä käydä läpi esimerkiksi palkka, sen määräytyminen, irtisanomisaika, mahdollisen koeajan pituus, työajat, lomat sekä sairauspoissaolot. Kaikki edellä mainitut asiat ovat sellaisia, joihin työehtosopimuksissa otetaan kantaa ja kerrotaan, joten siksi työehtosopimuksetkin ovat lainsäädännön lisäksi oleellisena osana työntekijän perehdyttämistä ja perehdyttämisen suunnittelua.

## **2.5 Toimijat perehdyttämisessä**

Kangas ja Hämäläinen (2007, 9) kirjoittavat, että on tärkeää käyttää aikaa uuteen työntekijään tutustumiseen, sillä kun kaikki ovat tuttuja keskenään, on yhteistyö helpompi aloittaa keskenään. Kupias ja Peltola (2009, 104) ottavat huomioon, että vaikka perehdytystilanne olisi hyvin suunniteltu, yrityksen tai organisaation perehdyttämiskonsepti voi kaatua siihen, että perehdyttäjät ovat epäammattimaisia. He kertovat, että toisaalta, jos perehdyttäjä on hyvä, voi hän toiminnallaan pelastaa huononkin perehdyttämiskonseptin.

Eklundin (2018, 133) mukaan perehdyttämiseen osallistuvilla toimijoilla on tärkeä rooli myös perehdyttämisen prosessin kehittämisessä, sillä perehdyttäjällä tai perehdyttäjillä sekä perehdytettävällä on ensisijaista tietoa siitä, miten perehdyttämisen prosessi onnistui ja miten sitä voisi kokonaisuudessaan parantaa. Kuviossa 7 on havainnollistettu ne toimijat, jotka ovat mukana perehdyttämisessä. Näiden toimijoiden roolia perehdyttämisessä kuvataan tarkemmin kohdissa 2.5.1–2.5.3.



Kuvio 7. Toimijat perehdyttämisessä.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan esimies on lopulta vastuussa perehdyttämisestä, mutta siihen osallistuvat silti monet muut ihmiset ja tahot. He tarkentavat, että näitä tahoja ovat esimerkiksi henkilöstöammattilaiset, yrityksen nimeämät perehdyttäjät sekä muut työyhteisön jäsenet. Joki (2018, 114–115) toteaa, että jos perehdyttämiseen osallistuvat jotkut muut, kuin esimies ja henkilöstöammattilainen, niin tästä sovitaan tilannekohtaisesti erikseen. Hän tarkentaa, että siinä tilanteessa, kun perehdyttämiseen osallistuu joku muukin, täytyy hänet valmentaa perehdyttäjän rooliin. Hänen mukaansa perehdyttäjäksi sopiikin esimerkiksi sellainen henkilö, jolla on omasta perehdyttämisestä vähän aikaa, sillä silloin asiat ovat tuoreessa muistissa.

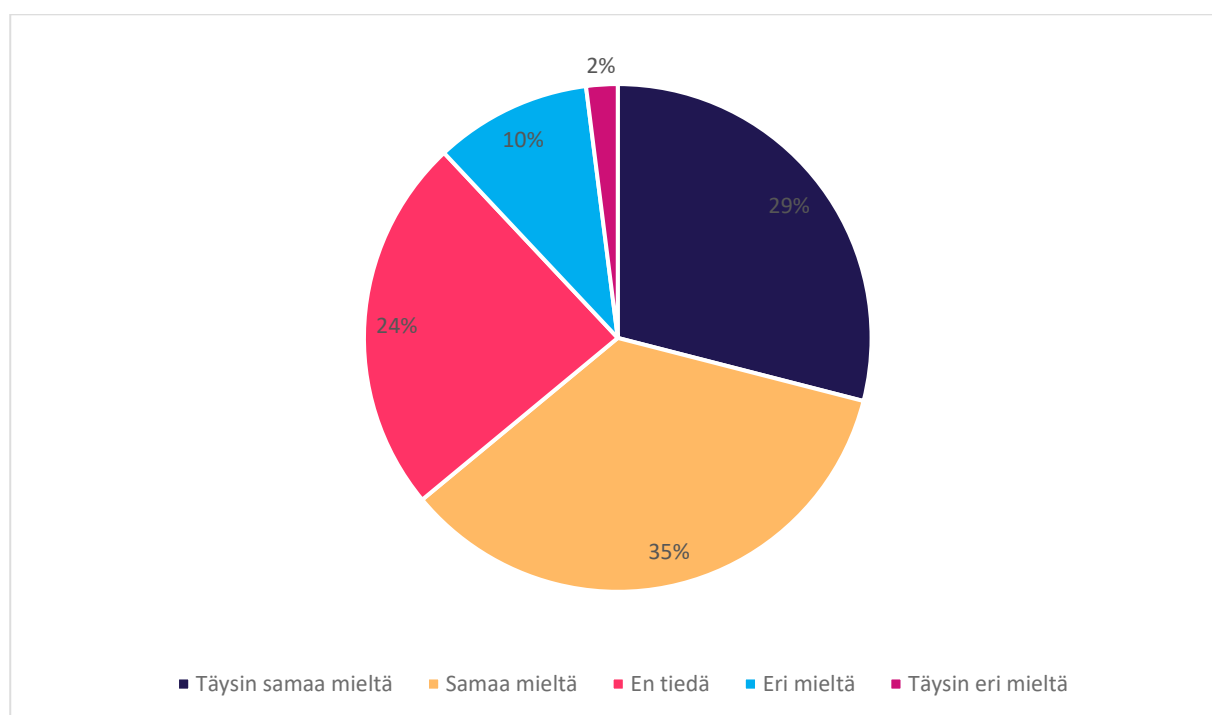
### 2.5.1 Esimiehen vastuu perehdyttämisessä

Perehdytys koskee niin tehtävään valittua työntekijää, esimiestä, kuin koko työyhteisöäkin. Esimiehen vastuulla perehdyttämisessä on esimerkiksi perehdyttämisen suunnittelu, asianmukaisten työolosuhteiden, kuten työpöydän ja -välineiden hankkiminen ennen työsuhteen alkamista, uuden työntekijän vastaanottaminen, työyhteisön esittely sekä työpastus. Esimies vastaa kokonaisuudessaan siitä, että perehdyttämiseen on



käytettävissä riittävästi resursseja. (Hyypänen 2014, 217–218.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 63) mukaan yrityksen esimies ei kuitenkaan välttämättä ole se, joka työntekijän perehdyttää, vaan hän luo edellytykset perehdyttämiselle. He myös toteavat, että näitä edellytyksiä pohjustavat yrityksen tilanne, suunta ja tavoitteet.

Studentworkin tutkimuksen (2019) mukaan, nuoret osaajat ovat sitä mieltä, että esimiehen olisi hyvä osallistua perehdyttämiseen. Tutkimuksessa selvisi, että perehdytyksessä esimiehen asema korostuu etenkin odotusten ja vahvuuksien läpikäymisessä sekä tavoitteiden asettamisessa. Kuviossa 8 nähdään, että vastaajista yhteensä 64% oli sitä mieltä, että he odottavat esimiehen osallistumisen aktiivisesti perehdyttämiseen. Tutkimukseen vastanneista 24% ei osannut sanoa ja 12% olivat sitä mieltä, etteivät he kaipaa esimiehen aktiivista osallistumista perehdyttämiseen.



Kuvio 8. Kysymykseen ”Odotan esimieheni osallistuvan perehdytykseeni aktiivisesti” vastaukset ja niiden prosentuaaliset osuudet (Studentwork 2019, 15).

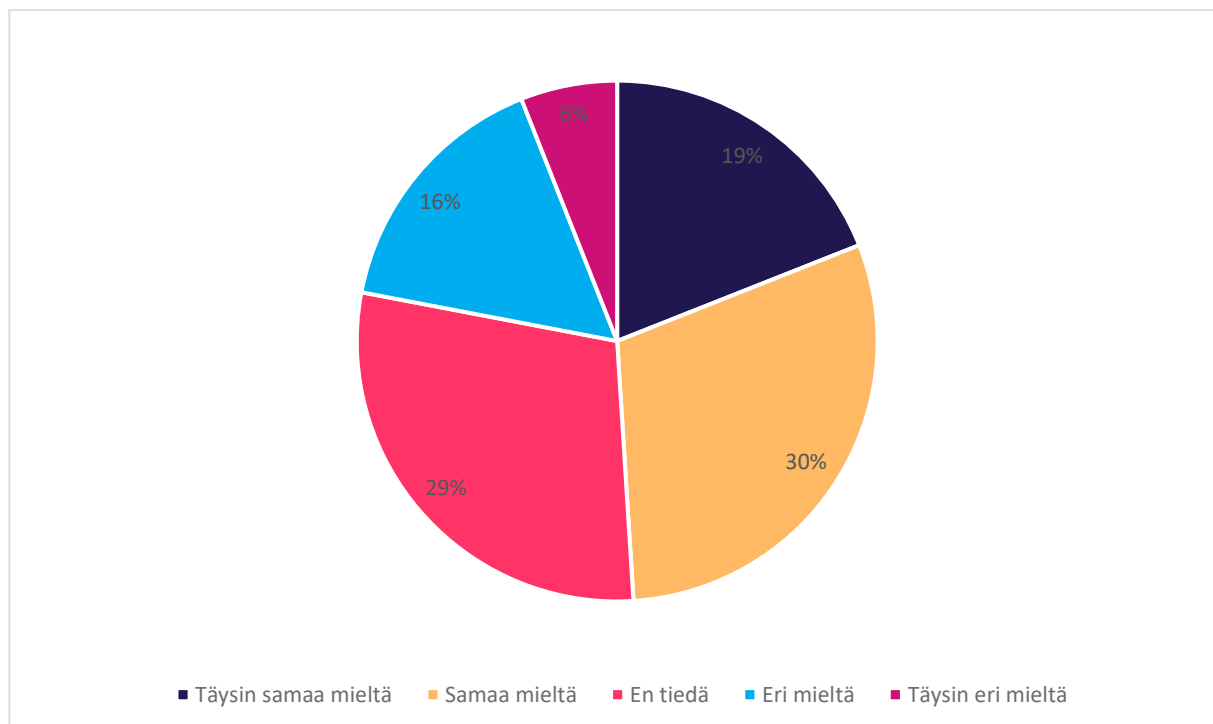
Työsuhteen ensimmäisenä päivänä työntekijän perehdyttämisen kannalta olisi tärkeää, että hänen oma esimiehensä olisi varannut riittävästi aikaa perehdyttämiseen (Hyypänen 2014, 218). Kokonaisvaltaisella ja riittäväällä perehdyttämällä huolehditaan siitä, että työntekijä sitoutuu työpaikkaan, on työssään tuottelias sekä on tyytyväinen työpaikkaansa ja

työtehtäviinsä (Kupias & Peltola 2009, 20). Näihin ja muihin perehdyttämisen hyötyihin syvennyttiin opinnäytetyön alussa kappaleessa 2.2.

### **2.5.2 Työyhteisön vastuu perehdyttämisessä**

Eklundin (2018, 35) mukaan perehdytyksen yksi tavoite on liittää uusi työntekijä osaksi työyhteisöä, ja vastaavasti työyhteisö pitää valmistaa uuden jäsenen tulemiseen. Hän toteaa, että työyhteisön vastaanottavaisuus uutta työntekijää kohtaa vaikuttaa suuresti työtyytyväisyyteen. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 76–77) mukaan on tärkeää, että oli perehdytyskonsepti millainen tahansa, niin olisi tärkeää, että työyhteisö kytketään perehdyttämiseen, koska sillä on suuri vaikutus siihen, miten työntekijä oppii ja perehtyy. He myös toteavat, että työyhteisön olisi hyvä miettiä etukäteen, miten varautua sellaisiin kritiikkeihin, joita uusi tulokas voi tuoda esille. He korostavat, että uusi työntekijä katsoo asioita ulkopuolisen silmin ja tämä antaa työyhteisölle hyvän mahdollisuuden muokata vanhoja työtapoja ja käytäntöjä.

Nykäsen [viitattu 26.2.2021] mukaan uusi työntekijä pääsee työyhteisön jäseneksi tiimityöskentelyllä. Hän kertoo, että samalla tilanne luo tilaisuuden sille, että työntekijällä on hyvä mahdollisuus oppia kokeneemmilta työntekijöiltä, jotka voivat jakaa kokemusperäistä, eli hiljaista tietoa uudelle työntekijälle. Eklund (2018, 155, 157) ottaa huomioon, että uudella työntekijällä ei ole uuteen työyhteisöön tullessa hiljaista tietoa työhön tai työympäristöön liittyen. Hän toteaa, että hiljaisen tiedon siirtymiseksi perehdyttämisessä uudelle työntekijälle olisi hyvä, että yrityksessä järjestettäisiin ryhmätyöskentelymahdollisuuksia tai esimerkiksi yhteisiä projekteja, jolloin keskustelu työyhteisön kesken on vapaampaa.



Kuvio 9. Vastaukset kysymykseen ”Perehdyn mieluummin yhdessä muiden uusien työntekijöiden kanssa kuin yksin” ja niiden prosentuaaliset osuudet (Studentwork 2019, 8).

Studentworkin (2019) teettämässä tutkimuksessa kävi ilmi, että suuri osa vastaajista perehtyy työhön mieluummin muiden uusien työntekijöiden kanssa yhdessä kuin yksin. Yllä olevasta kuviosta 9 nähdään, että tutkimukseen vastanneista yhteensä 49% eli melkein puolet on sitä mieltä, että perehtyisi työhön ennemmin muiden uusien työntekijöiden kanssa kuin yksin. Tutkimukseen vastanneista 29% ei osannut vastata ja 22% vastanneista oli sitä mieltä, että perehtyy työhön mieluiten yksin. Eräs tutkimukseen osallistuneesta henkilöstä sanoi, että perehdytyksen näkökulmasta tärkeintä on integroida uusi työntekijä osaksi yhteisöä. Työyhteisö vaikuttaa suurelta osin siihen, miten uusi työntekijä perehtyy ja oppii. Siksi olisikin tärkeää, että työyhteisö kytketään jollain tavalla perehdyttämiseen, oli perehdyttämisen toimintamalli mikä tahansa. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

### 2.5.3 Työntekijän vastuu perehdyttämisessä

Eklund (2018, 161) tuo esille, että useimmiten perehdytyksen vastuusta puhuttaessa tulee ensimmäisenä mieleen edellä mainitut työyhteisön sekä esimiehen vastuu perehdyttämistilanteessa. Hänen mukaansa perehdyttäminen kuitenkin on kaksisuuntainen

prosessi, eikä perehdyttäjä voi yksin tehdä onnistunutta perehdyttämistä, vaan iso vastuu perehdyttämisen onnistumisesta on perehdyttäjän ja perehdyttäjien lisäksi työntekijällä itsellään. Hyypänen (2013, 221) kirjoittaa, että perehdytyksen päätavoite on antaa työntekijälle tietoa uudesta työstä. Hän tarkentaa, että perehdyttämisen kaksisuuntaisuus mahdollistaa sen, että perehdytysprosessin edetessä työntekijä uskaltaa kertoa kehitysideoita yrityksestä peilaamalla aikaisempia työkokemuksiaan uuteen työpaikkaan.

Kupias ja Peltola (2009, 70) toteavat, että tunne omasta osaamisesta on tärkeää ja työntekijä joutuu perehdyttämisen aikana työskentelemään ehkä lujemmin osaamisensa kasvattamiseksi. Heidän mukaansa työntekijän vastuulla on huomata omat puutokset osaamisessa ja puuttua niihin, vaikka perehdyttämissuunnitelmassa olisi työntekijän tausta otettu huomioon. Myös Eklund (2018, 163) toteaa, että työntekijällä on vastuu ammattitaitonsa ylläpidosta, sen kehittamisestä sekä omasta henkilökohtaisesta kehittämisestään. Hänen mukaansa työntekijän vastuulla ovat myös esimerkiksi työsopimuksen noudattaminen, työn laadukkuus, työturvallisuudesta huolehtiminen, työilmapiiristä ja -rauhasta huolehtiminen sekä sitoutuminen työryhmän tai tiimin toimintaan ja sen kehittämiseen.

### 3 PEREHDYTTÄMISEN TULEVAISUUS

Eklund (2018, 41–42) toteaa, että työelämä muuttuu nopeasti, ja työelämän muuttuminen herättää paljon keskustelua, sillä megatrendeinä ovat globalisaatio sekä digitalisaatio. Hänen mukaansa muuttuva työelämä vaatii sen, että yrityksessä huomion pääpaino ei muutoksista huolimatta siirry pois työntekijöiden työnteon sujuvuuden turvaamisesta. Ilmarinen ja Koskela (2018, 31) kirjoittavat, että digitalisaatio on keino liiketoiminnan uudistamiseen ja sillä voidaan vaikuttaa yrityksen kasvuun, kannattavuuteen sekä kilpailukykyyn.

Digitalisaatio on tiedon tallentamista, siirtämistä ja käsittelyä sellaiseen muotoon, että tietokoneet ymmärtävät sen. Tieto- ja viestintätekniikan kehityksestä johtuvasta taloudellisesta ja yhteiskunnallisesta prosessista voidaan myös viitata termillä digitalisaatio. (Tilastokeskus 2017.) Digitalisaation taustalla on digitalisoituminen, eli kun esineitä tai prosesseja digitalisoidaan osittain tai kokonaan (Ilmarinen & Koskela 2015, 22). Esimerkiksi jos organisaation perehdyttämismateriaali on ennen ollut paperisena materiaalina, niin se siirretään sähköiseen muotoon esimerkiksi luettavaksi tietokoneella tai tabletilla.

Ilmarinen ja Koskela (2012, 21) kirjoittavat, että digitalisoitumisesta on puhuttu 1990-luvulta alkaen, mutta eri mediat ovat ottaneet sen esille Suomessa erityisesti vuosina 2012-2014. Heidän mukaansa, kun puhutaan digitalisaatiosta, puhutaan erityisesti digitalisaation mukanaan tuomista ilmiöistä, kuten pelillistämisestä, teollisesta internetistä sekä sisältömarkkinoinnista. Pelillistämisestä puhutaan enemmän osana perehdyttämistä opinnäytetyön kohdassa 3.2.1.

Digitalisaatiosta johtuvaan työn muutokseen on otettu kantaa myös Euroopan tasolla. Kesäkuussa 2020 Euroopan työmarkkinaosapuolet ovat kirjoittaneet sopimuksen digitalisaation pelisäännöistä työelämässä (European social partners framework agreement on digitalization 2020). Sopimuksessa todetaan, että digitalisaatio tuo mukanaan monia hyötyjä, kuten uusia työmahdollisuuksia, työtehokkuuden nousua, uusia tapoja organisoida töitä ja parannuksia työolosuhteissa. Sopimuksessa käy myös ilmi, että digitalisoitumisessa on myös haasteita, kuten tiettyjen työtehtävien katoaminen ja työn uudelleenjärjesteleminen niin, että työntekijöillä on taidot käyttää tietotekniikkaa työssään. Lyhyesti selitettynä

sopimuksen tarkoituksena on kasvattaa työelämässä työskentelevien toimijoiden, kuten työntekijöiden ja työnantajien tietoisuutta digitalisoitumisesta sekä tukea ihmislähtöistä näkökulmaa digitalisoitumiseen painottamalla keskinäisen yhteistyön merkitystä.

Yleisellä tasolla digitalisaatio tuo perehdyttämiseen uusia mahdollisuuksia verkkoalustojen muodossa ja verkossa pystytään hyödyntämään niin pelillistämistä, verkko-opiskelua, videoiden ja podcastien jakamista kuin virtuaalitodellisuudessa perehdyttämistä. Studentworkin tutkimuksessa (2019, 13) todetaan, että nuorten työelämäosaajien suhtautuminen verkkomateriaaleihin on hieman negatiivista, mikä voi johtua kielteisistä kokemuksista opiskeluiden ajalta. Perehdyttämisen sähköistyminen voikin siis tuntua työntekijöistä huonolta idealta, jos heille tulee sellainen olo, että perehdyttäminen laitetaan vain heidän vastuulleen, eikä kukaan muu ota siitä vastuuta. Siksi olisikin tärkeää, että työpaikalla ei oleteta, että digitaaliset materiaalit ja keinot perehdyttävät työntekijän kokonaan vaan työntekijää perehdytetään myös kasvokkain. Studentworkin tutkimuksessa (mp.) todetaan, että perehdyttämiseen voi yhdistää sekä kasvokkain että verkko-materiaaleilla tapahtuvaa perehdyttämistä, jotta perehtyminen on monipuolista kaikenlaisille oppijoille.

### **3.1 Perehdyttämisen suunnittelu**

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 6) mukaan perehdyttämisen suunnittelu ja suunnitelmallisuus tuo tehokkuutta sekä johdonmukaisuutta kaikkeen toimintaan, mukaan lukien henkilöstön kehittämiseen. Joki (2018, 114) kertoo, että kun perehdyttämistä on suunniteltu, on perehdyttämisohjelman ottaminen käyttöön helppoa ja ajan kanssa siitä muodostuu yritykselle toimintatapa. Hänen mukaansa hyvin tehtyyn perehdyttämisohjelmaan ei kuitenkaan pidä tyytyä, sillä se ei välttämättä ole sellaisenaan aina käyttökelpoinen, vaan sitä täytyy päivittää tarvittaessa.

Ennen kuin perehdyttämisen suunnittelu aloitetaan, täytyy organisaatiossa olla mietittynä, mitkä tavoitteet työntekijän kehittymiselle on. Suunnittelussa täytyy ottaa huomioon organisaation resurssit, nykytilanne sekä toimintakonsepti. Perehdyttämisen systemaattinen suunnittelu tarkoittaa perehdyttämisen suunnittelua koko työyksikön tai organisaation tasolla ja näille laaditaan perehdyttämismateriaaleja sekä suunnitelmia.

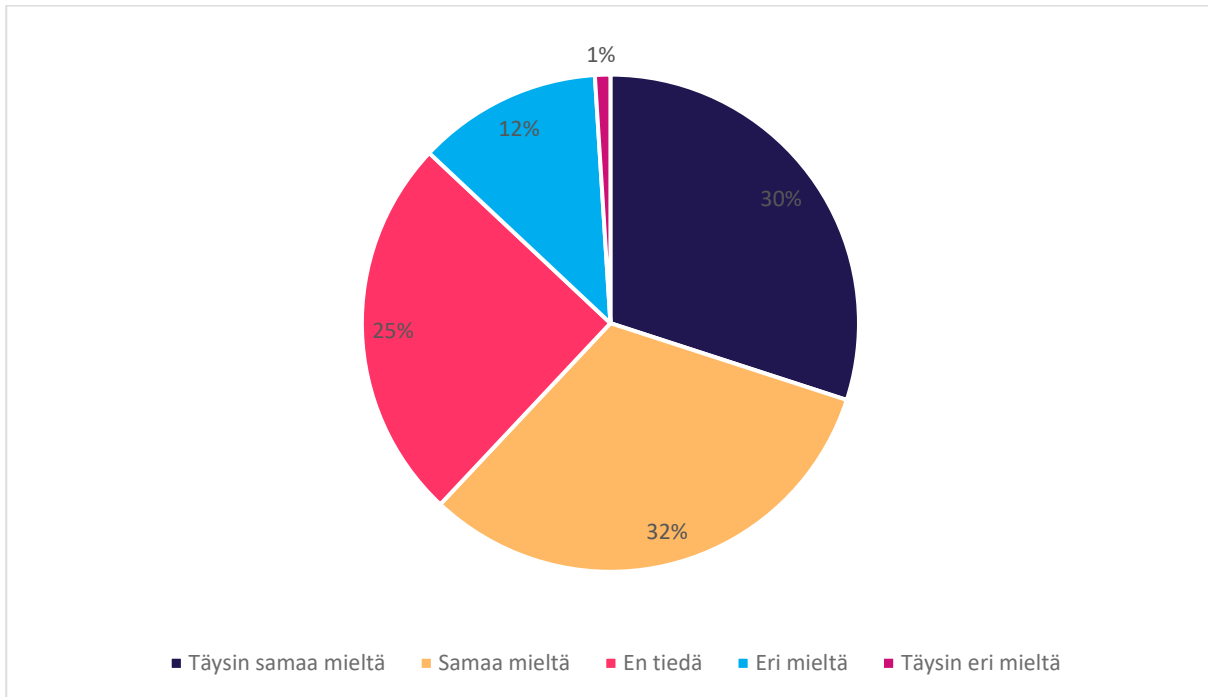
Systemaattiseenkin suunnitteluun kuuluu osittain yksilöllinen suunnittelu, sillä todennäköisesti uudet työntekijät tulevat erilaisista taustoista ja heillä on erilaiset osaamiset ja erilaiset koulutustaustat. Isoissa organisaatioissa perehdytysmateriaali ja -suunnitelmat voivat olla sellaisia, joita pystytään muokkaamaan tietyn tiimin tai osaston tarpeisiin. Tällöin saman organisaation sisällä ei tarvitse tehdä kaikkea itse alusta asti. (Kupias & Peltola 2009, 86–89.)

Kangas ja Hämäläinen (2007, 6) kirjoittavat, että päätavoite perehdyttämisessä on se, että uusi työntekijä oppii. He kertovat, että vaikka perehdytettävillä voi olla samantyyllisiä oppimistavoitteita, niin täytyy yksilölliset erot ottaa huomioon suunnittelussa. He tarkentavat, että tämän takia myös oppimistavoitteet täytyisi määritellä jokaiselle erikseen. He neuvovat, että oppimistavoitteiden täyttymistä on hyvä seurata esimerkiksi seuranta- tai kehityskeskusteluilla. Joki (2018, 122) toteaa, että vaikka perehdyttäminen toteutettaisiin tapauskohtaisesti käyttäen luovuutta sen sijaan, että perehdyttäminen tarkasti suunniteltaisiin, oleellisinta hyvän lopputuloksen kannalta on se, että perehdyttäminen hoidetaan, jotta uusi työntekijä tuntee, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita ja että hänelle tulisi halu tehdä hyvää tulosta yrityksen eteen.

Edellisessä kappaleessa mainitut seuranta- ja kehityskeskustelut ovat hyvä tapa seurata perehdyttämistä. Eklund (2018, 109) kirjoittaa, että perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu kehittymisen seurannasta sopiminen. Hänen mukaansa seurannalla varmistetaan perehdyttämisen tavoitteisiin pääseminen ja positiivisella sekä rakentavalla palautteella pystytään kehittämään työntekijää työssään. Hän toteaa, että ennalta sovitut perehdytyskeskustelut mahdollistavat molemminpuolisen palautteen sekä perehdytysprosessin arvioinnin.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 136–137) mukaan jos perehtyjä on aloittelija perehdytettävän asian suhteen, tarvitaan paljon palautetta sekä opastusta. He kirjoittavat, että palautteen antaminen korostuu erityisesti silloin, jos perehtyjä ei osaa itse arvioida onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan. He korostavat, että palautekeskustelussa perehdyttäjän on pystyttävä ottamaan vastaan palautetta etenkin, jos perehdyttäjä itse antaa perehtyjälle suoraa palautetta. He kertovat, että perehtyjän saama palaute on hyvää, jos palaute tuo esille onnistumiset sekä kehittämiskohteet rakentavasti ja niin, että kehittämiskohteissa

keskitytään ongelmien sijaan ratkaisuihin. He tarkentavat, että hyvä palaute kohdistuu toimintaan, eikä työntekijän persoonaan ja palautteen saajalle jää palautteen jälkeen positiivinen olo.



Kuvio 10. Kysymykseen "Odotan perehdytykseni aikana keskustelua odotuksistani, vahvuksistani ja tavoitteistani yhdessä esimieheni kanssa" vastaukset ja niiden prosentuaaliset osuudet (Studentwork 2019, 16).

Studentworkin (2019, 16) tutkimuksessa kävi ilmi, että nuoret osaajat haluavat seurata kehittymistään työelämässä ja he odottavat jatkuvaa palautetta omalta työnantajaltaan. Tutkimuksessa kerrotaan, että nuoret osaajat odottavat työnantajan tarjoavan mahdollisuuden henkilökohtaiseen keskusteluun työntekijän omista tavoitteista sekä kehityksestä. Kuvio 10 nähdään, että tutkimukseen vastanneista yhteensä 62% odottaa, että perehdyttämisen aikana esimies käy keskustelua työntekijän kanssa työntekijän odotuksista, vahvuuksista sekä tavoitteista. Vastanneista 25% ei osannut sanoa ja yhteensä 13% ei kaivannut esimiehen kanssa käytyä keskustelua.



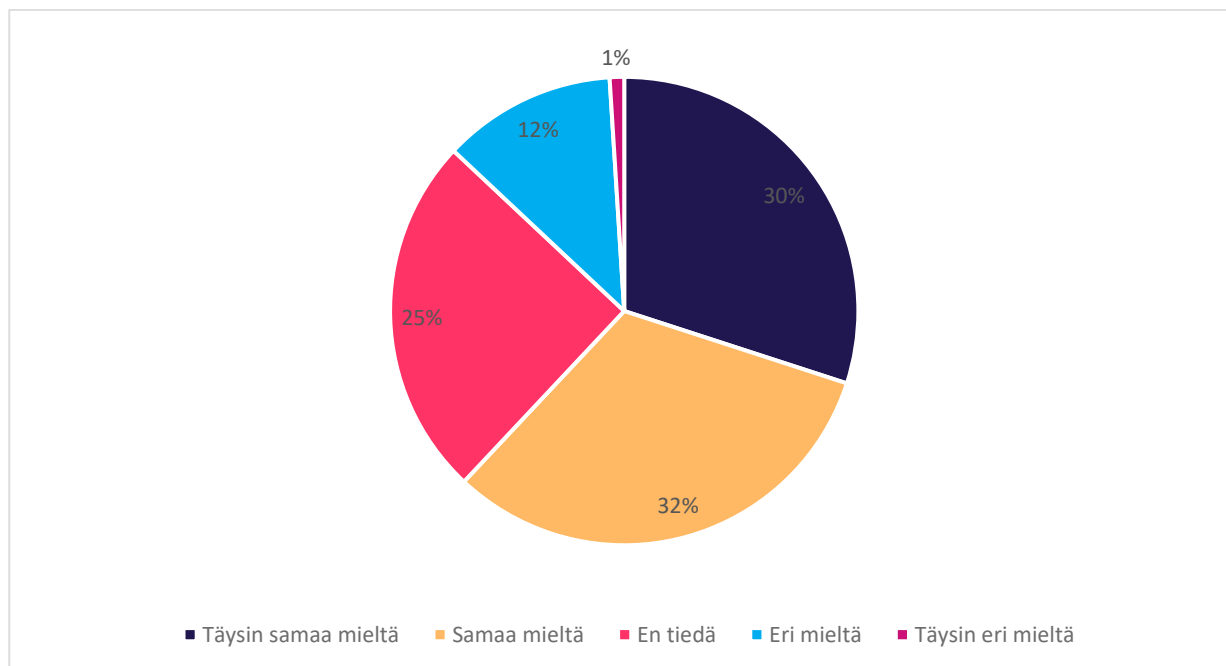
### 3.1.1 Näkökulmat perehdyttämiseen suunnitteluun

Perehdytyksen suunnittelussa voidaan keskittyä kolmeen eri näkökulmaan, organisaationäkökulmaan, tekniseen näkökulmaan sekä sosiaaliseen näkökulmaan. Kun perehdytykseen käytetään kunnolla aikaa ensimmäisenä vuotena, kun uusi työntekijä palkataan, auttaa se häntä sitoutumaan työhön. (Carucci 2018.)

Organisaationäkökulma ottaa huomioon sen, että työntekijälle pitäisi opettaa miten päivittäiset käytännön asiat toimivat yrityksessä, jolloin uusi työntekijä ei tunne oloaan ulkopuoliseksi. Organisaationäkökulmassa työntekijää myös autetaan sisäistämään yritys ja sen toiminta, sekä se kuinka työsuoritusta mitataan sekä miten siitä palkitaan. (Carucci 2018.) Organisaationäkökulma on tärkeä osa perehdytystä etenkin nuorten osaajien mielestä, sillä Studentworkin (2019, 8–9) teettämän tutkimuksen mukaan tärkein perehdytyksessä opittava asia on päivittäiset tehtävät. Tutkimuksessa selvisi myös, että nuorille osaajille tärkeää on oppia perehdyttämisessä yrityksen arvot ja kulttuuri, jotta he voivat sitoutua yritykseen paremmin. Tutkimuksen mukaan nuorille osaajille on myös tärkeää tietää yrityksen visio ja strategia, jotta he voivat kokea työn merkitykselliseksi ja mahdollisesti vaikuttaa omalla työpaikallaan.

Teknisessä näkökulmassa työntekijälle kerrotaan, millaista työnjälkeä häneltä odotetaan ja hänelle asetetaan työsuhteen alussa jo tavoitteita, esimerkiksi kolmen, kuuden ja yhdeksän kuukauden tavoitteita. Tällä tavalla työntekijälle tulee olo, että häneen luotetaan ja hän on lojaali yritykselle nopeammin. (Carucci 2018.) Tekninen näkökulma on tärkeä etenkin nuorten osaajien kohdalla, sillä Studentworkin (2018, 16) tutkimuksessa selvisi, että nuoret osaajat odottavat, että heille kerrotaan mitä heiltä odotetaan. Tutkimuksessa nousi esille, että perehdytyksen aikana nuoret osaajat haluavat saada selkeät tavoitteet sekä palautetta.

Kuviossa 11 on kuvattu tutkimukseen osallistuneiden vastaukset ja niiden prosentuaaliset osuudet. Tutkimukseen osallistuneista yhteensä 62% oli sitä mieltä, että he haluavat käydä perehdytyksen aikana keskustelua odotuksista, vahvuuksista sekä tavoitteista yhdessä esimiehen kanssa. Tutkimukseen osallistuneista neljäsosa eli 25% ei osannut vastata kysymykseen ja loput 13% eivät pidä tärkeänä esimiehen kanssa käytyä keskustelua tavoitteista, odotuksista tai vahvuuksista.



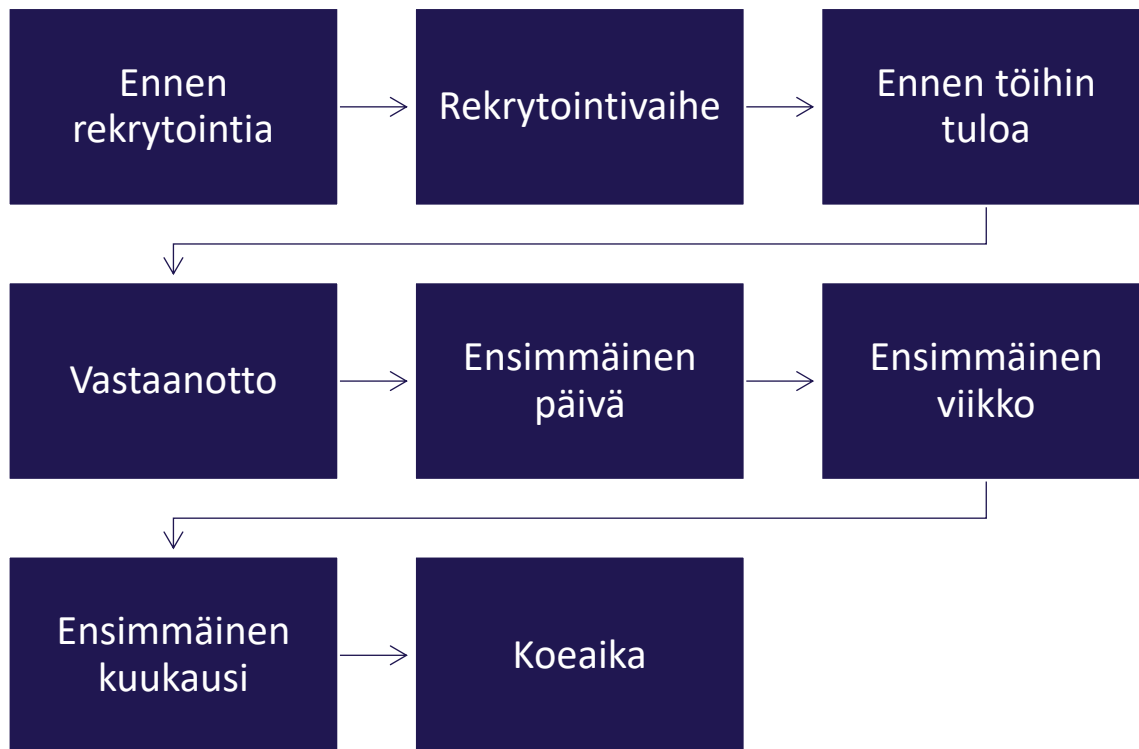
Kuvio 11. Kysymykseen ”Odotan perehdytyksen aikana keskustelua odotuksistani, vahvuksistani ja tavoitteistani yhdessä esimiehen kanssa” vastaukset ja niiden prosentuaaliset osuudet (Studentwork 2018, 16).

Sosiaalisessa näkökulmassa perehdyttämisen aikana luodaan työyhteisöön yhteisöllisyyttä. Kun uudelle työntekijälle luodaan suhteita työpaikalla jo ensimmäisenä vuonna, niin hän todennäköisemmin tuntee olonsa vähemmän ulkopuoliseksi. (Carucci 2018.) Työyhteisön yhteisöllisyyttä voidaan sosiaalisen perehdyttämisen avulla luoda esimerkiksi lounaan merkeissä. Lounaalla tunnelma on rento ja siinä on helppo tutustua työkavereihin ja muihin työyhteisön jäseniin. Yhteiset tapahtumat ovat myös yksi keino lisätä yhteisöllisyyttä, jos uusi työntekijä otetaan esimerkiksi yhteisiin liikuntapäiviin jo alussa mukaan. Jos työpaikalla pidetään työpäivän päätteeksi afterwork-tyyppisiä kokoontumisia, voidaan työntekijä ottaa myös niihin mukaan. Työpaikan ulkopuolella pidettävät aktiviteetit parantavat työilmapiiriä sekä lisäävät yhteisön työhyvinvointia. (Studentwork 2019 10–11.)

### 3.1.2 Perehdyttämisen prosessi

Alla olevassa kuviossa 12 on kuvattu perehdyttämisen prosessi prosessikaaviona Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102) mukaan. Eklundin (2018, 30) mukaan perehdytysprosessin pitää olla oikeudenmukainen, tasalaatuinen sekä läpinäkyvä. Hän

tarkoittaa perehdyttämisen prosessin läpinäkyvyydellä sitä, että työntekijä voi halutessaan vaikuttaa perehdyttämisen prosessiin, kun hän ensin ymmärtää mistä prosessi koostuu.



Kuvio 12. Perehdyttämisen prosessi (Kupias & Peltola 2009, 102).

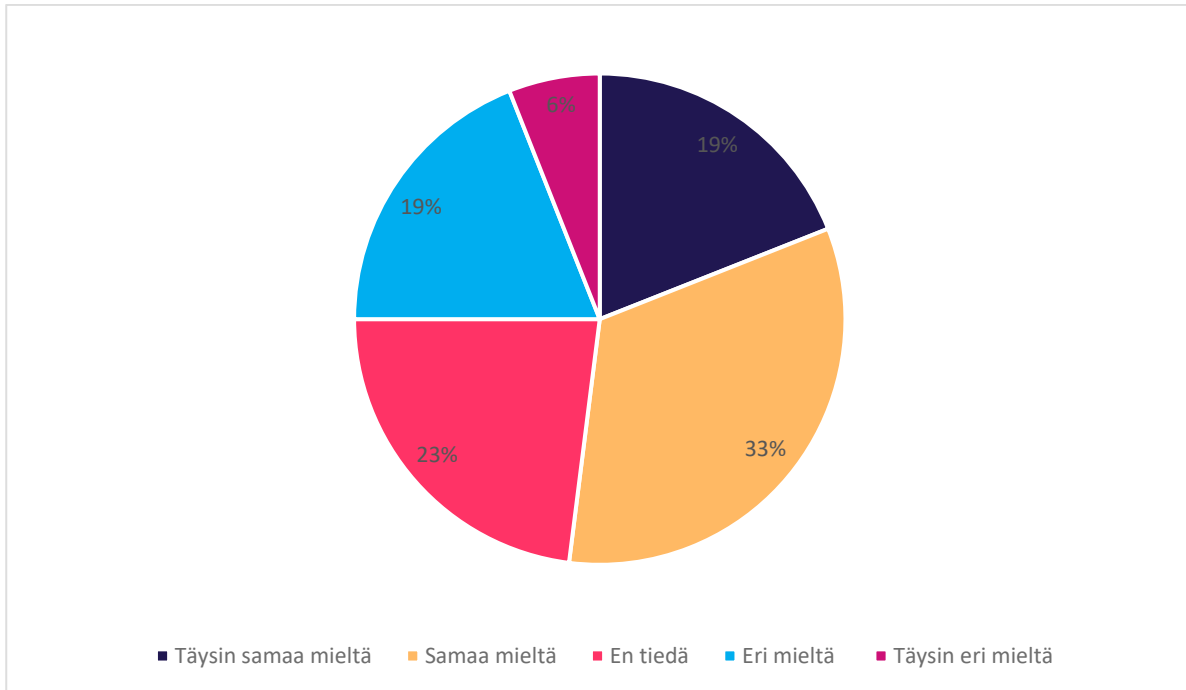
Perehdyttämisen prosessi alkaa jo ennen rekrytointia, sillä työnhakuilmoitusta tehdessä mietitään valmiiksi sitä, mitä vaatimuksia työtehtävään on ja millaista osaamista työtehtävään tarvitaan. Organisaatiossa voidaan tietää tarkalleen, mitä tehtävään haetaan tai joskus tarkasti määriteltyä osaajaa ei pystytä etukäteen määrittämään. Kummassakin tilanteessa perehdyttämisen painottuminen määräytyy tilanteen mukaan. Rekrytointivaiheessa työnhakijoille ilmoitetaan tehtävän vaatimuksista sekä työyhteisön sekä organisaation erityisistä piirteistä ja vaatimuksista. Rekrytointivaiheessa yritys saa tietoa myös työnhakijoiden osaamisesta, potentiaalista työhön, ajatuksista sekä näkemyksistä. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Hyyppänen (2013, 218) toteaa, että ennen työn alkamista on hyvä aloittaa perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet, jotta kaikki on valmiina, kun uusi työntekijä saapuu työpaikalle (Hyyppänen 2013, 218). Harpelund ym. (2019, 68) kirjoittavat, että valmius on tärkeintä hyvässä perehdyttämisessä, sillä sen avulla uusi työntekijä tuntee olevansa

tervetullut työpaikkaan. He toteavat, että fyysisen työpaikan valmiina oleminen ennen työntekijän saapumista on tärkeää eli se, että työpaikalla on uudelle työntekijälle työvälineet, käyntikortit, työpuhelinnumero sekä salasanat yrityksen sovelluksiin.

Studentworkin (2019, 6) tutkimuksen mukaan perehdyttämisen pitäisi olla jatkumo rekrytointiprosessista työsuhteeseen, jolloin yritys voisi hyödyntää niin sanottua pre-onboardingia ennen varsinaisen perehdyttämisen alkamista. Tutkimuksen mukaan pre-onboarding voisi esimerkiksi sisältää perustietoa yrityksestä, vinkkejä työntekoon sekä tietoa yrityskulttuurista. Tutkimuksessa todetaan, että itseopiskelulla perehdyttäminen alkaa jo ennen varsinaista perehdyttämistä ja mahdollisesti positiivinen tunne uudesta työpaikasta ei laske odottaessa työn alkamista.

Hyyppänen (2013, 218) sekä Dávila ja Pina-Ramírez (2018, 16) kirjoittavat, että työntekijälle voidaan antaa ennen työn alkamista työsopimuksen tekemisen yhteydessä materiaaleja luettavaksi, jotta uusi työntekijä voi jo etukäteen tutustua organisaatioon. Kuviossa 13 näkyy, että Studentworkin (2019, 6) tutkimukseen vastanneista yhteensä 52% eli yli puolet on sitä mieltä, että he voisivat käyttää omaa aikaansa itseopiskeluun ennen kuin virallinen työsuhde alkaa. Vastanneista 23% ei osannut vastata kysymykseen ja yhteensä 25% oli sitä mieltä, että he eivät voisi käyttää aikaa itseopiskeluun ennen varsinaisen työsuhteen alkamista.



Kuvio 13. Kysymykseen ”Olen valmis käyttämään aikaa uuteen työhön liittyvään itseopiskeluun ennen työsuhteen alkamista” vastaukset ja niiden prosentuaaliset osuudet (Studentwork 2018, 6).

Harpelund ym. (2019, 190–191) kirjoittavat, että aika työsopimuksen allekirjoittamisen sekä ensimmäisen työpäivän välissä on kriittistä sekä tehokasta perehdyttämisen näkökulmasta. Heidän mukaansa aika on kriittistä sen takia, koska uusi työntekijä luultavasti käsittelee vielä vanhasta työpaikasta lähtemistä ja tehokasta siksi, että ennen ensimmäistä työpäivää yritys voi harjoittaa pre-onboardingia esimerkiksi antamalla työntekijälle videoita katsottavaksi organisaatiosta tai työntekijä voi suorittaa kursseja ja tehdä pieniä testejä koskien uutta työtä. He kuitenkin tarkentavat, että on otettava huomioon, ettei työntekijälle tule sellainen olo, että hänen hyväntahtoisuuttaan käytetään hyväksi ennen työsuhteen alkua.

Siitä, millainen vastaanotto yrityksessä on uudelle työntekijälle muun työyhteisön puolesta, tulee uudelle työntekijälle ensivaikutelma koko työyhteisöstä. Jos ensivaikutelma on hyvä, kantaa se pitkälle ja jos taas ensivaikutelma on huono, voi sitä olla vaikea korjata myöhemmin. (Kupias & Peltola 2009, 103.) Harpelund ym. (2019, 192) kirjoittavat, että ensimmäisenä päivänä organisaatio luo hyvän ensivaikutelman uudelle työntekijälle, ja työntekijä luo ensivaikutelman uusille kollegoilleen. He myös toteavat, että ensimmäisenä

päivänä uudelle työntekijälle täytyy olla valmiina työtehtävät. Heidän mukaansa tärkeintä ensimmäisenä päivänä on auttaa työntekijää loistamaan työpaikalla.

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 10) mukaan ensimmäisenä päivänä työntekijälle voidaan kertoa, mitä perehdyttämisohjelman sisältää. Heidän mukaansa ensimmäisenä päivänä vain murto-osa tiedosta jää muistiin, joten on tärkeää aloittaa tärkeistä asioista. He tarkentavat, että tärkeää on kuitenkin se, ettei työntekijä jää yksin. Kupias ja Peltola (2009, 105) täydentävät, että ensimmäisenä päivänä hoidetaan välttämättömät asiat ensimmäisenä, kuten avainten ja kulkukortin luovuttaminen, työvälineiden antaminen sekä esitellään työpiste, läheisimmät työkaverit sekä käydään läpi työympäristöön ja työhön liittyviä asioita. He myös toteavat, että on hyvä, jos työntekijällä on tekemistä jo ensimmäisenä päivänä mutta niin, ettei tietoa tule liikaa omaksuttavaksi. Meurerin ([viitattu 5.3.2021]) mukaan ensimmäisenä päivänä työntekijälle täytyy tehdä selväksi odotukset ja tavoitteet, jotta työntekijällä on selkeää jo ensimmäisenä päivänä, mitkä hänen työtehtävänsä ja velvollisuutensa työpaikalla ovat.

Kupias ja Peltola (2009, 105) kirjoittavat, että ensimmäisen viikon aikana tärkeintä on se, että työntekijä saa kiinni uudesta työstään. Heidän mukaansa uusi tulokas haluaa tuntea olonsa hyödylliseksi ja sen takia onkin hyvä, jos työntekijä pääsee tekemään oikeita töitä mahdollisimman pian työn aloittamisen jälkeen. He toteavat, että perehdyttäminen voidaan linkittää uuden työntekijän omiin työtehtäviin ja esimiehen tulisi selvittää ensimmäisen viikon aikana, mitkä uuden työntekijän todelliset taidot työn suhteen ovat ja näin mukauttaa perehdyttämistä sen mukaan. Flesher (2017) kirjoittaa, että ensimmäinen viikko uudessa työssä asettaa suunnan koko työsuhteelle yrityksessä, minkä takia on tärkeää myös sujuvan perehdyttämisen kannalta, että asiat tehdään oikein ensimmäisen viikon aikana. Hän toteaa, että esimerkiksi jokin sosiaalinen tapahtuma, jossa uusi työntekijä pääsee tutustumaan työkavereihinsa, olisi hyvä sijoittaa ensimmäiselle viikolle, jotta uusi työntekijä tuntee olonsa mukavaksi, jos jatkossa työkavereilta täytyy kysyä jotakin. Hänen mukaansa myös tavoitteiden asettaminen sekä odotusten selventäminen ensimmäisellä viikolla on tärkeää, sillä selvät odotukset auttavat työntekijää sopeutumaan yhteisön tapoihin ja tavoitteiden asettaminen auttaa työntekijää onnistumaan työssään nopeammin.

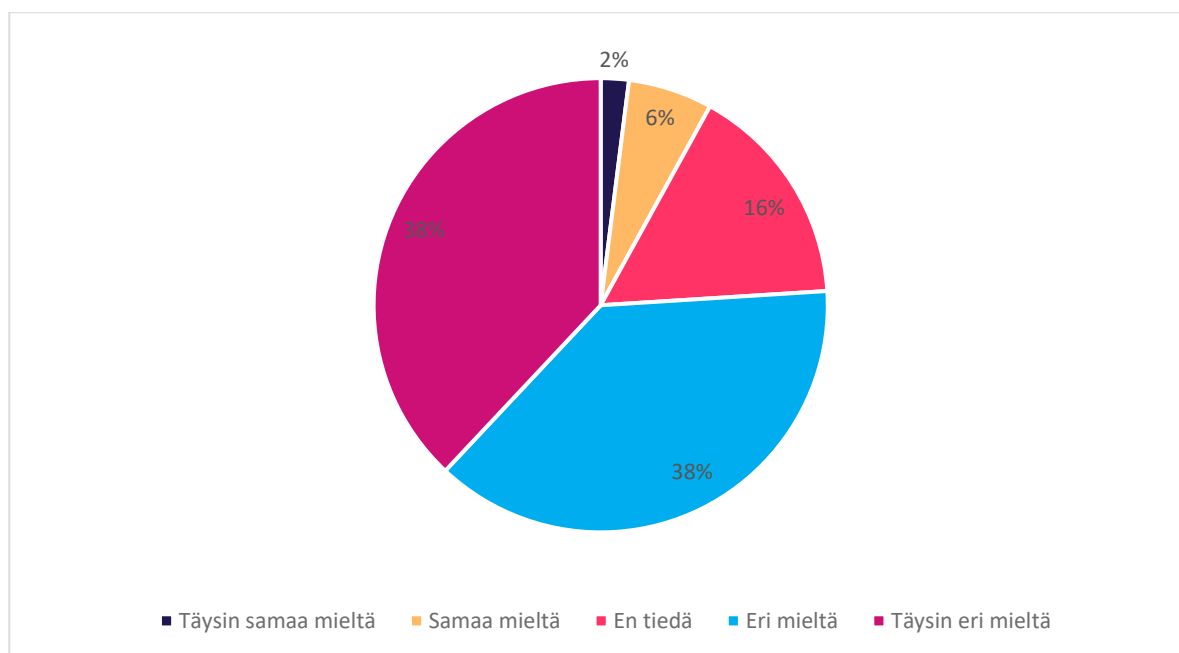
Harpelund ym. (2019, 194–195) toteavat, että ensimmäisenä kuukautena tärkeintä on verkostoituminen työyhteisössä. He myös tarkentavat, että ensimmäinen kuukausi uudessa työpaikassa on kriittistä aikaa, sillä sen aikana työntekijä luo mielikuvan siitä, millaista työnteko yrityksessä on ja ensimmäisen kuukauden palkka voi olla ensimmäinen konkreettinen seuraus uuden työntekijän tehdystä työstä. Heidän mukaansa ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen keskittyy suhteiden rakentamiseen työyhteisössä, työyhteisön kulttuurin ja sääntöjen sisäistämiseen, sekä työtehtävien perusteiden opettelemiseen. Kupias ja Peltola (2009, 106) kirjoittavat, että ensimmäisen kuukauden aikana työntekijälle olisi luotavat edellytykset siihen, että hän uskaltaa tuoda esille omia näkemyksiään niin, että työyhteisö sekä esimies ottavat palautteen vastaan ja haluavat sen pohjalta kehittää toimintaa. Heidän mukaansa olisi myös tärkeää, että ensimmäisen kuukauden aikana käytäisiin työntekijän kanssa palautekeskustelu, jotta voidaan arvioida perehdyttämistä sekä perehtymistä, jotta tarvittaessa työntekijä voi korjata toimintaansa ennen koeajan päättymistä.

Viitalan (2013, 223) mukaan koeajan aikana, ennen koeajan päättymistä työntekijän sekä työnantajan on varmistuttava siitä, että rekrytointi on ollut molemmin puolin oikea valinta. Hän kirjoittaa, että perehdytysajan kokemukset ovat merkittäviä, sillä sen aikana varmuus uudesta työpaikasta vahvistuu tai epävarmuus lisääntyy ja epäonnistunut perehdyttäminen voi pahimmassa tapauksessa johtaa työntekijän irtisanoutumiseen jo koeajalla. Hän tarkentaa, että esimies voi pyytää perehdyttämiseen osallistuneilta henkilöiltä mielipiteitä uudesta työntekijästä, jolloin voidaan selvittää, onko valinta ollut oikea. Hän myös toteaa, että esimiehen on hyvä arvioida omaa toimintaansa perehdyttämistilanteessa, missä hän onnistui ja mitä olisi voinut tehdä toisin, jotta esimies pystyy kehittämään myös itseään.

### **3.2 Digitaaliset materiaalit perehdyttämisen apuna**

Eklund (2018, 182) kirjoittaa, että perehdyttämisessä voidaan käyttää apuna opetusmateriaalina digitaalisia materiaaleja, jos opetusmateriaalit voidaan siirtää digitaaliseen muotoon. Hänen mukaansa digitaalisten materiaalien etu on se, että perehdytettävä voi hakea materiaalista tietoa ja asioita, jotka ovat hänelle itselleen olennaisia sekä palata materiaaliin aina, kun siltä tuntuu. Hän tarkentaa, että tavallisimmin käytettyjä digitaalisia muotoja ovat videot, testit, pelit. Hän kertoo, että ohjekirjat ja muut

materiaalit voidaan tuoda digitaaliseen muotoon, jos todetaan, että se tekee oppimisesta tehokkaampaa sekä helpompaa. Kuviosta 14 nähdään, että Studentworkin (2019, 13) tutkimukseen vastaajista vain 8% suosii verkko-opintoja enemmän kuin kasvokkain tapahtuvaa perehdyttämistä ja 16% vastaajista ei osaa sanoa kumpaa suosii enemmän. 76% vastaajista arvostaa enemmän kasvokkain tapahtuvaa oppimista, kuin niin sanottua e-oppimista.



Kuvio 14. Kysymykseen "Suosin verkko-opintoina toteutettua perehdytystä kasvokkain toteutetun perehdytyksen sijaan" vastaukset ja niiden prosentuaaliset osuudet (Studentwork 2019, 13).

Dávilan ja Pina-Ramírezin (2018, 15) mukaan yritykset integroivat yhä enemmän perehdyttämistä sähköisiin kanaviin ja jopa tuottavat niitä yritykselle tehtyjen sovellusten kautta. He toteavat, että verkkoperehdytys ei kuitenkaan korvaa kasvokkain perehdyttämistä, sillä jos perehdyttäminen tapahtuu ainoastaan verkossa ja tietokoneella, työntekijän ymmärrys työstä ja organisaatiosta vähenevät. Harpelund ym. (2019, 245) kirjoittavat, että verkossa tapahtuva perehdyttäminen luo haasteita työntekijöiden emotionaalisille kokemuksille työpaikalla, sillä työpaikkakulttuurin luominen verkossa on hankalaa. He ottavat esille, että työpaikkakulttuurin luomiseen verkossa ratkaisuna voisi esimerkiksi olla työpaikalta kuvatut videot, sillä jos uudet työntekijät eivät voi tulla työpaikalle, on työpaikka tuotava heidän luokseen.



Tutkimuksen kohderyhmä on digitaalisesti aktiivinen, mutta silti epäuskoinen perehdyttämiseen liittyvien uusien työkalujen suhteen. Tutkimuksen mukaan epäuskoisuuteen syynä voi olla kielteiset kokemukset kouluajalta tai e-oppimisen käsitteen epäselvyys. E-oppimisen perehdytysmateriaali luo perehdyttämiseen joustavuutta, sillä työntekijä pystyy etenemään materiaaleissa omaa tahtiaan sekä e-oppimisen hyödyntäminen luo mahdollisuuksia esimerkiksi live-lähetyksien, tekstien, kuvien ja pelien hyödyntämiseen perehdyttämistilanteessa. (Studentwork 2019, 13.)

Suomessa monella yrityksellä on jo käytössään sähköisiä alustoja ja keinoja perehdyttämisen tueksi. Suomalainen yritys Stora Enso käyttää e-oppimisen ympäristöä henkilöstönsä turvakouluttamiseen, sillä Stora Enson tavoitteena on olla työterveyden ja työturvallisuuden osalta yksi maailman parhaista metsäteollisuusyhtiöistä. E-oppimisen kurssit liittyen turvallisuuteen on suoritettava ennen töiden alkamista. (Turva-info 2018.) Koska Stora Enson e-oppimisen kurssit on saatava valmiiksi ennen töiden alkamista, kyseessä on pre-onboarding tyyppinen ratkaisu. Törmänen (2017) kirjoittaa, että Suomessa digitaalinen perehdyttäminen on nousevassa suosiossa rakennustyömailla, jossa työntekijä perehtyy työturvallisuuden asioihin verkossa ja tekee sen jälkeen tentin työturvallisuudesta. Hän kirjoittaa myös, että työturvallisuuden lisäksi työntekijä voidaan perehdyttää työmaan erityisolosuhteisiin.

Harpelund ym. (2019, 190–191) kertovat, että aikaa työsopimuksen allekirjoittamisen ja ensimmäisen työpäivän välissä voidaan hyödyntää pre-onboardingiin eli alkuperehdyttämiseen. Heidän mukaansa työntekijä voi esimerkiksi katsoa videoita yrityksestä, jolloin mahdollinen epävarmuus ennen työpäivää saataisiin laskettua minimiin. Perehdyttämisen suunnittelussa voitaisiin siis ottaa huomioon se, mitä perehdytettävä pystyy opiskelemaan ennen ensimmäistä työpäivää kotona, jolloin perehdyttämistä voidaan saada tehostettua kokonaisuudessaan digitaalisten materiaalien avulla.

Digitaaliset ympäristöt toimivat siis perehdyttämistilanteessa, mutta digitaaliset materiaalit voisivat helpottaa myös perehdyttämisen suunnittelua. Kupias ja Peltola (2009, 86–89) toteavat, että uudet työntekijät tulevat erilaisista taustoista, jolloin perehdyttäminen täytyy suunnitella jollain tasolla yksilöllisesti. Perehdyttämisen suunnittelua voisi helpottaa, jos uudesta työntekijästä olisi tiedossa taustat, jotka voisi syöttää jo valmiiseen

perehdyttämishjelmaan, josta nähtäisiin, mitä perehdyttämisessä täytyisi ottaa huomioon kyseisen ihmisen kohdalla niin, että perehdyttäminen tukee uuden työntekijän jo olemassaolevaa osaamista. Työntekijän taustatiedoissa voisi olla tieto myös siitä, millä tavoin työntekijä mieluiten perehtyy, jolloin perehdyttämisen materiaalit pystyttäisiin paremmin kohdentamaan jo perehdyttämistä suunnitellessa. Oppimistyyleistä ja oppimismielityksistä on kerrottu laajemmin kappaleessa 3.3.

### **3.3 Oppimistyylien huomioiminen perehdyttämistavan valinnassa**

Työelämän ja perehdyttämisen tulevaisuutta muokkaa digitalisaation lisäksi myös koronapandemia. Kurki (2020) kirjoittaa, että keväällä 2020 monessa työpaikassa otettiin digiloikka, joka johtuu koronakriisistä. Hän toteaa, että viimeistään tämän kriisin myötä digitalisaatiosta tuli osa työn tekemistä ja että monet uudet teknologian käyttötavat jäävät pysyväksi osaksi työelämää. Hän tarkentaa, ettei työpaikalla teknologiasta saisi tulla määräävä tekijä, vaan sen tulisi olla apuväline työn tekemiseen. Saarinen (2020) kirjoittaa, että keväällä 2020 perinteiset perehdytysjaksot johtoryhmän jäseniltä jäivät pois Kanresta Oy nimisessä yrityksessä, sillä yritys toimii ravintola-alalla, jolle erityisesti viime kevät oli kriisiaikaa. Hän kirjoittaa, että perinteinen perehdytys vaihtui etäperehdyttämiseen, johon siirtyminen oli sulavaa, sillä uusille työntekijöille oli hoidettu ajoissa tekniset valmiudet. Hän pohtii myös, että ovatko ennakkoon ja tarkasti suunnitellut perehdyttämiskäytännöt enää tulevaisuutta.

Kauhanen (2010, 153) kirjoittaa, että perehdyttäminen on yksi keskeinen osa uuden työntekijän kehittämistä. Hän toteaa, että organisaatio voi luoda oppimisedellytyksiä työntekijöilleen. Jokaisella ihmisellä on erilaiset oppimistyyliä sekä -tavat, joiden avulla oppiminen on helpompaa. Jos ihminen joutuu oppimaan uuden asian jollain tavalla, joka ei ole itselle se kaikista ominaisin, menee oppimiseen kauemmin aikaa. Visuaalinen ihminen oppii parhaiten näkönsä avulla ja visuaalisen ihmisen on helpompi oppia, jos tekstin seassa on kuvia tai taulukoita. Audiitiivinen ihminen oppii parhaiten kun hän kuulee opetetut asiat ja tärkeä oppimistapa audiitiiviselle oppijalle on puhe-esitykset sekä tarinat. Kinesteettinen ihminen oppii kokeilemalla ja tekemällä opittavaa asiaa käytännössä. Kinesteettisen ihmisen oppimista auttaa, jos hän pystyy esimerkiksi piirtämään kuvia oppimistilanteen aikana. (Hyyppänen, 122.)

Niemivirran (2015) mukaan oppimistyylejä ei ole olemassa. Hän kertoo, että oppimisessa on kyseessä enemmän opetuksen sisältö, kuin oppimistyyleistä. Hän tarkentaa, että yksilöllisiä eroja on kuitenkin olemassa, mutta eroja ovat temperamentti, motivaatio sekä tiedolliset valmiudet eikä niinkään oppimistyyli. Hän sanoo, että nämä edellä mainitut erot olisi tärkeää ottaa huomioon. Hänen mukaansa oppimistyyliajattelu on jopa haitallista, sillä jos oppimistilanteessa oppija toteaa, ettei opetusta saa hänen oppimistyyllillään, voi oppija kokea, ettei opi tilanteessa mitään.

Niemivirran näkemystä tukee Knollin ym. (2017) tieteellinen tutkimus siitä, että mieltymykset eri oppimistyylien välillä, kuten verbaalisen ja visuaalisen oppijan välillä eivät vaikuta oppimisen lopputulokseen, vaan kyseessä on enemmänkin oppijan oma mieltymys. Tutkimuksessa todetaan, että oppimistyylien käyttö oppimisessa on erittäin suosittua, vaikka tieteellistä näyttöä oppimistyylien käyttämisen tehokkuudelle oppimisessa on hyvin vähän. Tutkimuksessa testattiin, oppiiko verbaaliseen oppimistyyliin itsensä lokeroiva ihminen paremmin sanaparilistan, kuin kuvaparilistan ja oppiiko visuaaliseen oppimistyyliin itsensä lokeroivat ihminen paremmin kuvallista kuin sanalista. Tutkimus osoitti, mieltymykset oppimistyylin suhteen eivät vaikuttaneet oppimisen tehokkuuteen.

Toinen tutkimus liittyen oppimistyyliin on vuonna 2018 teetetty tutkimus. Husmann ja O'Loughlin (2018) toteavat tutkimuksessaan, että monet opiskelijat käyttävät oppimistyyliä opiskellessaan koulun ulkopuolella. Tutkimuksessa tutkittiin sitä, vaikuttaako oppimistyyli oppimiseen ja tutkimuksen tulos oli se, että vaikka opiskelija opiskeli omalla oppimistyyllillään, ei hän menestynyt kokeissa paremmin kuin muut. Oppimistyyli ovat näiden tutkimusten pohjalta siis enemmänkin mieltymyksiä siihen, miten tykkää opiskella asioita. Oppimistyylien huomioimisen ja niiden tarkan seuraamisen sekä tunnistamisen sijaan perehdyttämisessä voitaisiinkin keskittyä siihen, millaiset mieltymykset oppimisen suhteen perehdytettävällä on, millaisista lähtökohdista hän tulee, mikä häntä motivoi sekä millainen temperamentti hänellä on työssä.

Uudelle työntekijälle voitaisiinkin tulevaisuudessa antaa vaihtoehtoja siihen, millä tavoin hän haluaa perehtyä ja miten hän kokee, että oppii ja sisäistää uuden tiedon kaikista parhaimmin. Jos ajatellaan perehdyttämistä yksilölähtöisesti, pitäisi perehdyttämisaineiston joko olla helposti muokattavissa yksilön tarpeisiin tai sitten niin, että

perehdyttämismateriaalia olisi niin laajasti materiaalipankissa, että yksilö voisi valita omien mieltymystensä pohjalta tavan, jolla perehtyä. Harpelund ym. (2019, 29–30) kirjoittavat, että avaintekijä hyvään perehtymiseen on uuden työntekijän oma motivaatio työhön. He toteavat, että jos työntekijällä ei ole mitään kanavaa, mihin kohdistaa oma motivaatio, voi motivaatio laskea perehdyttämiselle haitallisella tavalla. Uuden työntekijän motivaatiota voisikin siis hyödyntää oppimismieltymysten avulla, sillä silloin työntekijä pystyisi kohdistamaan motivaationsa niin, että perehtyminen olisi tehokkaampaa.

### 3.3.1 Pelillistäminen

Ilmarinen ja Koskela (2015, 21) toteavat, että digitalisaation yksi alailmiö on pelillistäminen. Eklundin (2018, 184–186) mukaan pelit toimisivat perehdyttämisessä esimerkiksi työhjeisiin tai rakenteiden tai tietyn systeemin harjoitteluun. Hän kertoo, että kun jokin olemassa oleva toiminta tehdään pelimäiseksi oppimisen tehostamiseksi, puhutaan pelillistämisestä. Hän toteaa, että pelillistämisen tarkoituksena on tehdä oppimisesta elämyksellisempää, nopeampaa ja miellyttävämpää ja näiden syiden takia pelillistäminen olisi hyvä osa perehdyttämistä. Pinola (2017) tarkentaa, että pelillistäminen ei tarkoita sitä, että jokin asia on pelin näköinen vaan sitä, että siihen lisätään pelillisiä elementtejä.

S-ryhmä hyödyntää pelillistämistä omassa perehdyttämisessään ja kouluttamisessaan Jollas Instituutin kautta. Jollas kouluttaa myyjiä, esimiehiä ja johtoa ja se on verkosto, josta löytyy esimerkiksi perehdyttämismateriaaleja ja jossa pystyy itseopiskelemaan työssä vaadittavia taitoja. Pelimäinen opiskelutapa tuo oppimiseen joustavuutta mikä luo joustoa erilaisille oppijoille. (E-jollas – vaikuttavia verkkokoulutuksia, [viitattu 29.3.2021].) Eklund (2018, 185) kirjoittaa, että pelillistäminen on parhailtaan silloin, kuin se on yllätyksellistä, yhteistoiminnallista sekä kerronnallista. Hänen mukaansa pelillistämisen suunnittelussa on pohdittava, sopiiko perehdytettävä asia pelillistämiseen ja voidaanko opetettava asia oppia pelillistämisen avulla.

Kun tarkastellaan pelillistämistä oppimistyylien ja perehdyttämisen kautta, niin tulevaisuudessa pelillistämisen avulla pystyttäisiin aktivoimaan näkö- sekä kuuloaistia, jolloin sekä visuaaliset että auditiiviset oppijat voisivat hyötyä siitä ja kokea tämän tavan perehtyä miellyttävämmäksi kuin perinteisen tavan. Myös kinesteettiset oppijat voisivat

hyödyntää pelillistämisen tuotteita, sillä pelatessa pääsee myös tekemään konkreettisesti käsillään.

Eklund (2018, 186) kirjoittaa, että pelillistämistä voidaan hyödyntää yksipuolisen ja rutiininomaisen tehtävän opettelemiseen, roolipelien avulla saadakseen uutta näkökulmaa asioihin sekä tiimiytymiseen ja ryhmätyötaitojen edistämiseen. Resurssisuunnittelun yksikkö voisi hyödyntää pelillistämistä esimerkiksi roolipelin muodossa siten, että resurssisuunnittelija asettuu työntekijän rooliin. Tämän kautta resurssisuunnittelija voisi oppia ymmärtämään paremmin sitä, miten työvuorosuunnittelu vaikuttaa jaksamiseen ja motivaatioon töissä, etenkin jos resurssisuunnittelija ei itse ole ollut töissä kaupassa. Eklund (2018, 25) toteaa, että perehdyttämiseen liittyy yleensä osana myös työyhteisöön sopeutuminen. Tätä sopeutumista voisi edistää pelillistämisen keinoilla toteutettu ryhmäpeli, jonka avulla resurssisuunnittelun tiimi tiimiytyisi uuden työntekijän myötä.

### 3.3.2 Podcastit ja videot

Auditiivista oppimistyyliä suosiva ihminen oppii mieluiten kuuntelemalla. Radiomedia on teettänyt tutkimuksen podcastien kuuntelusta vuonna 2018. Tutkimukseen osallistui 1081 henkilöä, jotka olivat iältään 15–64-vuotiaita. (Podcast, podcast-tutkimus podcastien kuuntelusta 2018.) Podcast-tutkimuksessa ([viitattu 20.3.2021]) kävi ilmi, että vastaajista 32% tykkää podcastien kuuntelusta sen takia, että kuuntelija haluaa oppia uutta tietoa. Tutkimukseen vastanneista 32% kuuntelee podcasteja autossa ja 24% kuuntelee podcasteja työskennellessä. Tutkimuksessa selvisi, että suomalaiset kuuntelevat pääasiassa suomalaisia podcasteja. Podcastit ovat jaettavia ääni- tai videotallenteita, jotka eivät ole yksittäisiä verkkosivuille tallennettuja äänitiedostoja vaan yleensä podcastit ovat jaksoista koostuvia sisältökokonaisuuksia (Podcast, [viitattu 20.3.2021].) Kun mietitään auditiivista oppijaa perehdyttämistilanteessa, voisi podcastit ottaa osaksi perehdyttämistä joko osana pre-onboardingia ennen työsuhteen alkamista tai varsinaista perehdyttämistilannetta työsuhteen alkaessa.

Videot perehdyttämisessä hyödyttävät niin auditiivisen oppimistyylin suosivaa perehtyjää kuin visuaalisen oppimistyylin suosivaa perehtyjää, sillä videoissa yhdistyvät sekä kuva että ääni. Laapio (2019) kirjoittaa, että verkkoperehdyttämisessä saa ja kannattaa käyttää

rohkeasti videoita, sillä videot sekä animaatiot pitävät mielenkiinnon yllä ja kolmen minuutin pituiseen videoon saa helposti sisällytettyä kaikista tärkeimmät asiat, joita videossa käsitellään.

Podcastit ja videot pystyy molemmat upottamaan esimerkiksi nettisivulle, jonka kautta ihminen perehdytetään. Videoita käytetään esimerkiksi S-ryhmällä uusien myyjien perehdytyksessä ja Kontteli (2021) kertoo, että perehdyttämisessä käytettiin apuna videoita, joissa kuvattiin asiakaspalvelutilanteita ja videoiden perusteella piti vastata kysymyksiin. Hän myös kertoo, että videoiden käyttäminen tehosti perehdyttämistä ja asioihin syventymistä perehdyttämisvaiheessa.

### 3.3.3 Virtuaalitodellisuus

Virtuaalitodellisuus on todellisuus, joka on luotu tietokonesimulaation avulla. Virtuaalitodellisuus vaikuttaa aistihavaintoihin niin, että todellisuus vaikuttaa aidolta ympäristöltä. Virtuaalitodellisuudessa käyttäjä toimii vuorovaikutuksessa keinotekoisien ympäristön kanssa. (Virtuaaliteollisuus, [viitattu 29.3.2021].) Virtuaalitodellisuuteen voidaan luoda joko kuvitteellinen tai todellisuuteen perustuva ympäristö (Virtuaalitodellisuus on kiehtova käsite 2021). Virtuaalitodellisuuden hyödyntäminen perehdyttämisessä aktivoi niin auditiivisen, kinesteettisen kuin visuaalisen oppimistyylin suosijaa, sillä virtuaalitodellisuudessa yhdistyvät kuva, ääni sekä käytännön tekeminen.

Työterveyslaitos on kehittänyt virtuaalitodellisuuden työturvallisuuden oppimiseen työpaikalla. Virtuaalitodellisuuden nimi on Virtuario™ ja se kannustaa vuorovaikutteiseen, innostavaan ja aktiiviseen oppimiseen. Työterveyslaitoksen virtuaalitodellisuuden oppimisympäristöt suunnitellaan yhteistyössä pedagogiikan sekä työturvallisuuden erityisasiantuntijoiden kanssa. (Työterveyslaitos, [viitattu 29.3.2021].) Tiikkajan ym. (2020) modernia turvallisuusoppimista rakennusala-tutkimushankkeessa tutkittiin sitä, millaisia vaikutuksia virtuaaliympäristössä toteutetuissa työturvallisuuskoulutuksissa on verrattuna perinteiseen luentomuotoiseen työturvallisuuskoulutukseen.

Tutkimushankkeessa selvisi, että työterveyslaitoksen Virtuario™ virtuaalitodellisuusympäristö on hyödyllinen ja toimiva ympäristö työturvallisuuden

opettelemiseen. Tutkimushankkeen loppuraportissa kuitenkin todetaan, että toimivaan VR-koulutukseen tarvitaan teknologiaan panostamisen lisäksi panostamista toimivaan ohjelmistoalustaan. Työterveyslaitoksen ([viitattu 29.3.2021]) mukaan työturvallisuuden työpaikalla oppii parhaiten itse tekemällä ja oivaltamalla ja sen takia Virtuario™ on hyvä työkalu turvallisuuden opettelemiseen.

S-ryhmä voisi hyvin hyödyntää virtuaalitodellisuutta myyjän työhön ja siihen perehtymiseen. Esimerkiksi sen sijaan, että kassajärjestelmää käytetään ensimmäistä kertaa vasta kun työt ovat alkaneet, voisi olla mahdollista, että kassajärjestelmän ja esimerkiksi Veikkauskoneen käyttöä harjoiteltaisiin virtuaalitodellisuusympäristössä, jossa olisi turvallista tutustua ja tehdä virheitä ilman, että se vaikuttaa todelliseen työskentelyyn kaupan kassalla. Virtuaalitodellisuutta hyödyntämällä uudella työntekijällä voisi olla myös varmempi olo uutta työtä aloittaessa uudessa paikassa, jolloin ensimmäisenä työpäivänä työskentely voisi olla mukavampaa ja helpompaa.

### **3.4 Perehdyttämisen muutos tulevaisuudessa nykypäivään verrattuna**

Perehdyttäminen on siirtymässä verkkoon ja suomalaiset yritykset kuten Stora Enso ja S-ryhmä käyttävät jo sähköisiä alustoja työntekijöidensä perehdyttämiseen. Esimerkiksi Turun Osuuskaupassa työntekijöiden keskitetty perehdyttäminen on järjestetty koronan takia Microsoft Teamsissä joko puhelimen, tietokoneen tai tabletin välityksellä. Teamsissä on pystytty myös käyttämään videoita esimerkiksi työergonomiaan liittyen. (Säteri 2020.) Koronapandemia on siis muokannut perehdyttämistä ja perehdyttämisen apuna käytetään jo sähköisiä materiaaleja. Sähköisen perehdyttämisen mahdollisuudet ovat kuitenkin suuret ja sähköiseen perehdyttämiseen voidaan liittää monia eri tapoja, kuten podcastit, videot, pelillistäminen sekä esimerkiksi virtuaalitodellisuus.

Työntekijöillä voisi tulevaisuudessa olla käytössään sovellus, mihin erilaiset perehdyttämismateriaalit on koottu. Kun perehdyttäminen tapahtuisi yhdessä sovelluksessa, pystyisi esimies seuraamaan, mitä perehdytettävä on jo opiskellut, mitä hänellä on vielä kesken ja myös perehdytettävä pääsisi seuraamaan, missä vaiheessa perehdyttämistä hän on. Perehdyttämisprosessin näkeminen konkreettisesti luo prosessin

läpinäkyvyyttä, mitä Eklund (2018, 30) pitää tärkeänä. Sovellus voisi sisältää kaikkia edellä mainittuja keinoja, kuten pelillistämistä, podcasteja, videoita tai virtuaalitodellisuutta.

Marinaki ([viitattu 6.4.2021]) kirjoittaa, että koronapandemia on muuttanut perehdyttämistä verkkoon, sillä koronapandemian takia perehdyttämistä on pitänyt hoitaa etänä. Hän kirjoittaa, että perehdyttämisen onnistumiseksi etänä yrityksen on panostettava pre-onboardingiin. Pre-onboarding voikin nousta tärkeämpään rooliin uuden maailmantilanteen myötä tulevaisuudessa. Erilaiset videot ja podcastit voisivat mahdollistaa sen, että uusi työntekijä voisi oppia yrityksestä ennen työsuhteen alkamista, jolloin uuden työn aloittaminen voisi olla helpompaa. Pre-onboardingia pystyisi toteuttamaan myös erilaisilla organisaation digitaalisilla alustoilla, joille uusi työntekijä voisi päästä esimerkiksi kertakäyttöisillä perehdyttämistunnuksilla, jolloin ei olisi kiire sovellustunnuksien avaamisille ennen varsinaisen työsuhteen alkamista.

Myös Harpelund ym. (2019, 245) kirjoittavat, että monet organisaatiot muuttuvat yhä enemmän digitaalisemmaksi ja monet uudet työntekijät voivat työskennellä pelkästään etänä, jolloin myös perehdyttäminen toteutuu kokonaisuudessaan pelkästään virtuaalisesti. Heidän mukaansa on huomioitava, että kun perehdyttäminen sekä työskentely tapahtuu ainoastaan verkossa, toimivalle teknologialle on suuremmat odotukset ja perehdyttämiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota kuin silloin, kun perehdytetään perinteisesti toimistolla.

Opinnäytetyön kohdassa 3.2.3 kuvattiin sitä, mitä virtuaalitodellisuus on ja miten sitä käytetään rakennustyömailla työturvallisuuden perehdyttämiseen. Virtuaalitodellisuudessa pystytään hyödyntämään konkreettista tekemistä, liikkuvaa kuvaa sekä ääntä, ja näiden ominaisuuksien takia oppiminen on tehokasta kaikille oppimistyyyleille, riippumatta siitä, mitä oppimistyyliä perehtyjä itse suosii. Näiden takia virtuaalitodellisuus voisi olla tulevaisuudessa työväline muillekin aloille kuin rakennusosalalle, kuten kaupan alalle. Kaupan alalla moni toiminto, kuten kassa- ja veikkauskonetyöskentely voisi sopia virtuaalitodellisuudessa opiskeltavaksi. Virtuaalitodellisuuden avulla voisi myös harjoitella muita asiakaspalvelutilanteita, esimerkiksi ravintolassa sitä, miten voi reagoida erilaisiin kommentteihin tai asiakaspalautteisiin.



Virtuaalitodellisuuden mahdollisuudet ovat rajattomat ja virtuaalitodellisuuteen voisi lisätä myös videoita niin, että perehdyttävä kokisi olevansa luennolla paikalla katsomassa videoita. Jos yrityksessä on useampi ihminen perehtymässä samaan aikaan, voisi virtuaalitodellisuuden rakentaa niin, että uudet työntekijät olisivat ikään kuin samassa tilassa ja he voisivat olla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin yhteenkuuluvuuden tunne voisi kasvaa ja he voisivat perehtyä yhdessä. Studenworkin tutkimuksessa (2019, 8) kävi ilmi, että nuoret osaajat perehtyvät enemmän muiden kanssa kuin yksin, joten virtuaalitodellisuuden avulla voitaisiin saada aikaan yhteenkuuluvuuden tunne vaikka perehdytys tapahtuisikin sähköisesti.

## 4 SÄHKÖISEN PEREHDYTTÄMISKANSION LUOMINEN

Toimeksianto sähköiselle perehdyttämismateriaalille tuli syksyllä 2020 Etelä-Pohjanmaan marketkaupan resurssisuunnittelun tiimiltä. Marketkaupan resurssisuunnittelun tiimi on niin uusi, ettei perehdyttämismateriaaleja ole ollut, vaan perehdyttäminen on tapahtunut muiden työntekijöiden työtä henkilökohtaisesti seuraamalla. Perehdyttämisessä on käytetty apuna resurssisuunnittelun OneDrive kansioissa olevia materiaaleja, joita uusi työntekijä on itsenäisesti selannut ja kysynyt apua, jos on törmännyt johonkin, mitä ei tiedä (Luotola 2021).

Opinnäytetyön tekijä sai vapaat kädet perehdyttämiskansion toteutuksen suhteen. Perehdyttämiskansio päätettiin toteuttaa sähköisenä, sillä sähköisessä muodossa perehdyttämiskansiota on helppo muokata ja se on luettavissa myös esimerkiksi työntekijän tietokoneella, tabletilla tai puhelimella. Dávila ja Pina-Ramírez (2018, 168–169) kirjoittavat, että jos yritys päättää siirtää perehdytysmateriaalit verkkoon, yritysten pitäisi ottaa huomioon esimerkiksi perehdytysmateriaalien ajantasaisuus, kuvien, äänien ja videoiden lisääminen materiaaliin sekä materiaalin visuaalisuus. Heidän mukaansa sähköisessä muodossa olevien perehdytysmateriaalien käyttäminen alentaa kustannuksia sekä helpottaa perehdytettävien tiedon sisäistämistä perehdyttämistilanteessa.

Perehdyttämiskansio tehtiin silmällä pitäen sitä, että perehdyttäminen luultavasti tapahtuu vielä osittain vierierhoitoperehdyttämisenä. Perehdyttämiskansiossa ei tulla siis käsittelemään yksityiskohtaisesti sitä, miten työvuorot suunnitellaan, sillä se opastetaan käytännössä. Perehdyttämiskansiossa on asioita, joita on tärkeä ottaa huomioon työvuoroja suunnitellessa ja perehdyttämiskansio toimii eräänlaisena tukena esimerkiksi ongelmatilanteissa, jos ei esimerkiksi muista, mitä erilaiset merkinnät työvuorosuunnittelujärjestelmässä tarkoittavat.

### 4.1 Tutkimusmetodi ja tutkimusprosessi

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyy sähköinen perehdyttämiskansio toimeksiantajalle, joka on Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan marketkaupan resurssisuunnittelu. Opinnäytetyö on siis toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallinen opinnäytetyö on yksi vaihtoehto

tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Ammatillisella alalla toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön ohjeistamista ja se voi olla alasta riippuen esimerkiksi ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohje tai perehdyttämisosas. Toiminnalliselle opinnäytetyölle on hyvä löytää toimeksiantaja ja toiminnallinen opinnäytetyö yhdistää käytännön toteutuksen sekä sen raportoinnin. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyön kuuluisi olla käytännön- sekä työelämälähtöinen sekä osoittaa riittävällä tasolla, että kirjoittaja ymmärtää alan tietoja ja taitoja. (Vilka & Airaksinen 2004, 9–10, 16.)

Vilka ja Airaksinen (s.17) kirjoittavat, että opinnäytetyöaihe, joka on saatu työelämästä, tukee ammatillista kasvua ja toimeksiannettu opinnäytetyöaihe lisää vastuuntuntoa opinnäytetyöstä sekä opettaa projektinhallintaa. He toteavat, että toimeksiannetussa opinnäytetyössä pääsee peilaamaan tietoja ja taitoja työelämään vastoin sitä luuloa, että työelämän muuttuessa sen muutokset kulkevat edellä ja koulutus tulee perässä. Salonen (2013) tuo esille, että toiminnallisen ja tutkimuksellisen opinnäytetyön erona on se, että toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena on jokin konkreettinen tuotos ja tutkimuksellisessa opinnäytetyössä syntyy tutkimusraportti, jossa käsitellään syntyneitä uutta tietoa. Hän lisää, että toinen ero on, että toiminnallinen opinnäytetyö edellyttää yhteistyötä, kun taas tutkimuksellisessa opinnäytetyössä muita henkilöitä on mukana vain tiedonhankinnan yhteydessä esimerkiksi kyselyyn vastaamisen muodossa. Kuviossa 15 on kuvattu tutkimusprosessin eteneminen opinnäytetyön toiminnallisen osuuden, eli perehdyttämiskansion suhteen.



Kuvio 15. Tutkimusprosessi prosessikaaviona.

Syksyllä 2020 marketkaupan resurssisuunnittelun tiimi kokosi yhteen niitä asioita, joita perehdyttämisessä olisi heidän kohdallaan ollut hyvä käydä läpi ja mitä asioita uuden työntekijän perehdyttämisessä pitäisi käydä läpi. Näiden pohjalta syntyi myös toimeksianto opinnäytetyölle.

Helmikuun 2021 alussa opinnäytetyön tekijä ja resurssisuunnittelijat istuivat alas ja keskustelivat sen hetkisen perehdyttämiskansion sisällyluettelosta ja resurssisuunnittelijat esittivät toiveitaan vielä siitä, millainen kansion olisi hyvä olla ja mitä sen pitäisi sisältää. Tässä kohtaa opinnäytetyön tekijä oli jo kirjoittanut opinnäytetyönsä teoriapohjaa ja lukenut opinnäytetyöhön liittyviä materiaaleja ja otti esille, että perehdyttämiskansioon voisi liittää sähköisen perehdyttäjän muistilistan, jotta kaikki perehdyttämisessä käytävät asiat tulee varmasti otettua huomioon. Samassa palaverissa opinnäytetyön tekijä palaveerasi myös tiimin esimiehen, Eepeen ryhmäpäällikön kanssa ja kyseli tietoa toimeksiantajasta ja resurssisuunnittelun tiimistä. Tämän haastattelun kysymykset ovat liitteessä 1.

Maaliskuussa 2021 opinnäytetyön tekijä kirjoitti perehdyttämiskansiota opinnäytetyön kirjoittamisen ohessa, ja maaliskuun lopussa opinnäytetyön tekijä sekä resurssisuunnittelun tiimi pitivät taas palaverin, jossa opinnäytetyön tekijä esitteli perehdyttämiskansion sekä

perehdyttäjän muistilistan tiimille. Perehdyttämiskansio viimeisteltiin tiimin kanssa, sillä opinnäytetyön tekijä tarvitsi materiaaliin kuvia työvuorosuunnittelujärjestelmästä, joita sai vain resurssisuunnittelijoiden tietokoneilta.

Huhtikuussa 2021 opinnäytetyön tekijä lähetti perehdyttämiskansion Eepeen henkilöstöhallinnon asiantuntijalle tarkastettavaksi, jotta perehdyttämiskansiossa ei olisi asiavirheitä. Asiantuntijan kommenttien pohjalta opinnäytetyön tekijä muokkasi perehdyttämiskansiota ja lähetti viimeistellyn version toimeksiantajalle, joka välitti sen jo pre-onboardingia varten uudelle harjoittelijalle, joka aloittaa toukokuussa.

## 4.2 Perehdyttämiskansion suunnittelu

Perehdyttämiskansion suunnittelu lähti liikkeelle toimeksiantajan tarpeista. Resurssisuunnittelun tiimi kokosi syksyllä 2020 Word-tiedostoon asioita, jotka täytyy ottaa huomioon uutta ihmistä työhön perehdyttäessä, sillä esimerkiksi keväällä 2021 tiimille on tulossa harjoittelija ja materiaali auttaisi perehdyttämisessä. Pohjana materiaalille käytettiin siis asiakirjaa, jonka tiimin resurssisuunnittelijat olivat yhdessä tehneet ja pohtineet, millaisia asioita olisi hyvä käydä läpi uuden työntekijän perehdyttämisessä. Nämä perehdyttämiskansioon etukäteen suunnitellut asiat esitellään liitteessä 2.

Perehdyttämiskansion suunnittelussa käytettiin apuna kirjallisuutta ja muita materiaaleja, joita opinnäytetyön tekijä käytti opinnäytetyön kirjoittamiseen. Kansiota suunnitellessa opinnäytetyön tekijä otti huomioon toimeksiantajan toiveet materiaalin muokattavuudesta ja perehdytykseen tulevien asioiden määrästä. Näiden toiveiden pohjalta opinnäytetyön tekijä päätti toteuttaa perehdyttämiskansion Word-asiakirjan muodossa, sillä Word-asiakirjaa on helppo muokata ja se on helppo tallentaa PDF-tiedostoksi, jolloin myös perehdytettävän on helppo lukea asiakirjaa.

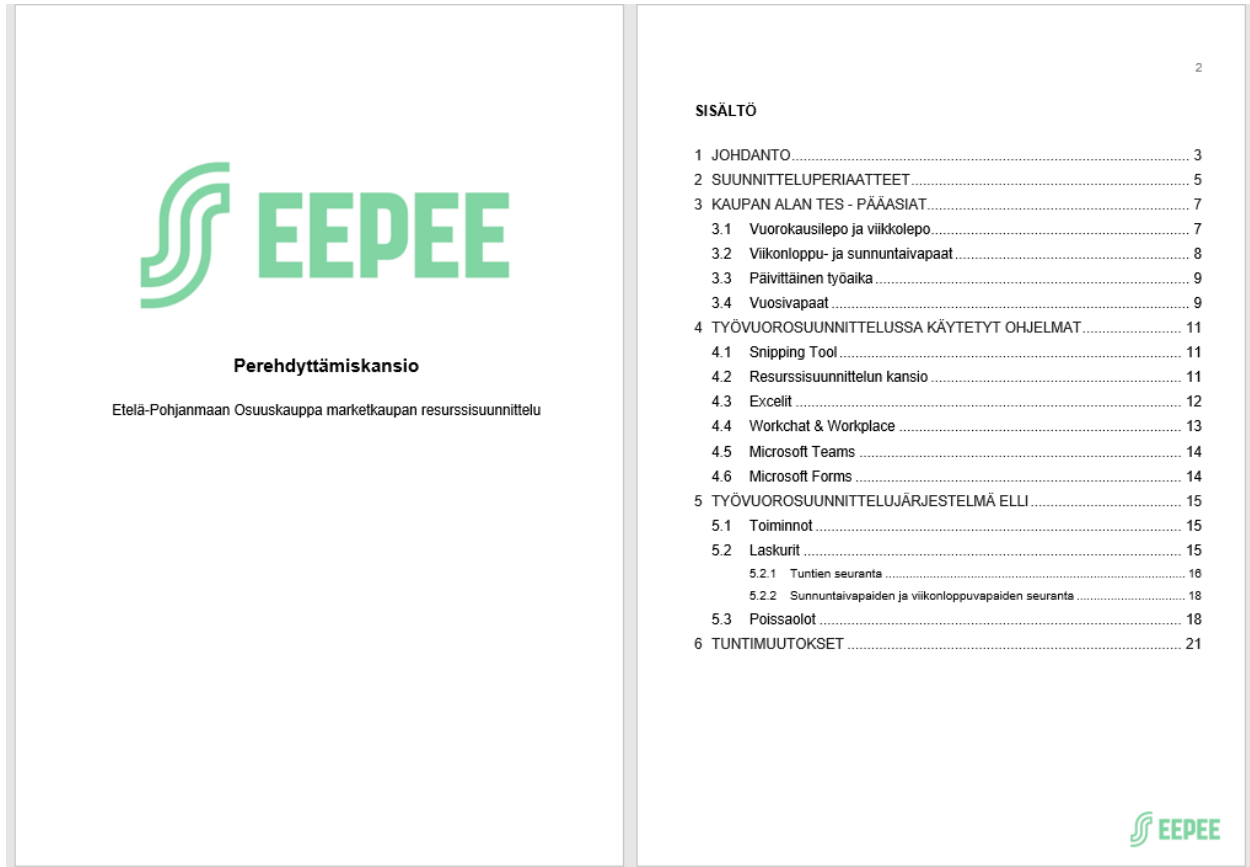
Perehdyttämiskansion suunnittelussa otettiin huomioon myös S-ryhmän uudistuneet logot Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan kohdalta sekä se, että perehdyttämiskansio noudattaisi Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan sekä S-ryhmän vihreää värimaailmaa. Yhteisellä värimaailmalla perehdyttämiskansio istuu muiden resurssisuunnittelussa käytettyjen tiedostojen kanssa yksiin.

### 4.3 Perehdyttämiskansion toteutus ja lopputulos

Perehdyttämiskansiota varten resurssisuunnittelun tiimin kanssa käytiin palaveri 9.2.2021, jossa käytiin läpi perehdyttämiskansioon tulevat asiat ja keskustelun pohjana oli alustava sisällysluettelo, jonka opinnäytetyön tekijä oli tehnyt Word-asiakirjan pohjalta, jonka tiimi oli tehnyt syksyllä 2020. Palaverin jälkeen sovittiin, että opinnäytetyön tekijälle lähetetään sähköpostiin puuttuvat tiedot. Opinnäytetyötä varten läpikäytyjen ja luettujen materiaalien perusteella opinnäytetyön tekijä päätti vielä perehdyttämiskansion lisäksi toteuttaa perehdyttäjälle tehdyn muistilistan, jotta perehdyttäjä pystyy seuraamaan, onko perehdytettävälle muistettu kertoa tarvittavat asiat. Kangas ja Hämäläinen (2007, 16) kirjoittavat, että perehdyttämisen varmistamiseksi olisi hyvä olla esimerkiksi muistilistat, joilla perehdyttämistä seurataan.

Palaverin jälkeen opinnäytetyön tekijä alkoi kirjoittamaan ja kokoamaan perehdyttämiskansiota sekä perehdyttäjän muistilistaa Word-asiakirjaan. Ulkoilmeeltään perehdyttämismateriaali on yksinkertainen, mutta tekstiä on elävöitetty tarvittaessa väreillä, jotta asiat jäisivät paremmin mieleen. Word-asiakirjan pohjana on käytetty Seinäjoen Ammattikorkeakoulun harjoitustöiden pohjaa, sillä pohjassa on valmiina otsikkotason määrittelyt sekä automaattinen sisällysluettelo, joten asiakirjaa on helppo muokata tarvittaessa.

Kun opinnäytetyön tekijä oli kirjoittanut perehdyttämiskansiota siihen pisteeseen, että kansioon tarvitsi enää viimeistelyjä, sovittiin resurssisuunnittelun tiimin kanssa uusi palaveripäivä, jolloin perehdyttämiskansiota esiteltiin korjausehdotuksia ja ideoita varten. Uudessa palaverissa opinnäytetyön tekijälle annettiin tehtäväksi vielä tehdä vastakappale ”perehdytettävän muistilista” perehdyttäjän muistilistalle, jotta perehdytettävä itse pystyy tarkistamaan, onko hänen kanssaan muistettu käydä läpi kaikki tarvittavat asiat perehdyttämisen aikana. Niin kuin aiemmin mainittiin, Eklund (2018, 30) toteaa, että perehdytysprosessin pitää olla oikeudenmukainen, tasalaatuinen sekä läpinäkyvä. Perehdytettävän muistilista lisää prosessin läpinäkyvyyttä. Tämän palaverinpäivän jälkeen opinnäytetyön tekijä viimeisteli perehdyttämiskansion, lähetti sen tarkastukseen Eepeen konttorin HR-asiiantuntijalle, teki tarvittavat korjaukset ja lähetti sen tämän jälkeen sekä PDF:nä ja Word-asiakirjana toimeksiantajalle, jotta kaikki pääsevät tutustumaan materiaaliin ennen uuden harjoittelijan saapumista.



Kuva 2. Perehdyttämiskansion kansilehti ja sisällysluettelo.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi perehdyttämiskansio toimeksiantajalle. Perehdyttämiskansion lisäksi opinnäytetyön tekijä teki toimeksiantajalle perehdyttäjän muistilistan sekä perehdytettävän muistilistan. Niin kuin aiemmin todettiin, sekä perehdyttämiskansio sekä muistilistat noudattavat samaa värimaailmaa, mitä löytyy Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan logosta. Perehdyttäjän ja perehdytettävän muistilistat esitellään opinnäytetyön liitteessä 3 ja 4. Perehdyttämiskansio lähetettiin uudelle harjoittelijalle ennen harjoittelun alkamista, sillä perehdyttämiskansio otettiin osaksi harjoittelijan pre-onboardingia eli alkuperehdyttämistä ja toimeksiantaja oli todella tyytyväinen lopputulokseen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen teoreettisessa osassa tuli ilmi, että perehdyttäminen on moninaista ja koskettaa uusien työntekijöiden lisäksi myös vanhoja työntekijöitä etenkin silloin, jos työnkuva muuttuu tai yrityksen omistussuhteissa tapahtuu muutoksia. Teoreettisessa osassa selvitettiin myös, että perehdyttämisessä on vastuussa työntekijä itse, työyhteisö sekä esimies. Hyvä perehdyttäminen vaatii muutakin kuin hyvin suunnitellun perehdyttämisprosessin, sillä jos perehdyttäjä on innostumaton perehdyttämisestä, voi se vaikuttaa perehdyttämiseen negatiivisesti. Onnistuneella perehdyttämisellä on hyötyjä niin yritykselle yritysmielikuvan ja -imagon parantuessa, työntekijän paremmassa sitoutumisessa yritykseen kuin myös työtapaturmien vähenemiseen työskennellessä. Työelämän muutokset kuten digitalisaatio vaikuttavat perehdyttämisen tulevaisuuteen muokkaamalla niitä tapoja, miten yritys perehdyttää ja mitä keinoja yrityksessä käytetään perehdyttämisen tukena. Näitä keinoja voi olla digitaalisten materiaalien hyödyntäminen tai esimerkiksi virtuaalitodellisuuden käyttäminen perehdyttämisessä.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus eli perehdyttämiskansio sekä perehdyttäjän sekä perehdyttäjän muistilistat toteutettiin yhteistyössä Eepeen marketkaupan resurssisuunnittelun tiimin kanssa. Resurssisuunnittelijat kokosivat pohjamateriaalin perehdyttämiskansiolle ja opinnäytetyön tekijä palaveerasi pari kertaa Eepeen konttorilla resurssisuunnittelijoiden kanssa perehdyttämiskansion tiimoilta, jotta kaikki pysyivät kärryillä siitä, miten perehdyttämiskansio etenee. Perehdyttämiskansion merkitys Eepeen marketkaupan resurssisuunnittelulle on suuri, sillä perehdyttämiskansiota käytetään uuden harjoittelijan perehdyttämisessä keväällä 2021. Perehdyttämiskansiota tehdessä toimeksiantajan ja opinnäytetyön kirjoittajan yhteistyö toimi hyvin ja perehdyttämiskansio sopi hyvin toimeksiantajan käyttötarkoituksiin.

Sähköisen perehdyttämismateriaalin luominen Eepeen marketkaupan resurssisuunnittelulle on vain alkusysäys sille, mihin suuntaan perehdyttäminen on tulevaisuudessa menossa, sillä perehdyttämisen sähköistyminen näkyy jo muilla aloilla, kuten rakennusalalla ja Eepeellä on resurssit toteuttaa sähköistä perehdyttämistä myös laajemmin. Sähköisiä materiaaleja käytetään jo muilla aloilla monipuolisesti perehdyttämisessä, mutta Eepeellä sähköinen perehdyttäminen voisi liittyä juurikin myyjien perehdyttämiseen



kassatyöskentelyyn virtuaaliodellisuuden avulla tai konttorihenkilökunnan perehdyttämiseen esimerkiksi pelillistämisen keinoilla. Tulevaisuuden perehdyttäminen Eepeellä voisi olla työntekijälähtöisempää niin, että digitaalisia materiaaleja käytettäisiin mahdollisimman laajasti kaikkien työntekijöiden perehdyttämisessä, eikä vain niin, että myyjien perehdyttämistä tuetaan sähköisillä materiaaleilla. Työntekijälle voitaisiin antaa myös työntekijän omien oppimismieltyymysten puitteissa valita, miten hän mieluiten perehtyy kyseiseen työtehtävään ja näin voitaisiin vaikuttaa perehdytettävän motivaatioon positiivisesti.

Podcastit, videot, virtuaaliodellisuuden sekä pelillistämisen voisi tuoda isommaksi osaksi kaikkien toimialojen perehdyttämistä tulevaisuudessa. Joissakin paikoissa voisi jopa olla niin, että uusi työntekijä voisi valita, ottaisiko hän perehdyttämisen tueksi videot, podcastit vai pelillistämisen mahdollisuudet. Eri perehdyttämismuotojen valmistelu vaatisi ehkä hieman enemmän resursseja, mutta siinä tilanteessa voitaisiinkin miettiä, olisiko hyöty kuitenkin suurempi, kun uusi työntekijä saisi perehdyttää itseään miellyttävällä tavalla niin, että perehdyttämisestä jäisi mahdollisimman paljon käteen.

Tulevaisuudessa perehdyttäminen voisi olla siis ihan muuta, kuin dokumenttien lukemista ja perinteisten verkkokurssien suorittamista verkossa ja vain luovuus on rajana siinä, miten työntekijää voisi perehdyttää. Perehdyttäminen voi siis muuttua suurestikin sähköistymisen ja erilaisten perehdyttämisen keinojen myötä, mutta pääpaino perehdyttämisessä tulee luultavasti olemaan sama. Vaikka uusi työntekijä perehdytettäisiin esimerkiksi virtuaaliodellisuuden avulla työhönsä sekä podcasteilla työpaikkaansa ja työnantajaansa, on tarkoituksena sitouttaa työntekijä yritykseen ja perehdyttää työntekijä työhönsä niin, että hän osaa sen mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksella on kartoitettu sitä, millaista on hyvä perehdyttäminen, mitä perehdyttämiseen vaaditaan ja miten digitalisaatiota ja sähköistymistä pystyttäisiin hyödyntämään osana perehdyttämistä. Tutkimuksen tiedoilla voidaan saada uusia näkökulmia ja ideoita siihen, miten perehdyttäminen kannattaisi hoitaa. Etelä-Pohjanmaa ja etenkin Seinäjoen kaupunki pyrkii markkinoinnissaan olemaan edelläkävijä sekä yllättäjä, johon pyrittiin "Avaruuden pääkaupunki" brändilanseerauksella. Seinäjoen kaupungin nettisivuilla (Seinäjoki, [viitattu 26.4.2021]) kerrotaan, että julistautuminen avaruuden pääkaupungiksi kertoo Seinäjoen

asukkaiden rohkeudesta, itsevarmuudesta sekä ainutlaatuisuudesta. Tämän opinnäytetyön innoittamana Seinäjoella sijaitsevat yritykset voisivat pohtia sitä, millä tavalla he voisivat olla rohkeita sekä ainutlaatuisia sähköisen perehdyttämisen suhteen. Jatkotutkimuskohteet tälle opinnäytetyölle voisivat olla esimerkiksi kuinka paljon sähköiset perehdyttämismateriaalit nostavat työntekijän tehokkuutta tai kuinka paljon paremmin sähköiset perehdyttämismateriaalit nostavat työntekijän motivaatiota oppimiseen.

## LÄHTEET

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 25.2.2021]. Saatavana: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)
- Cable, D., Gino, F. & Staats, B. 2013. Reinventing Employee Onboarding. [Verkkolehtiartikkeli]. MIT Sloan management review 54 (3), 23 – 28. [Viitattu 28.1.2021]. Saatavana: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Reinventing%20the%20onboarding%20process\\_3b5ac7ce-f71b-40d9-bb8a-93276b979570.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Reinventing%20the%20onboarding%20process_3b5ac7ce-f71b-40d9-bb8a-93276b979570.pdf)
- Carucci, R. 2018. To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. [Verkkoartikkeli]. Harvard business review 3.2.2018. [Viitattu 21.1.2021]. Saatavana: <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>
- Dávila, N. & Pina-Ramírez, W. 2018. Effective Onboarding. Alexandria: Association for Talent Development.
- E-jollas – vaikuttavia verkkokoulutuksia. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Jollas. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <http://jollas2015.xetnet.com/453/>
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.
- European social partners framework agreement on digitalization. 2020. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 15.3.2021]. Saatavana: [https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-06/Final%2022%2006%2020\\_Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf](https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-06/Final%2022%2006%2020_Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf)
- Flesher, R. 24.3.2017. 7 Tips for Employee Onboarding Success in Week One. [Verkkosivu]. Thrive. [Viitattu 7.3.2021]. Saatavana: <https://thrivetrn.com/7-tips-employee-onboarding-success-week-one/>
- Harpelund, C., Hejberg, M. T. & Nielsen, K. U. 2019. Onboarding: Getting new hires off to a flying start. United Kingdom: Emerald Publishing.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava
- Hussmann, P. R. & O'Loughlin, V. D. 2018. Another Nail in the Coffin for Learning Styles? Disparities among Undergraduate Anatomy Students' Study Strategies, Class Performance, and Reported VARK Learning Styles. [Verkkolehtiartikkeli]. American Association for Anatomy 12 (1) 6–19. [Viitattu 26.3.2021]. Saatavana: <https://doi.org/10.1002/ase.1777>

- Hyypänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uud. p. Helsinki: Kauppakamari
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. uud. p. Helsinki: WSOY.
- Knoll, A. R., Otani, H., Skeel, R. L. & Van Horn, K. R. 2016. Learning style, judgements of learning, and learning of verbal and visual information. [Verkkolehtiartikkeli]. British Journal of Psychology 108 (3), 544–563. [Viitattu 26.3.2021]. Saatavana: <https://doi.org/10.1111/bjop.12214>
- Koho, S. 2021. Kaikkien työntekijöiden työsuhteilla on elinkaarensa, jossa on kuusi vaihetta – Näin johtaja ottaa niistä kaiken hyödyn irti. [Verkkolehtiartikkeli]. Talouselämä 25.3.2021. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <https://www-talouselama-fi.libts.seamk.fi/uutiset/kaikkien-tyontekijoiden-tyosuhteilla-on-elinkaarensa-jossa-on-kuusi-vaihetta-nain-johtaja-ottaa-niista-kaiken-hyodyn-irti/63a7a86e-0625-4ea1-8309-56c54a6ee43e>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kontteli, L. 2021. Opiskelija. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Puhelinkeskustelu 29.3.2021.
- Koskela, E-N. 2020. Digitaaliset menetelmät perehdytysprosessissa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 25.4.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052513365>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia
- Kupila, P. 2021. Ellei pandemia ei hellitä, moni työnantaja laittaa kesätyöntekijätkin etätöihin: ”Jos tilanne paranee, työntekijät -voidaan jakaa ryhmiin, jotka vuorottelevat toimistolla.” [Verkkolehtiartikkeli]. Kauppalehti 27.2.2021. [Viitattu 5.3.2021]. Saatavana: <https://www-kauppalehti-fi.libts.seamk.fi/uutiset/ellei-pandemia-ei-hellita-moni-tyonantaja-laittaa-kesatyontekijatkin-etatöihin-jos-tilanne-paranee-tyontekijat-voidaan-jakaa-ryhmiin-jotka-vuorottelevat-toimistolla/c7cdef0c-9524-4598-b7b0-64df72c545f1>. Vaatii käyttöoikeuden.

- Kurki, L. 2020. Digitalisaatio on hyvä renki. [Blogikirjoitus]. STTK. [Viitattu 15.3.2021]. Saatavana: <https://www.sttk.fi/2020/06/25/digitalisaatio-on-hyva-renki/>
- L 19.11.1993/998. Laki nuorista työntekijöistä.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- Laapio, I. 2019. Verkkoperehdytys – näillä vinkeillä onnistut. [Blogikirjoitus]. Mediamaisteri. [Viitattu 30.3.2021]. Saatavana: <https://www.mediamaisteri.com/blog/verkkoperehdytys>
- Laine, K. & Rauramo, P. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 10.3.2021]. Saatavana: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen\\_rakentaminen\\_tyoyhteison\\_vuorovaikutuksessa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa)
- Lehtilä, J. 12.2.2021. Resurssisuunnittelun kulmakivet. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Siiri Kontteli. [Viitattu 12.2.2021].
- Lehtilä, J. 9.2.2021. Eepeen logo. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Siiri Kontteli. [Viitattu 20.4.2021].
- Luotola, M. 9.2.2021. Ryhmäpäällikkö. Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa. Haastattelu 9.2.2021.
- Marinaki, A. Ei päiväystä. The 'new normal': the future of hiring, onboarding and working. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.4.2021]. Saatavana: <https://resources.workable.com/stories-and-insights/new-normal-the-future-of-hiring-onboarding-and-working>
- Mattila, J. 2019. Perehdyttämisen digitaalisuus. [Verkkojulkaisu]. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 25.4.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020061018243>
- Maurer, R. Ei päiväystä. New Employee Onboarding Guide. [Verkkosivu]. SHRM. [Viitattu 5.3.2021]. Saatavana: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>
- Niemivirta, M. 2015. [Video]. Luulot pois. Jokaisella on oma oppimistyyhinsä. Yle. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/07/16/vaarinkasitys-jokaisella-oma-oppimistyyhinsa>

- Nykänen, M. Ei päiväystä. Nuori työntekijä työyhteisön jäseneksi. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 26.2.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/>
- Näin sitoutat työntekijän. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: IF. [Viitattu 1.2.2021]. Saatavana: <https://www.if.fi/yritysasiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/huolehdi-henkilostosi-hyvinvoinnista/tyontekijan-sitouttaminen>
- Perehdyttäminen. Ei päiväystä. Työsuojelu.fi. [Verkkosivu]. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>
- Pinola, M. 2017. Pelillistäminen kasvoi melkein huomaamatta hypestä osaksi arkea – "Tehdään puurtamisesta vähän jännittävämpää". [Verkkoartikkeli]. Yle 9.5.2021. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-9600219>
- Podcast, podcast -tutkimus podcastien kuuntelusta. 2018. [Verkkojulkaisu]. Radiomedia. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: [https://www.radiomedia.fi/sites/default/files/attachments/podcast-tutkimus-radiomedia\\_1.pdf](https://www.radiomedia.fi/sites/default/files/attachments/podcast-tutkimus-radiomedia_1.pdf)
- Podcast. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Termipankki. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/podcast>
- Podcast-tutkimus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Radiomedia. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <https://www.radiomedia.fi/radiomainonta/tutkimustietoa-radiosta/podcast-tutkimus>
- Saarinen, M. 2020. Uusiin töihin keskellä koronakautta – "Tällaisessa tulikasteessa johtoryhmä hitsautui nopeasti yhteen". [Verkkolehtiartikkeli]. Talouselämä 25.6.2020. [Viitattu 15.3.2021]. Saatavana: <https://www-talouselama-fi.libts.seamk.fi/uutiset/uusiin-toihin-keskella-koronakautta-tallaisessa-tulikasteessa-johtoryhma-hitsautui-nopeasti-yhteen/8ecae677-3929-49fa-b9a1-285f26f2a98a>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön, opas opiskelijoille, opettajille ja TKI- henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 25.4.2021]. Saatavana: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>
- Seinäjoki. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Brändi: Avaruuden pääkaupunki. [Viitattu 26.4.2021]. Saatavana: <https://www.seinajoki.fi/hallinto/viestinta-ja-markkinointi/brandi/>
- Siik, S. 2018. Digitalisaation hyödyntäminen perehdytyksessä. [Verkkojulkaisu]. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 25.4.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805229581>

- Studentwork. 2019. [Verkkajulkaisu]. Nuoret osaajat työelämässä: Perehdytys. [Viitattu 4.2.2021]. Saatavana: <https://www.studentwork.com/fi-fi/tyonantajille/nuoret-osaajat-tyoelamassa-tutkimus>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Säteri, A. 2020. Työntekijän perehdyttäminen kotisohvalla, mitä ihmettä?. [Blogikirjoitus]. Turun Osuuskauppa. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <https://tok.fi/blogs/tyontekijan-perehdyttaminen-kotisohvalla-mita-ihmetta/>
- Talmundo. 2018. Importance of people onboarding worldwide in 2018, by reason. [Verkkajulkaisu]. Statista. [Viitattu 18.1.2021]. Saatavana Statista-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tietoa meistä. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa. [Viitattu 25.1.2021]. Saatavana: <https://eepee.fi/tietoa-meista/>
- Tiikkaja, M., Puro, V., Heikkilä, T., Kannisto, H., Lantto, E., Lukander, K., Nykänen, M., Räsänen, T., Simpura, F. & Uusitalo, J. 2020. Modernia turvallisuusoppimista rakennusallalle. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139927/TTL-978-952-261-930-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tilastokeskus. 2017. Digitalisaatio ja bkt – miten digitalisaatio näkyy taloustilastoissa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 28.1.2021]. Saatavana: [https://www.tilastokeskus.fi/static/media/uploads/tup/kantilinpito/digitalisaatio\\_bkt.pdf](https://www.tilastokeskus.fi/static/media/uploads/tup/kantilinpito/digitalisaatio_bkt.pdf)
- Turvainfo. 2018. [Verkkosivu]. Stora Enso. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <https://elearning.fi/storaenso/turvainfo/index.html>
- Työterveyslaitos. Ei päiväystä. VirtuarioTM- Astu työturvallisuuteen. [Verkkosivu]. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/palvelu/virtuario-turvallisuuskoulutukset-virtuaalioppimista/>
- Törmänen, E. 2017. Digitaalinen perehdytys toimii työmailla – ”Työntekijät varmempia ja motivoituneita”. [Verkkolehtiartikkeli]. Tekniikka ja talous 7.9.2017. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <https://www-tekniikkatalous-fi.libts.seamk.fi/uutiset/digitaalinen-perehdytys-toimii-tyomailla-tyontekijat-varmempia-ja-motivoituneita/bc69ba2d-9475-30b4-aaf7-98e36b5e449f>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vahänen-yhtiöt: Vuolearning on juuri sitä, mitä tarvitsimme. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Vuolearning. [Viitattu 25.3.2021]. Saatavana: <https://www.vuolearning.com/fi/customer-stories/vuolearning-kokemuksia-vahanen-yhtiöt-vuolearning-on-juuri-sita-mita-tarvitsimme>
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen oppinäytetyö. Helsinki: Tammi.

- Virtuaalitodellisuus on kiehtova käsite. 2021. [Verkkosivu]. VR Workshop Helsinki. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <http://vrworkshophelsinki.fi/virtuaalitodellisuus-on-kiehtova-kasite/>
- Virtuaalitodellisuus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Termipankki. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/virtual%20reality>
- Wordsmith: Onboarding. 21.8.2011. [Verkkosivu]. Business today. [Viitattu 1.3.2021]. Saatavana: <https://www.businesstoday.in/magazine/lifestyle/wordsmith/meaning-of-the-word-onboarding/story/17632.html>
- Yritys ja erehdys -metodi on liian kallis opastuksessa. 2018. [Verkkosivu]. Työnopastus. [Viitattu 25.3.2021]. Saatavana: <https://www.tyonopastus.fi/>



## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset 9.2.2021

Liite 2. Perehdyttämiskansioon tulevat asiat

Liite 3. Perehdyttäjän muistilista

Liite 4. Perehdytettävän muistilista

## Liite 1. Haastattelukysymykset 9.2.2021

### Yleistä resurssisuunnittelusta

1. Koska Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalla on siirrytty keskitettyyn työvuorosuunnitteluun?
2. Montako yksikköä on mukana (eriteltyinä Salet ja S-marketit)?
3. Mitkä ovat keskitetyn työvuorosuunnittelun tärkeimmät tehtävät ja hyödyt yksiköille?

### Perehdyttämisestä

4. Kuinka tärkeää on uuden työntekijän/harjoittelijan perehdyttäminen toiminnan kannalta?
5. Onko perehdytykseen ollut materiaaleja ennen?
6. Millainen tarve perehdytysmateriaaleille on?
7. Millä tavalla työhön on ennen perehdytetty ja kuka on ollut vastuussa?

## Liite 2. Perehdyttämiskansioon tulevat asiat

Kirjataan tähän vapaasti erilaisia juttuja, joita käytiin perehdytyksessä läpi / niitä asioita joita olisi pitänyt ehkä paremmin käydä läpi. Koostetaan näistä sitten hieman tyylikkäämpi ”perehdytyspassi resurssisuunnitteluun” tyyppinen kokonaisuus kun on saatu tarpeeksi asiaa ylös.

- TES pääpointit
  - Ilta/viikonloppulisät
  - Viikonloppuvapaat
  - Viikkolepo
  - Päivittäinen työaika
- Laki nuorista työntekijöistä
- Elli-koulutus
  - Toiminnot (toiveiden ja rikkeiden värikoodit ja niiden tarkoitus ja käyttö)
  - Laskurit
- Tuntimuutokset
  - TA ja TT, palkaton henk.koht.vapaa vain jos muutos TT
  - Lisätyötä ei täysituntisille
  - Koulutustuntien lisääminen TES huomioiden
  - Sairaslomat/poissaolot ja niiden lisääminen
- Äitiyslomat/isyyslomat
- Vuosilomat
- Suunnitteluperiaatteet
  - Työntekijäkohtaiset tiedot
- Tasausjakso ja sen hyödyntäminen
- Tuntien seuranta ja informointi esimiehille
- Kommunikaatio ja kommunikaatiotyökalut
  - Työntekijöiden osaamiskartoitukset
  - Palautekeskustelut

## Liite 3. Perehdyttäjän muistilista

### Perehdyttäjän muistilista

#### Ennen uuden työntekijän saapumista

- Tunnukset Workplace, Workchat, sähköposti ja muut Microsoft 365-sovellukset, Elli-järjestelmä
- Tietokone, työpuhelin ja kuulokkeet
- Työpöytä ja tuoli
- Avainlätkä
- Uudesta työntekijästä kertominen tiimille

#### Yrityksen tilat ja kulkutiet

- Työpisteen sijainti
- Pukuhuone
- Kulunvalvonta
- Kulkutiet, varauloskäynnit, hälytysjärjestelmä, hätäpoistumistiet
- Parkkeeraaminen

#### Palkka

- Palkka ja palkanmaksupäivä
- Henkilöstöedut (vaate-etu, epassi, henkilökunta-alennus S-ryhmän toimipaikoissa)
- Verokortti
- Sairausajan palkka
- Loma-ajan palkka, lomarahaa ja -korvaukset

#### Työaika

- Koeaika
- Työajat, liukummat, työajan merkkäminen ja seuranta
- Ruoka- ja kahvitauot
- Lomat ja sairauspoissaolot

#### Työterveyshuolto

- Työhöntulotarkastus
- Työterveyshuolto
- Työtaturmat

#### Työskentely-ympäristö

- Esimies, työtoverit
- Oma työpiste ja työvälineet, henkilökunnan tilat, avaimet
- Yksikön toimintatavat

#### Omat tehtävät

- Omat työtehtävät/yksiköt
- Oman työn tavoitteet ja laatu
- Oman työn merkitys kokonaisuuteen
- Yhteistyö muiden kanssa
- Microsoft 365 ohjelmistot
- Mistä lisätietoja/apuja jos tulee kysyttävää

#### Koulutus ja sisäinen tiedottaminen

- Workplace/workchat
- Palautekeskustelut/perehdyttämisen arviointi
- Tiimin palaverit
- Konttoripalaverit
- Perehdyttämismateriaali
- Pecu tietosuojakoulutus
- Yrityksen arvot, toiminta-ajatukset ja strategia

## Liite 4. Perehdyttävän muistilista

### Perehdyttävän muistilista

1-2 viikon kuluttua työsuhteen alkamisesta käy nämä asiat läpi, jotta tiedetään, onko perehdyttämisessä muistettu kertoa ja ottaa huomioon kaikki tarvittavat ja suunnitellut asiat



#### Yrityksen tilat ja kulkutiet

- Työpisteen sijainti
- Pukuhuone
- Kulunvalvonta
- Kulkutiet, varauslöykäykset, hälytysjärjestelmä, hätäpoistumistiet
- Parkkeeraaminen

#### Palkka

- Palkka ja palkanmaksupäivä
- Henkilöstöedut (vaate-etu, epassi, henkilökunta-alennus S-ryhmän toimipaikoissa)
- Verokortti
- Sairausajan palkka
- Loma-ajan palkka, lomarahaa ja -korvaukset

#### Työaika

- Koeaika
- Työajat, liukummat, työajan merkkäminen ja seuranta
- Ruoka- ja kahvitauot
- Lomat ja sairauspoissaolot

#### Työterveyshuolto

- Työhöntulotarkastus
- Työterveyshuolto
- Työtaturmat

#### Työskentely-ympäristö

- Esimies, työtoverit
- Oma työpiste ja työvälineet, henkilökunnan tilat (pukuhuone ja kahvihuone), avaimet
- Yksikön toimintatavat

#### Omat tehtävät

- Omat työtehtävät/yksiköt
- Oman työn tavoitteet ja laatu
- Oman työn merkitys kokonaisuuteen
- Yhteistyö muiden kanssa
- Microsoft 365 ohjelmistot
- Mistä lisätietoja/apuja jos tulee kysyttävää

#### Koulutus ja sisäinen tiedottaminen

- Workplace/workchat
- Palautekeskustelut/perehdyttämisen arviointi
- Tiimin palaverit
- Konttoripalaverit
- Perehdyttämismateriaali
- Pecu tietosuojakoulutus
- Yrityksen arvot, toiminta-ajatukset ja strategia