

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2021

Seelia Söderlund

PEREHDYTYSTYÖN KEHITTÄMINEN FINANSSIALAN YRITYKSESSÄ

Seelia Söderlund

PEREHDYTYSTYÖN KEHITTÄMINEN FINANSSIALAN YRITYKSESSÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälainen toimeksiantajayrityksen päivittäisasiakaspalveluiden perehdyttämisen nykytilanne on ja tehdä tutkimuksen pohjalta kehitysehdotuksia nykyiseen toimintamalliin tai sen rinnalle. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli finanssialalla toimiva yritys, ja työn teema valikoitui toimeksiantajan tarpeen sekä opinnäytetyön tekijän oman kiinnostuksen mukaan. Toimeksiantajayrityksen päivittäispuolella oli aloittanut vuoden sisään paljon uusia työntekijöitä ja yrityksessä oli havahduttu siihen, ettei perehdyttämisen prosessin toteutumista tai onnistumista ollut seurattu tarkemmin.

Opinnäytetyön teoriaosassa syvennyttiin perehdyttämiseen yleisellä tasolla. Käsiteltävät teemat valittiin opinnäytetyön tavoitteen mukaan. Teoriaosan viidessä alaluvussa käsiteltiin perehdyttämistä ohjaavia suosituksia ja lakeja, laadukkaan perehdyttämisen prosessin keskeisimpiä tekijöitä, yleisimpiä haasteita sekä perehdyttämisen taloudellisia vaikutuksia. Pääasiallisina lähteinä käytettiin alan ammattikirjallisuutta, erilaisia oppaita ja kokoomateoksia, artikkeleita, asiantuntijoiden blogeja sekä alaa koskevaa lainsäädäntöä.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa suoritettiin laadullinen tutkimus, kuvattiin kohdeyrityksen perehdytyksen nykytilannetta sekä analysoitiin ja raportoitiin tutkimustulokset. Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta muotoillun puolistrukturoidun haastattelun avulla, johon osallistui seitsemän yrityksen päivittäispuolella työskentelevää henkilöä. Heistä viisi oli perehdytettyjä työntekijöitä ja kaksi perehdyttäjiä. Lisäksi perehdyttämisen nykytilannetta havainnointiin tutkimalla kohdeyrityksen verkkoympäristöstä löytyvää perehdytysmateriaalia.

Yksilöhaastatteluina toteutetun laadullisen tutkimuksen mukaan yrityksen päivittäispuolen perehdyttäminen on melko hyvällä tasolla. Tutkimustulosten mukaan perehdytysprosessi ei kuitenkaan ole toteutunut täysin yhteneväisesti ja selkeitä ongelmakohtia ja kehitettävää löytyy. Etenkin rekrytointi, hallinnolliset asiat ja työsuohdeperehdytys ovat toteutuneet yleisesti kiitettävästi ja myös perehdyttäjien valinnassa on onnistuttu. Kehittämisen varaa olisi vielä etenkin uusien työntekijöiden alkutilanteen kartoittamisessa, työnopastuksen järjestelmällisyydessä ja selkeydessä sekä perehdyttäjien ammattitaidon tukemisessa. Lisäksi koko perehdyttämisen prosessissa ja sen suunnittelussa voitaisiin huomioida paremmin tietotyön kuormittavuus ja uusien työntekijöiden tukeminen itsenäiseen työskentelyyn siirryttäessä.

ASIASANAT:

Perehdyttäminen, työnopastus, perehdyttämisen prosessi, finanssiala

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Financial management

2021 | 58 pages, 6 pages in appendices

Seelia Söderlund

DEVELOPING ORIENTATION WORK IN FINANCIAL INSTITUTION

The purpose of this thesis was to find out the current state of orientation work in the target company's daily customer services and to give development ideas to existing practices based on research. The target company in this thesis was a financial institution and the subject was selected based on the company's needs and the writer's personal interest. Within a year, there has been a record amount of newly recruited people in the company's daily customer services. It was noticed that the execution and the success of the job orientation had not been thoroughly inspected.

In the theoretical part of the thesis, the subject was first presented on a common level. The themes were chosen in accordance with the purpose of the thesis. The theoretical part was divided into five different segments that consist of different guidelines and laws that regulate job orientation in Finland, the essential factors in quality orientation, the most common challenges and financial effects. The primary sources used for the theoretical part were professional literature of the field, different guidebooks and compilations, articles, blogs by experts and legislation.

The primary method used in the thesis was qualitative research which was executed in its empirical part. The current state of job orientation in the target company is presented in the empirical part. Information was gathered by employee interviews and studying the job orientation material in the target company's network environment. Seven company employees were interviewed individually in semi-structured interviews for qualitative research results. The empirical part also contains an analysis of the research results.

The results of the qualitative research show that the job orientation in the company's daily customer services is on a quite decent level. The results show that there are still some inconsistencies and clear targets for development in the orientation process. Notably recruiting, administrative matters and the first day of orientation have generally succeeded well and the company's mentors are deemed competent. The most essential development areas are mapping new employees' skill levels, implementing the job orientation more clearly and systematically and supporting mentors' professional growth. In addition, the stress load of knowledge work and supporting new employees' transition to independent work could be acknowledged more in the planning.

KEYWORDS:

Orientation, mentoring, orientation process, finance

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PEREHDYTTÄMINEN	8
2.1 Perehdyttämisen tavoite	8
2.2 Hyvän perehdyttämisen tunnusmerkit ja hyödyt	10
2.3 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö	12
2.3.1 Perehdyttäjän velvollisuudet ja oikeudet	13
2.3.2 Perehdytettävän velvollisuudet ja oikeudet	15
2.4 Perehdyttämisen toteutus	16
2.4.1 Perehdyttämisen prosessin roolit	16
2.4.2 Perehdyttämisen suunnittelu	19
2.4.3 Perehdyttämisen vaiheet	22
2.4.4 Perehdyttämisen yleisimmät haasteet ja ongelmakohdat	25
2.5 Perehdyttämisen taloudelliset vaikutukset	27
3 CASE: YRITYS X:N PEREHDYTYSTYÖN KEHITTÄMINEN	30
3.1 Tutkimusprosessi ja nykytilanteen analysointi	30
3.1.1 Verkkoympäristön havainnointi	31
3.1.2 Haastattelut	33
3.2 Perehdytyksen onnistumisen arviointi	36
3.2.1 Ennen työn aloittamista	36
3.2.2 Työsuhdeperehdytys	37
3.2.3 Työnopastus perehdyttäjien näkökulmasta	38
3.2.4 Työnopastus perehdytettävien näkökulmasta	40
3.2.5 Itsenäisen työskentelyn vaihe	43
3.2.6 Perehdytyksen seuranta ja arviointi	44
3.2.7 Perehdytys työnkuvan laajentuessa	45
3.3 Keskeisimmät haasteet ja kehitysehdotukset	46
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	51
LÄHTEET	54

LIITTEET

- Liite 1. Perehdytettävien haastattelut
- Liite 2. Perehdyttäjien haastattelut

KUVAT

Kuva 1. Työsuhdetta säätelevät lait etusijajärjestyksessä	12
Kuva 2. Perehdyttämisprosessin monenlaiset roolit	16
Kuva 3. Perehdyttämisen vaiheet	22
Kuva 4. Opinnäytetyön tutkimusprosessin eteneminen	30
Kuva 5. Yritys X:n perehdyttämisen nykytilanne haastattelutulosten pohjalta	46

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on aihe, josta yleisesti ottaen kumpuaa paljon keskustelua ja mielipiteitä - eikä ihme, sillä varmasti kaikki törmäävät siihen jossain vaiheessa työelämää. Perehdyttäminen on tärkeää, koska sen kautta uusi työntekijä saa ensikosketuksen työyhteisöön ja pääsee tutustumaan työpaikan toimintatapoihin. Samalla myös työympäristö sekä työtehtävät tulevat tutuiksi. Perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää etenkin uuden työntekijän kohdalla, jotta työtehtävät lähtisivät käyntiin mahdollisimman sujuvasti. Mikäli perehdytys on puutteellista tai jää olemattomaksi, oma työnkuva tai työtehtävät voivat tuntua epäselviltä ja pahimmillaan tulla tunne, ettei ole tervetullut työpaikalle. Etenkin uusien ja nuorten työntekijöiden kohdalla hyvä perehdytys on tärkeää, koska se luo pohjan, jolta lähteä rakentamaan omaa ammatti-identiteettiä. On kuitenkin huomioitavaa, että nykyisessä alati muuttuvassa ja hektisessä työelämässä perehdyttäminen on tarpeellista myös vanhojen työntekijöiden kohdalla.

Erilaisia perehdytysmenetelmiä ja tapoja on useita. Vaikka yleisesti ottaen hyvän perehdyttämisen tunnusmerkit olisivat tiedossa, olisi jokaisen työnantajan hyödyllistä suunnitella ja tarkastella perehdyttämistä oman yrityksen tavoitteiden ja strategioiden näkökulmasta. Yksilöllisen perehdyttämissuunnitelman laatimiseen kannattaa siis panostaa. Työnantajan ei tulisi myöskään nojata liikaa siihen, että kerran hyvin tehty suunnitelma ei vaatisi välillä päivittämistä. Päivittäminen ja suunnitelman kriittinen tarkastelu ajoittain on tärkeää, koska työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Perinteisten perehdytysmenetelmien lisäksi digitaalisuus tuo uusia mahdollisuuksia ja lisääntynyt etätyöskentely voi luoda muutostarpeita.

Työelämän muuttuessa on yritysten mukauduttava siihen. Useimmat työntekijät eivät vietä koko työuraansa enää samassa yrityksessä, joka tarkoittaa, että vaihtuvuus voi olla suurempaa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yhä useammin uusi työntekijä ei ole nuori ja kokematon vastavalmistunut, vaan jo mahdollisesti useamman vuoden tai vuosikymmenen ajan kokemusta kartuttanut konkari. Perehdyttämisessä ja sen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon monipuolisesti työntekijöiden eri lähtökohdat ja tarpeet. Onnistunut ja hyvä perehdytys yleensä sitouttaa työntekijää, mikä on yrityksen näkökulmasta positiivinen asia. Parhailtaan hyvät perehdyttämiskäytännöt voivat tuoda yritykselle kilpailuetua työmarkkinoilla.

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdytystyön kehittäminen toimeksiantajayrityksessä, joka toimii finanssialalla. Toimeksiantajayrityksessä on reilut 200 työntekijää, joista noin 40 henkilöä kuuluu päivittäispalveluiden tiimeihin. Yrityksen päivittäisasiakaspalvelussa on viimeisen vuoden aikana aloittanut ennätysmäärä uusia työntekijöitä, mikä on nostanut esiin keskustelua perehdyttämisen prosessin nykytilasta ja sujuvuudesta. Uusien työntekijöiden aloittaminen ja perehdyttäminen on tullut puheenaiheeksi työntekijöiden ja esimiehen kanssa tavallista enemmän ja on havahduttu siihen, että prosessin toteutumista ja onnistumista ei ole seurattu tai tutkittu tarkemmin. Toimeksiantaja oli sitä mieltä, että aiheen syvällisemmästä tutkimisesta on mahdollista saada hyvää informaatiota ja siitä olisi hyötyä koko yritykselle.

Opinnäytetyön tavoitteena on aluksi tutkia, kuinka tarkasti toimeksiantajayrityksen nykyistä päivittäisasiakaspalvelun työntekijöiden perehdyttämissuunnitelmaa toteutetaan käytännössä. Toisena tavoitteena on selvittää, kuinka johdonmukainen nykyinen suunnitelma on yleisten suositusten kanssa ja mitkä ovat keskeisimpiä haasteita ja ongelmakohtia sekä analysoida nykyisen perehdyttämissuunnitelman ja -käytännön soveltuvuutta kyseisen yrityksen toimintaan. Pää tavoitteena on tutkimusten pohjalta koota mahdollisia kehittämissuunnitelmia nykyiseen toimintamalliin tai sen rinnalle.

Opinnäytetyön ensimmäinen luku on johdanto. Toinen luku sisältää teoriaosan, jossa käsitellään, millaista on hyvä ja laadukas perehdyttäminen sekä mitkä sen tavoitteet ja hyödyt ovat. Teoriaosassa myös esitellään, mitä Suomen laissa sanotaan perehdyttämisestä ja tuodaan esille perehdyttäjän ja perehdytettävän velvollisuuksia. Teorialuvussa käsitellään lisäksi perehdyttämisen toteutusta sisältäen sen suunnittelun, eri vaiheet ja roolit sekä yleisimmät haasteet ja ongelmakohdat. Viimeisenä esitellään perehdyttämisen taloudellisia vaikutuksia.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa esitellään toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen nykytilannetta sisältäen perehdytysuunnitelman, käytössä olevan tukimateriaalin ja nykyiset toimintatavat. Empiirisessä osassa esitellään myös kirjoittajan laatima haastattelu ja esitetään haastattelun tulokset. Luku pitää lisäksi sisällään perehdyttämisen prosessin analysoinnin, jossa tuodaan esille perehdyttämiseen liittyvät mahdolliset ongelmat ja haasteet sekä tehtävät kehitysehdotukset. Opinnäytetyön neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset.

Tutkimusstrategia tässä opinnäytetyössä on empiirinen tutkimus ja perehdyttämisen onnistumista tutkitaan käyttämällä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on yksi laaja henkilöstöjohtamisen tehtäväkokonaisuus, joka pitää sisällään paljon erilaisia vaiheita ja toimenpiteitä (Hyria 2017). Perehdyttämällä tarkoitetaan yleisesti kaikkia sellaisia toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä, organisaatiota ja sen sidosryhmiä, sekä oppimaan omat työtehtävänsä (Joki 2018, 111). Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan alasta tai työpaikan koosta riippumatta ja sen piiriin tulee kuulua kaikki henkilöstöryhmät, mukaan lukien vuokra- ja kesätyöntekijät, esimiehet sekä muut kausityöntekijät (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

Perehdyttäminen kuuluu niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille. Perehdyttämistä voi tarvita sisäisesti tehtäviään vaihtava, mutta sitä tarvitaan myös, vaikka itse tehtävänimike ei muuttuisikaan. Osaamisen päivittäminen sekä uusien asioiden ja toimintatapojen kertaaminen on tärkeää etenkin, jos tapahtuu merkittäviä työnkuvaan vaikuttavia muutoksia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi uudet työmenetelmät, työvälineet tai lainsäädännölliset muutokset. Lisäksi perehdyttämistä voi tarvita esimerkiksi perhevapaalta tai sairauslomalta palaava työntekijä tai jostain muusta syystä työelämästä pitkään poissa ollut henkilö. Perehdytystä tai työnopastusta voidaan tarvita myös, jos työtehtävä toistuu harvoin tai mikäli ohjeita laiminlyödään taikka havaitaan selkeitä puutteita. (Surakka & Laine 2011, 152; Perttula 2019.)

Perehdyttämiskäytännöissä ja -tavoissa voi kuitenkin löytyä suuriakin toimialakohtaisia tai organisaation sisäisiä eroja. Perehdyttämisen haasteellisuus piilee siinä, että sen onnistuminen on kiinni monesta eri tekijästä. Aivan täydellistä tai virheetöntä perehdyttämisprosessia tuskin on olemassakaan, eikä onnistunut perehdytys sitä välttämättä edellytä. On kuitenkin selvää, että hyvä ja toimiva perehdytys vaatii tiettyjen kriteerien täyttämistä.

2.1 Perehdyttämisen tavoite

Työsuhteen alussa on yleensä hyvin tyypillistä, että aloittava työntekijä kohtaa valtavan määrän uusia asioita. Perehdyttämisen pääasiallinen ja yksi tärkein tavoite onkin lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Päämääränä on myös varmistaa, että kyseinen työpanos vie yritystä lähemmäksi sen arvojen ja

strategian mukaista visiota ja tavoitteita. (Valvisto 2005, 47.) Koska Suomessa perehdyttämistä ohjaa myös laki, on sen yksi tärkeimmistä tavoitteista yksinkertaisesti täyttää lain määrittämät vaatimukset (Moisala 2011, 323).

Viimeistään perehdyttämisvaiheessa on olennaista varmistaa, että työntekijä ymmärtää selkeästi, minkä eteen hän arjessa ahertaa. Tämä vaihe antaakin yritykselle oivan mahdollisuuden rakentaa vahvan pohjan työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle, sillä yleensä nimenomaan perehdyttämisvaiheessa uusi työntekijä tekee kriittisiä huomioita ja arvioi, onko valinnut oikean työpaikan. (Valvisto 2005, 47.) Yksi perehdytyksen oleellinen tavoite onkin vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta organisaatiossa (Moisala 2011, 323).

Perehdyttämisen avulla pidetään huoli, että uusi työntekijä tai uuteen työtehtävään tuleva henkilö saa hyvät ja asianmukaiset valmiudet hoitaa tehtävää, johon hänet on palkattu (Hyppänen 2013, 217). Pyrkimyksenä on myös antaa työntekijälle mahdollisimman oikeanlainen ja realistinen kuva työympäristöstä ja luoda positiivista työnantajakuvaa. Perehdytysvaiheessa on tärkeää, että työntekijä opetetaan näkemään sekä organisaatiokulttuurin merkitys että erilaiset kehittymismahdollisuudet. (Moisala 2011, 323.)

Perehdyttämisvaiheen keskeinen ja merkittävä tavoite on tukea työntekijää selviämään kaiken uuden keskellä sekä tutustuttaa hänet kokonaisvaltaisesti organisaatioon ja sen toimintatapoihin (Valvisto 2005, 49). Tavoitteena on, että perehdyttämisen jälkeen esimies ja työntekijä ovat kumpikin samaa mieltä siitä, että työntekijän tehokkuus ja työnlaatu ovat asianmukaisia ja rekrytointiin voidaan todeta olleen onnistunut (Kukkonen-Suvivuo 2017).

Työntekijän tutustuttaminen eri työsuhdetta määrittäviin sääntöihin sekä periaatteisiin on olennaista perehdyttämisvaiheessa (Viitala 2014, 155). Tavoitteena on, että perehdyttämisen aikana työntekijä tutustuisi työympäristöönsä, esimieheen ja perehdyttäjään, lähimpiin työkavereihin sekä lisäksi koko yrityksen henkilöstöön, johtoon ja muihin mahdollisiin yhteistyöhenkilöihin. Lisäksi tarkoituksena on opastaa työntekijä toimimaan oikein pelastautumis- ja hälytystilanteissa sekä opettaa tunnistamaan erilaiset työturvallisuuteen liittyvät riskit, jotta työssä tapahtuvia virheitä ja tapaturmia syntyisi mahdollisimman vähän. Keskeistä on myös työntekijän tutustuttaminen omiin oikeuksiinsa ja velvollisuuksiinsa. (Moisala 2011, 322.)

2.2 Hyvän perehdyttämisen tunnusmerkit ja hyödyt

Hyvän perehdyttämisen keskeisimmät tunnusmerkit ovat, että se on selkeää, suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, joka pitää sisällään tarkasti mietityt roolit, vaiheet sekä resurssit. Tämän lisäksi se toteutetaan suunnitelman kaltaisena ja sen toteutumista seurataan. (Moisala 2011, 324.) Hyvän perehdytyksen voidaan sanoa olevan työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden perusta. Suunnitelmallisuuden lisäksi sen toteuttamiseen varataan riittävästi aikaa ja pidetään huoli, että suunnitelma ja perehdytysmateriaali ovat ajan tasalla. (OAJ 2019.) Hyvä perehdytys sisältää yrityksen työyhteisöön ja sen toimintatapoihin tutustumisen sekä työhönopastuksen, jossa perehdytään tarkemmin itse työtehtäviin (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

Laadukas perehdytys on kokonaisvaltaista ja tehokasta. Siinä otetaan huomioon työntekijän aikaisempi kokemus sekä yksilölliset tarpeet. Yleensä aikaisempi kokemus nousee puheeksi jo rekrytointivaiheessa, mutta myös perehdytysprosessin edetessä voidaan keskustella uuden työntekijän kanssa hänen aikaisemmista töistään. Puheeksi voidaan ottaa esimerkiksi se, miten edellisissä työpaikoissa jokin työvaihe on tehty, tai työntekijältä voidaan tiedustella erilaisia havaintoja uudesta työpaikasta. Näin saadaan parempi kokonaiskuva siitä, millaisiin asioihin juuri kyseisen työntekijän perehdytyksessä kannattaa panostaa. Lisäksi voidaan saada myös rakentavia kehitysehdotuksia, jotka huomioiden työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi. (Hypänen 2013, 221.)

Hyvässä perehdyttämisessä panostetaan myös osaavaan ja ammattitaitoiseen perehdyttäjään, jonka avulla pidetään huoli, ettei hyvin laadittu perehdytys suunnitelma mene hukkaan (Pulkinen 2020). Sopivan perehdyttäjän valinnan lisäksi huolehditaan, että itse opastus- ja perehdyttämisvastuussa olevat henkilöt saavat tehtävään riittävästi koulutusta ja valmennusta (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Hyvä perehdyttäjä huomioi, että perehdytys ei ole vain tiedon siirtämistä toiselle, vaan siinä korostuu vuorovaikutteinen ja avoin ilmapiiri. Hyvä perehdyttäjä on aktiivinen ja kannustava, eikä hän suhtaudu negatiivisesti tyhmiinkään kysymyksiin. (Larvi.)

Hyvässä perehdyttämisessä hyödynnetään myös erilaisia menetelmiä ja se on osallistavaa. Käytännön harjoittelun lisäksi voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia mielikuvaharjoituksia, jotka auttavat tehtävän sisäistämisenä. Perehdytettävää voidaan esimerkiksi pyytää kuvailemaan ääneen omia toimintatapojaan ja perustelemaan, miksi niin on

kannattavaa toimia. Näin työntekijä saa tilaisuuden tehdä itse oivalluksia ja perehdyttäjä voi täydentää puuttuvia tietoja. (Piili 2006, 125.)

Hyvässä perehdytyksessä otetaan huomioon myös työhyvinvoinnin näkökulma. Siinä ymmärretään, että yksittäisen henkilön kannalta riittävä osaaminen on yksi työhöyhyvinvoinnin perustekijä. Jotta henkilö siis tuntisi hallitsevansa työnsä, on osaamisen vastattava työn vaatimustasoa. Näin ollen hyvä perehdytys on kestoltaan tarpeeksi pitkä. Jos perehdytettävä jätetään liian nopeasti oman onnensa nojaan tai perehdytys on muuten kovin puutteellista, voi työnhallinnantunne olla heikko. Pidempään jatkuessaan se voi aiheuttaa niin uudelle kuin vanhallekin työntekijälle ylikuormitustilan, josta pahimmillaan saattaa seurata jopa työuupumus. (Ilmarinen 2015, 6.)

Hyvä perehdyttäminen tuottaa yritykselle tulosta ja vähentää riskejä. Kun perehdyttäminen hoidetaan järjestelmällisesti, työn oppiminen tapahtuu yleensä suhteellisen nopeasti ja tehokkaasti. (Perttula 2019.) Hyvä perehdyttäminen ei kuitenkaan vaikuta ainoastaan työntekijän työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen, vaan lisäksi yrityksen asiakastyytyväisyyteen (Honkaniemi & Junnila & Ollila & Poskiparta & Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 24; Hyppänen 2015-). Nykyaikana kilpailu on kovaa ja asiakkailta on monia eri vertailukohtia, jolloin keskinkertainen kokemus ei välttämättä enää riitä. Asiakkaat odottavat jatkuvasti enemmän ja sitoutuvat yritykseen todennäköisemmin ollessaan tyytyväisiä. (Joki 2018, 25.) Hyvällä ja laadukkaalla perehdyttämisellä taataan työntekijän ammattitaidon ja identiteetin kehittyminen, jolla taas on suora yhteys työn sujuvuuteen, palvelun laatuun sekä asiakkaiden myönteiseen yrityskuvaan. Ammattitaitoinen työntekijä myös työskentelee tavoitteellisesti ja ottaa vastuuta omasta kehitymisestä ja oppimisesta. (Honkaniemi ym. 2007, 155; Penttinen & Mäntynen 2009, 3–4.)

Onnistunut perehdytys lisää yleisesti koko henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä ohjaa työntekijää toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Lisäksi se auttaa hyödyntämään yhteistä kieltä, toimintatapoja ja tietämystä. (Piili 2006, 125.) Hyvin perehdytetty henkilö on monesti sitoutuneempi työyhteisöön kuin huonosti perehdytetty (Surakka & Laine 2011, 152). Vaikka perusteellinen perehdyttäminen viekin aina aikaa, sen hyödyt näkyvät kokonaisvaltaisesti organisaatiossa. Laadukkaan perehdyttämisen avulla voidaan näin ollen lopulta itseasiassa säästää kallista aikaa. (Hudd 2020.) Lisäksi kilpailun kiristyessä työmarkkinoilla onnistunut perehdyttäminen, osaava henkilöstö ja hyvin hoidetut henkilöstöasiat lisäävät myönteistä yrityskuvaa, ja voivat näin toimia tärkeinä kilpailutekijöinä (Honkaniemi ym. 2007, 155; Joki 2018, 5).

2.3 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

Suomessa työlainsäädäntö määrittää, millaisia velvoitteita ja oikeuksia työntekijällä ja työnantajalla on, riippumatta organisaation koosta tai toimialasta. Velvollisuuksia ja oikeuksia ohjaavat lisäksi yritysten omakohtaiset työehto- ja työsopimukset sekä muu lainsäädäntö. (Hyppänen 2013, 17; Hyppänen 2015-.) Lakien tehtävänä on turvata kaikkien yksilöiden tasa-arvoinen ja humaani kohtelu työelämässä (Hyppänen 2013, 17). Lisäksi niiden tarkoitus on myös varmistaa, ettei johtaminen ole tyrannimaista ja epäoikeudenmukaista (Surakka & Laine 2011, 21). Työ- ja elinkeinoministeriö on vastuussa työlainsäädännön kehittämisestä sekä valmistelusta, ja valmistelu toteutetaan yhteistyössä työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kanssa (Työ- ja elinkeinoministeriö). Koko työlainsäädännön perimmäinen tavoite on, että Suomessa työ olisi niin turvallista, terveellistä sekä asetusten mukaista kuin vain suinkin mahdollista. Lainsäädännön noudattamista seuraa työsuojeluviranomainen, kun taas valvontaa ohjaa sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (Rauramo 2020, 8.)

Henkilöstötyön menestyksessä hoitaminen vaatii työehtosopimusten sekä työsuhdetta säätelevien lakien perusteellista tuntemista (Viitala 2014, 270). Koska lakeja sekä asetuksia on monia, on työnantajan myös tiedettävä niiden keskinäinen arvojärjestys. Normien keskinäistä soveltamisjärjestystä ratkotaan etusijajärjestyksellä, jossa ylempänä arvojärjestyksessä oleva säännös korvaa alemman niiden ollessa ristiriidassa keskenään (Kuva 1).

1. Perustuslaki
2. EU:n perustamissopimusten suoraan sovellettavat määräykset ja asetukset
3. Ehdottomat Suomen lait ja asetukset
4. Työehtosopimukset ja niihin perustuvat paikalliset sopimukset
5. Puolipakottavat eli sellaiset lain säännökset, joista voidaan poiketa vain työehtosopimuksella
6. Jotkin yhteistoimintalain tarkoittamat sopimukset
7. Työsopimuksen ehdot ja sopimuksen veroinen käytäntö
8. Yrityksessä vakiintunut käytäntö
9. Sellaiset työehtosopimuksen normit, joista voidaan sopia toisin työsopimuksessa
10. Tahdonvaltaiset lain säännökset
11. Työnantajan työjohtovaltansa perusteella antamat määräykset

Kuva 1. Työsuhdetta säätelevät lait etusijajärjestyksessä (Hyppänen 2013, 17).

Keskinäisessä järjestyksessä on myös yksi poikkeus, edullisemmuussääntö, jonka mukaisesti työnantajan tulee noudattaa sitä sääntöä, joka on työntekijän kannalta suotuisampi. (Hyppänen 2013, 16–17.) Koska työlainsäädäntö on aihealueena todella laaja ja se koskettaa lisäksi uudistuvia asioita, on johtajien, HR-ammattilaisten ja esimiesten myös hyvä tietää, milloin ja minkälaisissa asioissa on syytä kääntyä lakiin perehtyneiden asiantuntijoiden puoleen. (Hyppänen 2015-.)

Pelkästään henkilöstöjohtamiseen liittyviä lakeja on yli kaksikymmentä. Perehdyttämistä ohjaavista laeista keskeisimpiä ovat työturvallisuuslaki (23.8.2002/738), työsopimuslaki (26.1.2001/55), sekä laki yhteistoiminnasta yrityksessä (30.3.2007/334) (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Hyppänen 2013, 18; Finlex). Lisäksi alle 18-vuotiaiden työskentelyä koskevat vielä tiukemmat säännökset, joita ohjaa erillinen laki nuorista työntekijöistä (19.11.1993/998). Perehdyttäminen on sen mukaan hoidettava alaikäisten kohdalla erityisen hyvin ja huolellisesti (Työsuojelu 2021; Finlex).

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) on työsuojelun peruslaki, joka sanelee työnantajan sekä työntekijän velvollisuudet työsuojelun toteuttamisessa. Se myös määrittää työsuojelun yhteistoiminnan perusteet ja käsittelee häiriö- ja vaaratilanteiden torjumista. (Rauramo 2020, 10.) Työsopimuslaki (26.1.2001/55) asettaa perustan työsuhteasioiden hallinnalle (Rauramo 2020, 9). Se luokittelee työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ja vastuut, sekä osoittaa vähimmäismääräykset työsopimuksen tekoon (Joki 2018, 54). Laki yhteistoiminnasta yrityksessä (30.3.2007/334) pyrkii edistämään yrityksen sekä sen henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Lakia sovelletaan yrityksissä, joissa työsuhteessa olevia henkilöitä on vähintään 20. Sen tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa yhteisymmärryksessä ja edistää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia kehittää omaa työtään, asemaansa ja työoloja. (Rauramo 2020, 14; Työ- ja elinkeinoministeriö.)

2.3.1 Perehdyttäjän velvollisuudet ja oikeudet

Työnantaja on se henkilö tai taho, joka teettää työtä virka- tai työsuhteessa taikka virkasuhteeseen rinnastettavassa julkisoikeudellisessa palveluksessa. Työnantajaksi luokitellaan myös sellainen luonnollinen tai oikeushenkilö, joka käyttää vierasta työvoimaa alaisuudessaan ja maksaa siitä hyvitystä tai yleisesti käyttää työnantajalle kuuluvaa päätösvaltaa. (Rauramo 2020, 8.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite. Se velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä sekä huomioimaan työntekijän henkilökohtaiset edellytykset. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 2 luku 8 §.) Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan perehdyttämisestä asianmukaisella tavalla ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista taikka työtehtävien, -välineiden tai -menetelmien muuttuessa sekä huomioimaan työntekijän työkokemuksen ja ammatillisen osaaminen. Työnantajan on huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä työhön, työolosuhteisiin, työvälineisiin, työmenetelmiin sekä täydennettävä opetusta ja ohjausta tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 2 luku 14 §; Työturvallisuuskeskus.) Lain mukaan työnantajan tulee valvoa ohjeiden sekä määräysten noudattamista, seurata työntekijöiden kuormittumista ja alettava toimiin haitan vähentämiseksi tai vaaran välttämiseksi (Rauramo 2020, 11).

Työsopimuslain mukaan työnantajalla on työnjohto-oikeus, eli oikeus valvoa ja johtaa työtä, sekä antaa työn johtamiseen liittyvää opastusta ja määräyksiä. Lisäksi työnantajalla on lain asettamissa rajoissa oikeus purkaa ja irtisanoa työsopimus. Toimialojen työehtosopimukset sekä työntekijöiden yksilölliset työsopimukset kuitenkin rajoittavat työnantajan työnjohto-oikeutta. Työntekijä ei voi esimerkiksi edellyttää työntekijää menettelemään hyvän tavan tai lain vastaisesti. (Rauramo 2020, 9; Työsuojelu 2021.) Työnjohto-oikeuden mukaan työnantaja kuitenkin pääsääntöisesti määrää työn sisällöstä, suoritustavasta, työajasta sekä missä työtä tehdään (Työsuojelu 2021).

Työntekijän on työsopimuslain mukaan edistettävä suhteitaan työntekijöihin, kuin myös työntekijöiden välisiä suhteita. Työntekijän on pyrittävä edistämään työntekijän kehittämismahdollisuuksia, välitettävä tietoa vapautuvista työpaikoista, kohdeltava kaikkia tasapuolisesti sekä huolehdittava, että työntekijöiden suoriutuminen työssä on mahdollista myös erilaisissa muutostilanteissa. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu myös antaa työntekijälle kirjallinen selonteko työn keskeisistä ehdoista sekä niiden muutoksista. (Rauramo 2020, 9–10.)

Yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain mukaan organisaatiossa on vuosittain laadittava koulutus- ja henkilöstösuunnitelma työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämiseksi sekä kehittämiseksi. Yhteistoiminnan osapuolia ovat organisaation henkilöstö sekä työnantaja. Yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvia asioita ovat esimerkiksi henkilöstöön olennaisesti vaikuttavat muutokset työmenetelmissä ja -tehtävissä, siirrot työtehtävistä toisiin, työhönoton periaatteet ja menetelmät, työllistetyille annettava informaatio sekä

työhön perehdyttämisen organisointi ja sisäiseen tiedotukseen liittyvät asiat. (Joki 2018, 73–74.)

2.3.2 Perehdytettävän velvollisuudet ja oikeudet

Työntekijä on sellainen henkilö, joka velvoittautuu tekemään työnantajalle työtä palkkaa tai muunlaista hyvitystä vastaan työhönottajan johdon ja valvonnan alla. Ominaista työntekijälle on nimenomaan ansiotyön tekeminen, ei esimerkiksi talkootyöt. Vaikka kirjallista työsopimusta ei ole tehty, voidaan henkilö silti määrittää työntekijäksi. (Minilex.)

Työturvallisuuslain mukaan työntekijällä on oikeus saada hyvä ja laadukas perehdytys työtehtäviin, työpaikan toimintatapoihin sekä työvälineiden oikeaoppiseen käyttöön. Oikeus perehdytykseen ja työnopastukseen koskee uusien työntekijöiden lisäksi vanhoja työntekijöitä. Kaikilla työntekijöillä on oikeus saada tietoa työpaikasta, turvallisesta työskentelystä ja työpaikan yhteisistä ohjeista sekä säännöistä. (Työelämään 2021.) Lisäksi työntekijälle on oikeus kieltäytyä vaarallisesta työstä (Rauramo 2020, 12).

Työturvallisuuslaki velvoittaa työntekijää noudattamaan erinäisiä ohjeita sekä määräyksiä, kuten kohtelevaan kunnioittavasti muita työntekijöitä, pitämään huolen omasta ja kollegoiden turvallisuudesta, ilmoittamaan ilmenevistä puutteista, huolehtimaan siisteydestä, käyttämään työnantajan antamia varusteita, suojaimia ja sopivaa vaatekappausta sekä käyttämään laitteita ohjeistuksen mukaisesti. (Rauramo, 11–12.)

Työsopimuslaki velvoittaa työntekijää tekemään työnsä huolellisesti sekä sääntöjä noudattaen. Työntekijän tulee toimia työolojen ja työtehtävien edellyttämän huolellisuuden mukaisesti, eikä hän saa harjoittaa työnantajaa vahingoittavaa kilpailevaa toimintaa tai käyttää työsuhteen aikana hyväksi työnantajan ammattisalaisuuksia. (Rauramo 2020, 10.)

2.4 Perehdyttämisen toteutus

2.4.1 Perehdyttämisprosessin roolit

Perehdytyksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa suunnitellaan ja selvitetään etukäteen, millaisia rooleja perehdyttämisprosessissa tarvitaan ja kuka perehdyttämisestä huolehtii (Työterveyslaitos). Tavanomaisesti siihen osallistuvat perehdytettävä työntekijä sekä perehdyttäjä, vaikka käytännössä perehdyttämisen onnistumiseen vaaditaan kuitenkin koko työyhteisön panosta. (Hyppänen 2013, 217.) Koska perehdyttäminen on pitkälinen, vastavuoroista keskustelua vaativa prosessi, on tärkeää, että siihen osallistuvat niin organisaation henkilöstöhallinto, esimies, työpaikan johto, kuin yksittäiset työntekijätkin (Kuva 2) (Valvisto 2005, 53; Työterveyslaitos).



Kuva 2. Perehdyttämisprosessin monenlaiset roolit (Valvisto 2005, 53; Työterveyslaitos).

Henkilöstöhallinnon, eli HR:n (Human resources) rooli on varmistaa, että organisaatioon valitaan sopivat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Organisaation koosta riippuen HR-asioita voi hoitaa yksi henkilö tai kokonainen osasto. Henkilöstöhallinto voi olla myös kokonaan tai osittain ulkoistettu, jolloin jokin asiaan erikoistunut palveluntuottaja voi hoitaa kaikki tai jonkin sen osa-alueen tehtävät. HR:n rooli on tukea työntekijöiden työsuhdetta ja hyvinvointia, johtaa ihmisten osaamista ja olla mukana rekrytoinnissa. Tavanomaisesti HR

vastaa myös perehdyttämisprosessin ja -budjetin suunnittelusta sekä sen seurannasta ja kehittämisestä. (Männistö 2017.) HR voi tehdä organisaation kehittämisen avuksi esimerkiksi erilaisia henkilöstötutkimuksia tai järjestää työntekijöiden osaamisen tueksi koulutuksia ja valmennuksia (Leinonen & Saarela 2018). Perehdyttämisessä henkilöstöasiantuntija vastaa yleensä yrityksen yleisesittelystä sekä kokonaisuuden hahmottamisesta ja voi opastaa ja valmentaa perehdyttäjää omaan rooliinsa (Joki 2018, 114).

Esimiehen yhtenä keskeisimpänä tehtävänä on oman yksikön menestyksellinen hoitaminen. Hänen roolinsa on varmistaa oman vastuualueensa tuloksellinen toiminta ja pitää huoli oman yksikön tai tiimin perehdyttämisestä, osaamisesta ja kehittämisestä. Nykyaikana toimintaympäristön jatkuvat muutokset asettavatkin lisävaatimuksia henkilökunnalle ja edellyttävät vähän väliä erilaisia kehittämistoimenpiteitä. Esimiehen toimenkuvaan kuuluu yleisesti työntekijöiden ohjaaminen, tukeminen, kannustaminen ja palautteen antaminen, mutta niiden tärkeys on usein perehdyttämisvaiheessa vielä normaalia korostuneempaa. (Hyppänen 2015-.)

Esimies on tavallisesti mukana perehdytysohjelman suunnittelussa ja seurannassa sekä rekrytoinnissa. Hänen työtehtäviinsä kuuluvat perehdytykseen osallistuvien tehtävien jako, välineiden ja tilojen järjestäminen sekä työntekijän vastaanottaminen ja esittely. Lisäksi hänelle kuuluu selvitys työsuojelusta sekä henkilöistä, joiden puoleen perehdytettävä voi tarvittaessa kääntyä. (Hyppänen 2013, 217.)

Vaikka esimies on aina viime kädessä vastuussa työntekijän perehdytyksestä, on mahdollista hyödyntää myös erikseen nimettyä perehdyttäjää tai ohjaajaa. Monesti esimiehet ovatkin todella kiireisiä, eivätkä täten aina tavoitettavissa. Siksi on erityisen tärkeää, että työpaikalta löytyy myös muita henkilöitä, jotka voivat tarvittaessa auttaa ja neuvoa käytännön asioissa. (Hyppänen 2013, 220.)

Tuutorit ja kummit ovat henkilöitä, jotka on valittu ja nimetty perehdyttämään, sekä auttamaan uusia työntekijöitä (Hyppänen 2013, 220). On tärkeää, että perehdyttäjä ymmärtää selkeästi oman roolinsa ja tietää miksi, millä tavalla ja ketä perehdyttää (Pulkinen 2020). Perehdyttäjää valitessa on erittäin tärkeää huomioida, että perehdyttäminen on ammattitaitoa vaativaa toimintaa, joka edellyttää perehdyttäjältä henkilökohtaisen osaamisen lisäksi myös hyvää motivaatiota. Ketään ei voida pakottaa perehdyttäjäksi, tai sillä voi olla katastrofaalisia seurauksia. (Moisala 2011, 320, 332.) Perehdyttäjäksi valitun henkilön rooli on pitää huoli, että uuden työntekijän ammatillinen tietämys ja taidot kehittyvät organisaation tavoitteiden mukaisiksi (Piili 2006, 125). Lisäksi perehdyttäjän

tehtävänä on tarjota perehdyttävälle sosiaalista tukea oppimisprosessin aikana (Työturvallisuuskeskus).

Varsinaisen perehdyttäjän lisäksi työntekijälle voidaan valita erillinen mentori, jonka tehtävänä on toimia luotettavana neuvonantajana sekä uskottuna ohjaajana joko perehdytyksen aikana tai varsinaisen perehdytysjakson jälkeen. Mentorin rooli voi olla hyvinkin samankaltainen kuin perehdyttäjän, mutta yleensä hän astuu kuvaan vasta varsinaisen perehtymisen jälkeen, kun työntekijä on jo saanut perustiedot hallintaan. Mentoroinnin tavoite on syventää perehtymistä ja lisäksi jakaa ja vahvistaa yrityksen sisällä hankittua osaamista tehokkaasti. Sen tarkoitus on toimia rakentavana lisänä muun ammatillisen kehittämisen rinnalla. Mentorin lisäksi työntekijän perehdyttämisessä ja ohjauksessa voi olla mukana muitakin tukihenkilöitä, konkreettisten taitojen tai asiantuntijatiedon välittämiseen. Organisaatio voi esimerkiksi järjestää jonkin koulutuksen ryhmälle uusia työntekijöitä, jossa asiantuntijakouluttaja opastaa ja kannustaa ryhmää saavuttamaan tietyt osaamistavoitteet. (Kupias & Salo 2014.)

Jotta perehdytys onnistuisi mahdollisimman hyvin, on tärkeää, että koko työyhteisö ymmärtää sen tärkeyden. Työyhteisössä kaikki ovat omalta osaltaan vastuussa työilmapiiristä, ja täten esimiehen ja perehdyttäjien lisäksi kaikkien tulisikin ottaa uusi työntekijä vastaan kannustavasti ja heti osaksi porukkaa. Henkilökunnan tulisi myös olla valmiita sopeuttamaan omia töitään sekä tarvittaessa opastamaan uutta työntekijää. Myös rakentavan ja asiallisen palautteen antaminen uudelle työntekijälle on tärkeää. Perehdyttämisen onnistumisen kannalta onkin keskeistä, että avoin keskustelu työyhteisössä on mahdollista. (Leinikki 2009, 5.; Työterveyslaitos 2017.)

Itse perehdyttävä voi olla täysin uusi työntekijä tai työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtava työntekijä (Joki 2018, 111). Työtehtävään valitulta henkilöltä odotetaan monesti paljon erilaisia asioita. Hänen odotetaan sopeutuvan organisaatioon tai uuteen yksikköön pikaisesti ja suoriutuvan työstään hyvin. Lisäksi hänen odotetaan pystyvän kehittämään itseään sekä edistämään organisaatioon kulttuuria ja ilmapiiriä. (Viitala 2014, 81.) Vaikka perehdytyksestä vastaa lähin esimies ja mahdollinen erillinen perehdyttäjä, tulisi perehdyttävän myös itse pitää huolta, että perehdyttäminen sujuu tarkoituksenmukaisesti (Tampereen kaupunki/OAJ, 9). Hänen tulisi omalta osaltaan huolehtia työyhteisön ilmapiiristä pyrkimällä olemaan toiminnassaan muita huomioiva. Perehdyttämisen onnistumisen kannalta on ensisijaisen tärkeää, että opastettava ymmärtää roolinsa ja näin ollen pyrkii edesauttamaan oppimistaan olemalla itse aktiivisena heti alusta lähtien. (Leinikki 2009, 5; Työterveyslaitos 2017.)

2.4.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Onnistuneen perehdytyksen peruslähtökohtana on, että hyvissä ajoin etukäteen on suunniteltu, mitä asioita työntekijän kanssa käydään läpi ja minkälaisessa aikataulussa (Työterveyslaitos). Uudessa työssä aloittava henkilö harvoin omaksuu kaikkea uutta heti yhdeltä istumalta tai edes muutaman päivän tai viikon aikana. Siksi yrityksen kannattaa laatia uusille ja tehtäviään vaihtaville työntekijöille yksityiskohtainen, selkeästi jäsennelyt perehdyttämishjelma, johon jaksotetaan asioiden läpikäyntiä sopivan pituiselle ajanjaksolle. (Viitala 2014, 156.)

Perehdyttämissuunnitelma on yksi keskeisin työkalu perehdyttämisen toteutuksessa ja sen tarkoitus on tukea perehdyttäjiä, säästää aikaa, sekä varmistaa, että kaikki keskeiset asiat tulevat huomioitua ja käytyä läpi työntekijän kanssa (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Tampereen kaupunki, 9). On myös tärkeää tiedostaa, että vaikka perehdyttämissuunnitelman runko olisi yleisesti todettu hyväksi, se ei välttämättä aina sovellu jokaiseen tilanteeseen sellaisenaan, vaan huomiota tulisi kiinnittää yksilöllisyyteen ja suunnitelmaa tulisi myös aika-ajoin päivittää (Joki 2018, 114). Suunnittelussa olisi myös hyvä miettiä, voitaisiinko työnkuvaa vielä mahdollisesti muokata vastaamaan henkilön yksilöllistä osaamista vai onko kannattavaa pitäytyä vanhassa työnkuvassa (Honkaniemi ym. 2007, 158).

Suunnitelmaa laatiessa tulisi aina ottaa huomioon yrityksen visio, strategia ja missio (Mäkelä 2020). Laatimisessa olisi hyvä myös olla mietittynä perustavanlaatuisia avainkohtia, kuten mitä, kuka, miten, milloin ja kenelle (Eklund). Siitä tulisi käydä ilmi kaikki käytettävät menetelmät ja aihealueet, joihin työntekijä on tarkoitus perehdyttää (Tampereen kaupunki, 9). Kokonaisvaltaisuuden kannalta olisi hyvä hyödyntää erilaisia perehdyttämismenetelmiä ja tapoja, kuten koulutustilaisuuksia, ryhmätyöskentelyä, verkko-opiskelua, pelillisyyttä, oppimispäiväkirjaa ja käytännön tekemistä (Piili 2006, 125; Eklund). Perehdytettävälle olisi hyvä koota jonkinlainen tietopaketti, josta löytyy tärkeimpiä yritystä koskevia tietoja, kuten toiminta- ja vuosikertomus sekä henkilöstön yhteystiedot (Joki 2018, 122).

Laadukkaan perehdyttämissuunnitelman tekijä ottaa huomioon, että perehdytyksen yhteydessä on mahdollista heti alkuun siirtää työntekijän käyttöön myös yrityksen kannalta oleellista, piilossakin olevaa tietoa (Valvisto 2005, 49). Suunnittelussa kannattaa myös huomioida, onko perehdytettäviä yksi vai useampi. Mikäli samaan aikaan aloittavia on

useita, voidaan harkita yhteistä perehdyttämiskurssia, jolloin tulokkailla on hyvä mahdollisuus olla toistensa tukena ja myös verkostoitua keskenään. (Piili 2006, 125.)

Aikataulun suunnittelussa tulisi miettiä tarkkaan perehdyttämisen eri vaiheet ja pohtia, missä vaiheessa työntekijä tarvitsee mitäkin tietoa. On myös suunniteltava, kuinka paljon tietoa kerralla voidaan antaa, ettei työntekijä kuormittuisi liikaa. (Tampereen kaupunki, 9.) Perehdyttämisen kesto voi vaihdella paljonkin yrityksestä ja alasta riippuen, kuten myös mielipiteet ihanteellisen perehdytysjakson kestosta (Friedrich 2019, 61) Esimerkiksi Tehy-lehdessä (2017) julkaistun artikkelin mukaan hyvä perehdytys kestää kahdesta neljään viikkoa, kun taas esimerkiksi Harvard Business Reviewin (2017) artikkelissa kerrotaan, että tutkimusten mukaan uuden työntekijän perehdyttämiseen käytettävän ajan tulisi olla jopa vuoden mittainen, jotta tarvittava taso saavutetaan. Yleisesti perehdyttämisen keston ja laajuuden suunnittelussa tulisi huomioida henkilön tuleva rooli ja työtehtävät, aikaisempi työkokemus, ikä, professionaalinen osaaminen, sekä työsuhteen pituus (Joki 2018, 112).

Huomioitavaa on, että esimerkiksi harjoittelijan tai kesätyöntekijän perehdyttämiseen on yleensä käytettävissä vähemmän aikaa. Tällöin keskeistä on, että työntekijä oppisi ainakin työn kriittisimmät ja oleelliset asiat. Kuitenkin nuorten ja kokemattomampien työntekijöiden perehdyttämisyksiköitä suunniteltaessa olisi hyvä huomioida, että perehdyttämiseen ja perusasioiden läpikäymiseen voidaan tarvita enemmän aikaa. Jos henkilö taas on kokeneempi työntekijä, jolla on jo kokemusta eri työtehtävistä ja työyhteisöistä, on hän yleensä oma-aloitteisempi ja aktiivisempi kuin vähemmän työkokemusta kerryttänyt. Jos uudella työntekijällä on taustallaan kokemusta esimerkiksi samankaltaisista tehtävistä tai samalta alalta, suunnittelussa pitää huomioida, että organisaation ihmiset, työskentelytavat ja tavoitteet ovat kuitenkin hänelle täysin uusia. Mikäli henkilö taas aloittaa vaativammassa tehtävässä, joko esimerkiksi siirtyen asiantuntijasta esimiestehtäviin tai täysin uutena, vaaditaan selkeästi laajempi perehdyttämisohjelma. Perehdytyksen tulisi sisältää kattavasti mm. esimiestyön toimintaympäristö ja yrityksen sidosryhmät. Keskeistä on, että esimies ymmärtää millaista valtaa ja minkälaisia vastuita hänen rooliinsa kuuluu (Joki 2018, 112–113.)

Myös pitkältä vapaalta palaavan kohdalla perusteellinen perehdyttäminen voi olla tarpeellista (Joki 2018, 112). Suunnittelussa on otettava huomioon, että mitä pidempään työntekijä on ollut poissa, sitä enemmän hän tarvitsee tukea ja aikaa valmistautua. Pitemmältä tauolta palaava voi olla esimerkiksi perhe- tai vuorotteluvapaalla ollut henkilö. Jos taas työntekijä palaa esimerkiksi pitkältä sairauslomalta, olisi työhönpaluuseen syytä

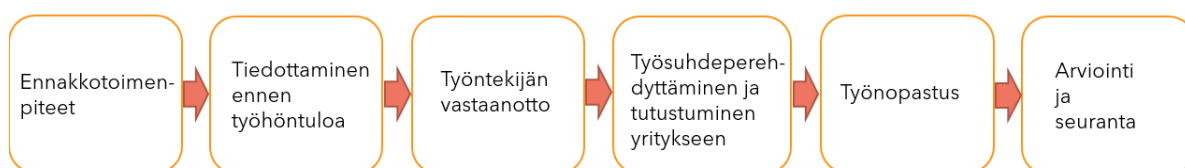
alkaa valmistautua jo samaan aikaan kun sairauspoissaolo on käynnissä. Poissaolon aikana yhteydenpito ja töihin paluun suunnittelu ovat tärkeitä, mutta keskeistä on pitää huoli, että palaaminen tapahtuu aina turvallisesti ja oikea-aikaisesti. Paluun valmistelu pitää siis aloittaa hyvissä ajoin ja sen tukemiseen voidaan käyttää apuna esimerkiksi kirjallista työhönpaluukeskustelua. Työntekijän palatessa töihin arvioidaan aluksi perehdyttämisen tarve ja sisältö sekä suunnitellaan mahdolliset tehostetut tukitoimet. (Työterveyslaitos; Tampereen kaupunki, 10.)

Perehdyttämistä tukemaan on hyvä myös aina laatia jonkinlainen tarkistus- tai muistilista, jolla voidaan varmistaa perehdyttämisen prosessin systemaattisuus ja kokonaisvaltaisuus (Piili 2006, 125). Tarkistuslistan on hyvä sisältää mahdollisimman kattava luettelo asioista, joita suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi huomioida. Listaa voi käyttää sekä perehdyttäjä että itse perehtyvä ja siihen on aina hyvä merkitä, kun tietty asia on käyty läpi tai se on otettu haltuun. Tarkistuslistan avulla voidaan käydä läpi esimerkiksi yrityksen yleisiä asioita, palkka-asioita, yrityksen toimintatapoja, työpaikan tiloja sekä työntekijän omia tehtäviä ja vastuualueita. (Työturvallisuuskeskus TTK 2016, 4–10.) Erilaisia välineitä perehdytyksen avuksi voivat olla myös uusien henkilöiden kurssit, esimies- ja henkilöstökoulutukset, verkkokoulutukset ja varhaisen tuen toimintamalli (Tampereen kaupunki, 22). Tukena voidaan käyttää myös muuta tukimateriaalia, kuten käyttöohjeita, kuvioita ja kaavioita, prosessikuvauksia, esitteitä tai valokuvia ja videoita. (Piili 2006, 125; Työturvallisuuskeskus TTK). Suunnittelussa on mahdollista käyttää apuna myös esimerkiksi perehdyttämisen vuosikelloa (Perttula 2019).

Perehdyttämisohjelma voidaan laatia yrityksissä hyvinkin tarkkaan ja yksityiskohtaisesti, kirjoittamalla ylös esimerkiksi päivä- tai viikkokohtaisia toimenpiteitä, taikka käyttämällä luovuutta, pelillisyyttä ja digitaalisia kanavia (Joki 2018, 122; Työterveyslaitos 2021). Toitettiinpa perehdyttäminen millä tahansa hyväksi todetulla menetelmällä, on loppujen lopuksi organisaation sekä työyhteisön kannalta tärkeää, että se joka tapauksessa suunnitellaan ja hoidetaan perusteellisesti. Mitä paremmin perehdyttämisohjelma on kokonaisuudessaan suunniteltu, sitä helpompi sitä on käyttää ja jalostaa eteenpäin. (Joki 2018, 122; Eklund.)

2.4.3 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttäminen koostuu aina kahdesta eri osasta: työntekijän yleisestä perehdyttämisen jaksosta ja yksilökohtaisesta perehdyttämisen jaksosta (Moisala 2011, 320). Ollakseen kokonaisvaltaista ja laadukasta on perehdyttämisprosessin kuitenkin sisällettävä useita eri vaiheita. Näitä ovat tiedottaminen ennen työhöntuloa, työntekijän vastaanotto, yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen, työnopastus sekä seuranta ja arviointi. (Viitala 2014, 156; Joki 2018, 118.)



Kuva 3. Perehdyttämisen vaiheet Viitalan (2014) ja Joen (2018) mukaan.

Perehdyttämisprosessin toteutuksessa tulisi huomioida, että prosessi lähtee liikkeelle oikeastaan jo rekrytointivaiheesta, jonka aikana työntekijät saavat jo hieman tietoa työstä ja yrityksestä (Viitala 2014, 156). Perehdyttäminen alkaa ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää, ja ennakkotoimenpiteillä prosessi on mahdollista saada etenemään sujuvammin. Tärkeimpiä etukäteen hoidettavia asioita ovat esimerkiksi työvälineiden hankkiminen ja mahdollisen työpisteen järjestäminen. Tärkeää oppimis- ja työaikaa heitetään hukkaan, mikäli käytännön asioiden järjestely aloitetaan vasta ensimmäisenä työpäivänä. (Hyppänen 2013, 218.) Etukäteen olisi hyvä laatia perehdyttämismateriaali, valita perehdyttäjä ja käydä hänen kanssaan läpi perehdyttämishjelma. Uuden työntekijän aloittamisesta tulisi myös informoida koko organisaatiota. (Joki 2018, 118.)

Perehdyttämisen ensimmäisiä vaiheita ovat tiedottaminen ennen työhön tuloa, työhönotto ja työsuhdeperehdyttäminen. Työntekijälle kerrotaan mihin aikaan ja minne hänen tulee saapua ensimmäisenä päivänä ja mikäli hän saapuu autolla, on syytä kertoa mistä löytyvät lähimmät pysäköintipaikat. Hänelle annetaan myös yhteyshenkilön puhelinnumero, mahdolliset työvaatteet, työvälineet ja tunnukset järjestelmiin. Aivan ensimmäisten päivien aikana kartoitetaan lähtötilanne sekä käydään läpi yleiset käytännöt ja työsuhdeasiat, kuten palkka, mahdollinen koeaika ja työtehtävät. Työntekijälle esitellään yrityksen toiminta ja tavoitteet sekä esitellään työyhteisön pelisäännöt, toimintatavat,

työtilat ja työvälineet. (Moisala 2011, s. 326; Larvi; Työterveyslaitos.) Koska ensimmäisten päivien aikana uusi työntekijä saa vastaanansa valtavan määrän uutta tietoa ja välttämättä kaikki asiat eivät jää heti mieleen, hänelle voidaan antaa suullisen tiedon lisäksi muistilista läpikäydyistä asioista esimerkiksi paperisena tai sähköpostilla. Joissakin yrityksissä uusille työntekijöille annetaan jo etukäteen Tervetuloa taloon -materiaali, josta keskeisimmät asiat käyvät ilmi. (Hyppänen 2013, sivu 218.)

Yritykseen perehdyttämis- ja vastaanottovaiheessa hoidetaan myös hallinnolliset asiat. Hoidettavia asioita ovat muun muassa työsopimuksen laadinta, verokortin toimittaminen ja henkilötietolomakkeen täyttäminen. Työntekijälle voidaan esitellä perehdytysohjelma ja sitä voidaan muokata vastaamaan paremmin työntekijän yksilöllisiä tarpeita. Lisäksi hänelle esitellään henkilöstö, oma työyksikkö, luottamushenkilöt, työterveyshuolto ja toiminta sairaustapauksissa sekä työpaikkaruokailun järjestäminen. Myös tarkempi tehtäväkuva ja vastuualueet käydään läpi. (Larvi.)

Työnopastuksella tarkoitetaan työntekijän perehdyttämistä varsinaiseen työhön. Sen tarkoitus on pitää huoli, että työntekijä saa tarpeeksi varmuutta aloittaa uudessa työssään. Työnopastuksen kautta työntekijälle pitäisi muodostua jonkinlainen kokonaiskuva työpai-kasta, sen henkilöstöstä, käytettävistä laitteista, toimintamenettelyistä, sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksista. (Viitala 2014, 155.) Työnopastuksen toteuttamisessa voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä, joista yksi tunnetuin on viiden askeleen menetelmä. Se sisältää viisi eri vaihetta, joita ovat valmistautuminen, opetus ja mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu, sekä viimeisenä opitun varmistaminen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Ensimmäinen vaihe, valmistautumisvaihe, sisältää työntekijän tietojen ja taitojen kartoittamisen sekä motivoimisen ja kannustamisen. Lisäksi hänelle kuvataan tavoitteet ja työtehtävät. Toinen vaihe on opetus, jossa työntekijää voidaan pyytää havainnoimaan tehtäväkokonaisuus. Työntekijän kanssa käydään läpi työpaikan toimintasäännöt, hänelle näytetään työ ja kerrotaan perustellen, miksi toimitaan tietyllä tavalla. Hänelle esitellään eri työmenetelmät ja turvalliset työtavat. Kolmas vaihe on mielikuvaharjoittelu, jossa työntekijää pyydetään selostamaan työnsä sisältö ja häntä pyritään ohjaamaan antamalla palautetta. Lisäksi hänelle annetaan pelkistetyt säännöt ja pyydetään toistamaan asiat ajatuksissa. Neljännen vaiheen, taidon kokeilun ja harjoittelun, aikana työntekijä pääsee käytännössä testaamaan taitojaan. Tässä vaiheessa kokeilu ja palautteen antaminen vuorottelevat ja harjoittelu jatkuu. Viidennessä, eli viimeisessä vaiheessa, tapahtuu opitun varmistaminen. Siinä arvioidaan sen hetkinen taitotaso ja annetaan

työntekijän työskennellä yksin. Häntä myös rohkaistaan kysymään ja annetaan rakentavaa palautetta edistymisestä. Varsinainen opastus päättyy, mutta oppimista seurataan ja arvioidaan vielä sen jälkeenkin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Työterveyslaitos.)

Työnopastuksen jälkeen työntekijä siirtyy itsenäiseen työskentelyyn ja seuraa sekä arvioi omaa suoriutumistaan. Perekdytystä voidaan jatkaa edelleen työnteon ohessa, ja vaikka varsinainen perekdytysjakso on ohi, on hyvä varmistaa, että työntekijä saa edelleen tarvitsemaansa tukea ja apua. (Työterveyslaitos.) Työssäoppimisvaihetta tukee koko organisaatio, ja sen aikana yleensä keskeistä ovat työntekijän verkostoituminen, mahdollinen mentorointi sekä hiljaisen tiedon siirtyminen (Mikkelin kaupunki 2017, 4). Perekdyttämisen voidaan Perttulan (2019) mukaan yleensä katsoa olevan riittävää, kun työntekijä noudattaa turvallisia työtapoja, tunnistaa erilaiset vaaratekijät, osaa käyttää työ- ja apuvälineitä oikein, pystyy toimimaan hallitusti häiriötilanteissa, keskeyttämään työnsä tarvittaessa ja hän osaa hakea itsenäisesti tarvitsemaansa tietoa.

Perekdyttämisen ja itsenäisen työskentelyn aloittamisen jälkeen on hyvä huolehtia myös sen onnistumisen seurannasta ja arvioinnista. Perekdytettävän kanssa on hyvä sopia, koska seuraavan kerran tavataan ja käydään läpi hänen tuntemuksiaan työhön sopeutumisesta sekä arvioidaan työtehtävien haltuunottoa. Tämä antaa perekdytettävälle tunteen, että yrityksessä suhtaudutaan tosissaan hänen perekdyttämiseensä ja sitä pidetään tärkeänä asiana. Tietyn ajan kuluttua perekdyttämisen jälkeen henkilöstöasiantuntijan kannattaa arvioida sen onnistumista erikseen järjestettävällä palaute- tai seuranta-keskustelulla. Sen avulla selvitetään yhdessä perekdytettävän kanssa, kuinka koko perekdyttämisen prosessi sujui ja tarvitseeko hän esimerkiksi lisätukea. (Joki 2018, 122.) Perekdyttämisen arvioinnissa voidaan käydä läpi perekdyttämissuunnitelmaa, jolloin nähdään, toteutuivatko kaikki kohdat. Perekdytettävältä on myös hyvä tiedustella, vastasivatko rekrytointivaiheessa syntyneet mielikuvat työntekijän kokemuksiin. (Hyppänen 2013, 223.) Saatua palaute dokumentoidaan, palautteet ja kokemukset huomioidaan, ja ne päivitetään suunnitelmaan prosessin kehittämiseksi (Ahokas & Mäkeläinen 2013, Larvi). Haastattelun tuloksia tarkastellessa on kuitenkin hyvä huomioida, että kun uudelta työntekijältä pyydetään palautetta, ei hän välttämättä uskalla vielä koeajalla tuoda esiin kaikkia näkemyksiään, etenkin jos niihin liittyy negatiivisävytteistä kritiikkiä. Perekdyttämisen onnistumista voidaan tästä syystä arvioida myös esimerkiksi anonyymien tulo-kaskyselyn avulla, mikäli uusia perekdytettäviä on useampi. (Hyppänen 2013, 221, 223.)

Perekdyttämisen prosessin eri vaiheiden toteutumisesta on huolehdittava myös, mikäli työntekijä siirtyy uuteen tehtävään tai yksikköön, tai jos tehtäviin tulee merkittäviä

muutoksia. Tällöin yleinen, yritykseen perehtyminen ei ole kuitenkaan yhtä keskeistä, vaan huomiota kiinnitetään enemmänkin itse työhön perehdyttämiseen ja mahdolliseen uuteen tiimiin sopeutumiseen. Siirtyvän työntekijän kanssa käydään kuitenkin läpi työtehtävän muutokset ja hänen tulee saada riittävä ja tarpeeksi laaja perehdytys uusiin tehtäviin, aivan kuten uusien työntekijöiden kohdalla. (Tampereen kaupunki, 11.) Mikäli perehdyttämistä tarvitseva on omiin töihinsä palaava, pidempään poissa ollut henkilö, tulee myös työn uudelleen aloittamiseen valmistautua asianmukaisella tavalla. Palaavan työntekijän kanssa työturvallisuuden kertaaminen ja työnopastus ovat aiheellista. Työntekijän kanssa lisäksi keskustellaan ja työskentelyä seurataan sekä arvioidaan, miten paluu sujuu. Perehdyttämistä voidaan tarvittaessa tukea sopimalla työkykyä tukevia ratkaisuja, esimerkiksi tarjoamalla lisäkoulutusta tai räätälöimällä ja rajaamalla työtehtäviä määrääjäksi. (Työterveyslaitos; Tampereen kaupunki, 10.)

2.4.4 Perehdyttämisen yleisimmät haasteet ja ongelmakohdat

Työntekijän perehdytys on monesti yksi niistä henkilöstöprosesseista, joka valitettavasti jää liian vähälle huomiolle, vaikka muuten yrityksen hallinnolliset ja lain velvoittamat asiat tulisivatkin hoidettua oikeaoppisesti. Jotta perehdyttämisprosessista saataisiin irti mahdollisimman paljon ja sitä voitaisiin kehittää, on tärkeää, että yrityksessä tiedostetaan perehdyttämisen yleiset haasteet sekä tunnistetaan organisaatiokohtaiset ongelmat ja sudenkuopat. (Intro 2019.)

Lähtökohtaisesti merkittävänä ongelmana voi olla, ettei organisaatiossa ylipäänsä ymmärretä korrelaatiota organisaation tavoitteisiin pääsemisen ja hyvän perehdyttämisen välillä, eikä huonon perehdyttämisen vaikutusta ennaikaisesti irtisanoutumisiin. Perehdyttäminen saatetaan nähdä organisaatiossa täysin omana, muusta toiminnasta erillisenä olevana prosessina. Jos sen hyötyjä ei tunnisteta, suunnitteluun ja toteutukseen ei välttämättä haluta satsata enempää kuin on pakko. (Eklund.)

Eräs perehdytyksessä eniten sekaannuksia ja haasteita aiheuttava seikka on, että organisaation sisällä vastuita ja rooleja ei ole jaettu selkeästi, ja tavoitteet ovat epäselviä. Usein esimerkiksi ajatellaan, että perehdyttämisprosessi on kokonaan HR:n vastuulla, vaikka HR ei voi ottaa vastuuta uuden työntekijän opastamisesta tehtävä- ja tiimitasolla. (Intro 2019.) Organisaation perehdyttäjillä, esimiehillä ja HR:llä voi myös olla omat, toisistaan eroavat näkemyksensä perehdyttämisen toteuttamisesta ja laadusta. Joskus perehdytyksen voidaan esimerkiksi virheellisesti ajatella olevan ainoastaan yksisuuntainen

prosessi, jossa työntekijälle pyritään syöttämään tarvittavat tiedot ja taidot. Perehdyttämistä ei nähdä vuorovaikutustilanteena, eikä perehdytettävän näkemyksiä, palautetta ja kehittämisideoita kuunnella tai haluta oikeasti hyödyntää. (Moisala 2011, 336; Eklund.) Ongelmia voi myös syntyä, jos perehdyttäjän valinnassa ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota hänen ammattitaitoonsa, motivaatioon ja luonteeseensa. Jos perehdyttäjän oma osaaminen on puutteellista, voi hän esimerkiksi välittää perehdytettävälle työntekijälle vanhaa tai haitallista tietoa, minkä etenkin uusi tai kokematon työntekijä saattaa ottaa vastaan kriitikkömästi. (Kupias & Salo 2014; Pajunen 2015.)

Monissa yrityksissä yleisenä ongelmana on, että perehdyttäminen ja rekrytointi ajatellaan toisistaan erillisinä toimenpiteinä, ja perehdytys aloitetaan vasta työntekijän ensimmäisenä työpäivänä (Intro 2019; Sopanen 2019). Useimmiten siitä kuitenkin seuraa työntekijälle auttamaton informaatiohäky, joka olisi mahdollista välttää aloittamalla perehdyttäminen esiperehdytyksellä heti rekrytoinnin jälkeen. Esiperehdytyksen aikana työntekijälle voidaan antaa tietoa esimerkiksi työajoista, tulevista kollegoista ja keskeisimmistä työtehtävistä. Sen avulla työntekijä ei myöskään jää roikkumaan epätietoisuuteen ja kokee todennäköisemmin itsensä tervetulleeksi jo ennen ensimmäistä työpäivää. (Sopanen 2019.)

Myös liian suuri työn määrä, kova aikapaine sekä liian vaativat tehtävät liian varhaisessa vaiheessa aiheuttavat tarpeettoman paljon kuormitusta ja voivat aiheuttaa motivaation puutetta uudelle työntekijälle (Soini 2011; Työterveyslaitos). Henkilön osaamisen tai ammattitaidon yliarvioiminen uudessa työssä tai työtehtävässä onkin paha virhe, jonka seurauksena perehdytys saatetaan hoitaa liian pintapuolisesti. Voi myös olla, ettei perehdytykselle vain varata riittävästi tai pahimmillaan ollenkaan aikaa, vaan työntekijä ns. heitetään heti syvään päätyyn, esimerkiksi kiireestä johtuen. (Niemi 2019, 14; Intro 2020.) Perehdyttämisjaksot tulisikin ottaa huomioon jo ennakkoon yrityksen muiden töiden suunnittelussa, jottei lopputuloksena ole, että vanhemmat työntekijät joutuvat hoitamaan toistenkin työt (Moisala 2011, 325).

Yleisten haasteiden lisäksi myös jatkuvasti muuttuva työelämä luo uusia haasteita perehdyttämiselle. Esimerkiksi vuoden 2020 koronaepidemia pakotti useimmat yritykset muuttamaan jollain tavalla työskentelytapojaan. Lisääntynyt etätyöskentely, mahdolliset uudet työtehtävät ja toimintatavat ovat koskettaneet jollain tavalla lähes kaikkia, ja muutokset taas edellyttävät aina perehdyttämistä (Työturvallisuuskeskus 2009, 4; Siitonen 2020). Tällä hetkellä yksi ajankohtaisimpia kysymyksiä onkin esimerkiksi se, kuinka yhdistää laadukas perehdyttäminen ja etätyöskentely (Rytkönen 2020). Esimerkiksi

digitalisaatiota on mahdollista hyödyntää perehdyttämisessä, mutta sen onnistuminen vaatii organisaation HR:ltä, johdolta ja työntekijöiltä syventymistä, aktiivista osallistumista ja seurantaa (Raekallio 2018).

2.5 Perehdyttämisen taloudelliset vaikutukset

Yrityksen liiketoiminnan kannalta on tärkeää tiedostaa, millaisia kustannuksia perehdyttäminen aiheuttaa ja minkälaisia kuluja perehdyttämisprosessista syntyy. Kulut eivät koske vain varsinaista perehdyttämisjaksoa, vaan kulueriä aiheuttavat lisäksi rekrytointi ja työntekijöiden vaihtuvuus. Yrityksen on myös syytä olla tietoinen, minkälaisia taloudellisia vaikutuksia huonosti toteutettu rekrytointi tai puutteellinen perehdyttäminen aiheuttavat. Huomioitavaa on, että suuri osa koituvista kustannuksista on yleensä piilokuluja, tarkoittaen sitä, etteivät ne konkretisoidu samalla tavalla kuin vaikka konsulttipalkkiot tai maksulliset työpaikkailmoitukset. (Moisala 2011, 321.) Täysin tarkkoja euromääräisiä kokonaiskustannuksia voi olla siis vaikeaa laskea, mutta erinäisillä keinoilla kuluihin on mahdollista vaikuttaa.

Yrityksen henkilöstöhankinnalla, eli rekrytoinnilla, tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Rekrytointiprosessi on tärkeä osa perehdyttämisprosessia, joka aiheuttaa yritykselle erinäisiä kulueriä. Taloudelliset vaikutukset ovat yleensä suhteellisesti suurempia pienillä kuin isoilla yrityksillä. Työntekijän palkkaaminen on kuitenkin yritykselle taloudellisesti iso investointi ja sillä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia. Epäonnistunut rekrytointi vaikuttaa negatiivisesti itse palkattuun, mutta lisäksi koko organisaatioon. (Viitala 2014, 81–82.) On myös otettava huomioon, että aina löytyy riski, ettei uusi rekrytoitu henkilö jatkakaan syystä tai toisesta tehtävässä koeajan jälkeen, tai että hän jää taloon vain hieman pidemmäksi aikaa. Panostamalla laadukkaaseen perehdyttämisprosessiin voidaan kuitenkin vähentää tätä riskiä. (Moisala 2011, 322.) Uuden, pitkäaikaisen työntekijän työhönottoa voidaan verrata pitkävaikutteiseen investointiin, vaikka myös lyhytaikaisempien rekrytointien taloudellinen vaikutus on huomattava (Viitala 2014, 82).

Riippuen yrityksen koosta rekrytoinnin suorat kustannukset voivat lähennellä jopa kymmeniä tuhansia euroja. Yleisimmät kulut aiheutuvat mm. rekrytointi-ilmoitusten tekemisestä, mahdollisten ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käytöstä, työsuhteen alkuaajan palkkakustannuksista, erilaisista hallinnollisista toimenpiteistä sekä varsinaiseen

rekrytointiin käytettävästä ajasta. Lisäksi kuluja syntyy myös itse perehdytykseen käytettävästä ajasta. (Hyppänen 2015-.)

Perehdyttämisjakso voi kestää monia viikkoja, ja uuden työntekijän lisäksi siihen vaaditaan myös perehdyttäjän työpanos. Työntekijän perehdyttäminen maksaa yleensä tuhansia euroja ja monesti perehdytettävä voi joutua harjoittelemaan uusia työtehtäviä kauan, ennen kuin työ sujuu jouhevasti. Monesti kokemusta pitääkin kerryttää muutama vuosi, ennen kuin täyden työpanoksen antaminen on mahdollista. Näin ollen uuden työntekijän tuottavuutta ei voida verrata kokeneen osaajan tuottavuuteen, työtehon ollessa perehdyttämisvaiheessa vielä yleensä alhaisempi. Tämä voidaan ottaa huomioon myös osana rekrytinnin kokonaiskustannuksia. (Viitala 2014, 83; Hyppänen 2015-.)

Työntekijä on kuitenkin muutakin kuin pelkkä kuluerä. Etenkin alussa hänellä on poikkeuksellinen kyky havainnoida yrityksen toimintaa uusin silmin, mitä voidaan hyödyntää organisaation toimintatapojen kehittämisessä. Hän voi saada aikaan merkittäväkin taloudellista hyötyä esimerkiksi uusien ideoiden tai näkökulmien kautta, joiden avulla on mahdollista hankkia uusia asiakkaita tai jopa markkinaosuuksia. (Viitala 2014, 83.)

Perehdyttämisen puuttuminen ja laiminlyöminen taas voivat aikaansaada erilaisia vaaratilanteita, tapaturmia ja henkistä pahoinvointia, joista voi koitua yritykselle suuriakin suorja ja epäsuoria kustannuksia (Liikenneturva). Puutteellinen perehdyttäminen voi esimerkiksi aiheuttaa työntekijälle huonommuuden tunnetta, kovaa työstressiä sekä ylikuormitusta, jotka lisäävät uupumisen ja loppuunpalamisen riskiä (Ilmarinen 2015). Huonon perehdyttämisen seurauksena yritykselle voi syntyä kustannuksia sairauspoissaoloista, työterveyshuollon käytön lisääntymisestä tai työn laadun heikentymisestä. Riskinä voi pahimmillaan olla työntekijän varhainen osa-aikaeläköityminen. (Joki 2018, 177.) Jos taas uuden työntekijän kanssa ei esimerkiksi käydä läpi työturvallisuusasioita, hän ei välttämättä osaa toimia oikein häiriötilanteissa tai voi käyttää vaarallisia työmenetelmiä. Suurempi riski onnettomuuksille voi myös syntyä, mikäli työpaikan olosuhteet muuttuvat ja työntekijöitä ei perehdytetä uusiin käytäntöihin. (Perttula 2019.) Turvallisuusasioiden laiminlyönnistä aiheutuvia suorja ja välillisiä kustannuksia voivat olla esimerkiksi mahdollisten vammojen hoitokulut ja haittakorvaukset tai työpanoksen menetys (Liikenneturva).

Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna on siis tärkeää, että rekrytointi ja perehdyttäminen toteutetaan huolellisesti ja henkilövalinnat tehdään tarkkaan ja harkiten. Hyvän työntekijän onkin arvioitu olevan ainakin kaksi kertaa tuottavampi samassa tehtävässä

kuin huonon työntekijän. (Honkaniemi ym. 2007, 23.) Rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä tulisi huomioida jokapäiväisen toiminnan realiteetit pitäen silmällä myös tulevaisuutta. Onnistuneilla valinnoilla varmistetaan, että perehdyttäminen, ja sitä mukaa päivittäinen toiminta ja sen johtaminen sujuvat toivotun mukaisesti. (Helsilä 2015-.) Usein rekrytointiin vaadittava aika vaihtelee, riippuen täysin käytettävästä tavasta ja tehtävästä. Kokonaiskuluihin on kuitenkin mahdollista vaikuttaa huolellisella suunnittelulla, kuten tunnistamalla etukäteen rekrytointiin liittyvät tehtävät ja varaamalla niihin tarpeeksi aikaa. (Hyppänen 2015-.)

Koska vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle suuria kuluja, olisi organisaation hyvä tiedostaa, minkälainen vaihtuvuus on sen kannalta tarkoituksenmukaista ja tervettä. Yleisesti vaihtuvuudessa löytyy suuria alakohtaisia eroja. Keskimääräisesti se on kuitenkin noin 20 prosenttia vuodessa korkeasuhdanteen aikana, eli vuosittaisen talouskasvun ollessa reipasta, kun taas 10–15 prosenttia matalasuhdanteen aikana, jolloin talouskasvu on hidasta tai seisahtunutta. Nuorten kohdalla vaihtuvuutta on yleensä enemmän verrattaessa pidempään työelämässä olleisiin. Vaihtuvuuden kustannuksia syntyy muun muassa työsuhteen päättämisestä ja uuden käynnistämisestä sekä liiketoimintakapasiteetin menetyksestä. Toisaalta on huomioitava, että täysin muuttumaton henkilöstörakenne ei myöskään ole kehittymisen kannalta myönteinen asia. Työntekijöiden vaihtuvuuden pitäminen maltillisella tasolla auttaa kuitenkin varmistamaan, että tuotteet pysyvät laadukaina ja että prosessit sekä palvelut toimivat. Työturvallisuuskeskuksen mukaan liian suuri henkilöstövaihtuvuus kertoo usein siitä, ettei kaikki ole hyvin. Syitä vaihtuvuudelle voivat olla esimerkiksi työntekijän stressi, puuttuva tai huono palaute työstä tai heikot vaikuttamismahdollisuudet. Yritysten olisikin hyvä kerätä lähtijöiltä palautetta lähtöhaastatteluiden kautta, jotta organisaation vaihtuvuuden syyt voitaisiin todentaa ja tehdä mahdollisia kehittämistoimenpiteitä. (Savolainen & Rätty & Pratsch & Tanskanen 2013, 8–9.)

3 CASE: YRITYS X:N PEREHDYTYSTYÖN KEHITTÄMINEN

3.1 Tutkimusprosessi ja nykytilanteen analysointi

Tieteellinen tutkimus ja tutkimusprosessit sisältävät aina erilaisia vaiheita sekä osa-alueita, jotka yleensä myös noudattavat tietynlaista etenemistapaa. Tutkimusprosessin osa-alueita ovat tutkimusidean suunnittelu, valittuun aiheeseen perehtyminen, tutkimuksen suunnittelu ja toteuttaminen, aineiston analyysi sekä raportointi. Lisäksi jokaisessa tutkimuksen vaiheessa keskeistä on myös etiikka. Prosessille ominaista on eri osa-alueiden keskinäinen vuorovaikuttaminen ja monesti osa-alueita tehdäänkin limittäin. (Jyväskylän Yliopisto 2010; Günther & Hasanen 2021.) Tämän tutkimusprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön tapoja, jotka ovat yhteisesti tiedeyhteisön hyväksymiä. Tällaisia ovat muun muassa tietyt toimintatavat, kuten huolellisuus, rehellisyys sekä tarkkuus, eettisesti kestävä tutkimus-, tiedonhankinta- ja arviointimenetelmät, muiden tutkijoiden töiden huomioon ottaminen sekä tutkimusprosessin toteuttaminen asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Jyväskylän Yliopisto 2009.)

Tämän tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa, aiheen rajaamisessa ja siihen syventymisessä, paneuduttiin ensin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti perehdyttämiseen, hyödyntäen aikaisempia tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen suunnittelu, etiikka, toteuttaminen, aineiston analyysi sekä raportointi. Empiirisen osan suunnittelussa ja tekemisessä hyödynnettiin ensimmäisen vaiheen aikana syntyneitä näkökulmia ja havaintoja.



Kuva 4. Opinnäytetyön tutkimusprosessin eteneminen (Jyväskylän Yliopisto 2010; Günther & Hasanen).

Perehdytyksen nykytilanteen tutkimisen ja analysoinnin avulla oli tarkoitus selvittää, millainen yritys X:n perehdytysprosessi on tällä hetkellä, miten se on toteutunut, millaista tukimateriaalia on käytössä ja miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää. Nykytilannetta tutkittiin havainnoimalla organisaation verkkoympäristöä ja varsinaisena tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää, haastattelua.

Haastatteluiden analyysiin käytettiin laadullista sisällönanalyysiä, jota kutsutaan myös teemoitteluksi. Se valittiin käytettäväksi menetelmäksi tähän opinnäytetyöhön, koska se soveltuu hyvin käytettäväksi muun muassa haastatteluiden, nauhoitetun puheen ja kirjoitetun tekstin analyysiin. Lisäksi sisällönanalyysissä keskitytään nimenomaan siihen, mitä haastateltavat kertovat. Tärkeää ei ole siis niinkään asioiden ilmaisumuoto kuten millaisia äänenpainoja tai äänensävyjä käytetään. (Vuori 2021.)

3.1.1 Verkkoympäristön havainnointi

Jotta nykytilanteesta saataisiin mahdollisimman kattava kuva, tutkittiin aluksi millaista perehdyttämiseen liittyvää tietoa ja materiaalia yrityksen verkkoympäristöstä löytyy. Tietoa löytyi kahdesta eri kanavasta, yrityksen Intranetistä sekä viestintä- ja yhteistyöalusta Microsoft Teamsin perehdytyskansiossa.

Yrityksen Intranetistä löytyi perehdytyksen tueksi -osio, johon on koottu alaotsikoin tietoa niin rekrytoivalle esimiehelle, perehdyttäjälle, kummille kuin myös perehdytettävälle. Lisäksi osiossa on saatavilla kohdennettuja perehdytyksen materiaaleja. Perehdytyksen tueksi -osioista löytyy kattavasti tietoa erilaisista työsuhteasioista, kuten palkasta, työajasta, yhteistoiminnasta ja työhyvinvoinnista sekä muuta yleistietoa liittyen työsuhteeseen. Osiossa on kerrottu tarkasti työntekijän vastuut ja velvollisuudet ja sieltä löytyy lisäksi neuvoja ja ohjeita viestintään, vinkkejä oman osaamisen kehittämiseen ja päivittäiseen työskentelyyn sekä lista suoritettavista verkkokursseista. Materiaaleihin on koottu ohjeita erilaisten kohderyhmien perehdyttämiseen, kuten myynti- ja asiakaspalvelutehtävien, uusien esimiesten ja toimitusjohtajien perehdytykseen. Osiossa ohjeistetaan perehdytys suunnitelman tekemisestä ja korostetaan muun muassa sitä, kuinka se tulee aina räätälöidä uuden työntekijän vastualueeseen sopivaksi. Perehdytyksen avuksi löytyy erilaisia perehdytys suunnitelmapohjia, esimerkiksi uusien esimiesten ja työntekijöiden perehdyttämistä varten.

Intranetin perehdytysosiossa on myös tietoa perehdytysprosessin vastuista sekä kuvaukset eri perehdytysprosessin rooleista. Lisäksi osiosta löytyy vinkkejä perehdyttäjälle, kuten viiden askeleen perehdyttämismalli ja tietoa kummina toimimisesta. Ohjeita on myös perehdytettävälle, kuten vinkkejä ensimmäisten päivien pulmatilanteisiin -materiaali. Osiosta löytyy lisäksi ajankohtaista tietoa muun muassa poikkeustilanteen vaikutuksista perehdyttämiseen.

Yrityksen Teamsin perehdyttäjät -kanavassa on keskustelualusta, jossa perehdyttämisessä ja sen kehittämisessä mukana olevat henkilöt voivat kommunikoida keskenään. Keskustelualustalla on tiedotettu esimerkiksi ajankohtaisista asioista ja tuotu esiin toiveita ja kehitysehdotuksia. Perehdyttäjät -kanavan tiedostoista löytyi useampia kansioita ja tiedostoja. Kansioissa on muun muassa perehdytysmateriaaleja, kuten alkuperehdytyksen muistilista, tiedonhakutehtävä, opas aloittavalle toimihenkilölle ja perehdytystaulukko. Lisäksi kansioihin on dokumentoitu perehdytysuunnitelmat ja pidetyt välikeskustelut.

Perehdytyksen muistilista sisältää erilaisia osaamisalueita, joita perehdytettävän kanssa voidaan käydä läpi ja merkitä päivämäärä. Muistilistalta löytyy esimerkiksi työvälineet ja valtuutukset, sähköpostijärjestelmä, Intranetin läpikäyminen, turvallisuusasiat, työterveyspalvelut, henkilöstöedut sekä asiakaspalveluun ja yrityksen liiketoimintaan liittyviä aiheita. Perehdytystaulukko sisältää työn keskeisimpiä tehtäviä ja asioita. Niiden läpikäyminen on jaoteltu kolmeen osioon: asia käyty teoriassa, asia käyty käytännössä ja perehtyjä tekee itsenäisesti. Tiedonhakutehtävässä perehdytettävää ohjeistetaan etsimään ja kirjoittamaan vastaukset 25 kysymykseen, jonka jälkeen ne on tarkoitus käydä perehdyttäjän kanssa yhdessä läpi. Kysymysten aiheet vaihtelevat melko paljon ja tehtävän tarkoitus on edistää uuden työntekijän tiedonhakutaitoja.

Perehdyttäjät -kanavasta löytyi myös perehdytysprosessin kuvaus vuodelta 2019. Prosessikuvaus sisältää perehdytysprosessin eri vaiheet, joiden ajankohta on jaettu kolmeen osaan. Näitä ovat aika ennen perehdytyksen alkua, alkuvaiheen perehdytys sekä jälkiseuranta ja jatkoperehdytys.

Ennen perehdytyksen alkua tehtäviä asioita ovat rekrytointi ja hallinnolliset asiat, kuten työsopimukseen ja työn aloittamiseen liittyvät asiat sekä esimiehen hoidettavat asiat, kuten huolehtiminen työvälineistä, henkilökortista ja käyttöoikeuksista. Alkuperehdyttäjä lisää Teamsiin perehdytysuunnitelmapohjan, jonka esimies muokkaa HR:n kanssa

sopivaksi. Lisäksi esimies huolehtii perehdytyksen aikataulutuksen, jossa HR on tarvittaessa tukena.

Alkuvaiheen perehdytys sisältää prosessin kuvauksen mukaan ensimmäisen ja toisen päivän aikana läpikäytävät asiat, jotka ovat alkuperehdyttäjän vastuulla. Alkuvaiheen perehdytyksen mainitaan sisältävän työsuhdeasiat, organisaation esittelyn ja tarvittavien työkalujen varmistamisen. Alkuperehdyttäjä koordinoi jatkoperehdytyksen esimiehen sekä jatkoperehdytyksestä vastaavan perehdyttäjän kanssa. Tarvittaessa tähän osallistuu myös HR. Alkuperehdyttäjän jälkeen esimies tai mahdollinen kummi ottaa perehdyttävän vastaan ja esimies käy perehdytys suunnitelman ja aikataulun perehtyjän kanssa läpi. Perehdytyksessä aletaan tämän jälkeen edetä suunnitelman mukaisesti ja samalla esimies huolehtii sen toteutumisesta ja turvallisuusasioiden läpikäynnistä. Lisäksi hän varmistaa perehdytyksen dokumentoinnin. Prosessikuvauksessa kerrotaan, että uuden työntekijän oppiminen pyrkii noudattamaan 70–20–10 -mallia. Sen mukaan oppiminen jakautuu niin, että 70 % on työssäoppimista eli oppimista perehdyttäjän tuella ja itsenäisesti tekemällä, 20 % on toisilta ja palautteesta oppimista, sisältäen havainnointia, kokemustenvaihtoa sekä perehdyttäjän tai esimiehen palautteen ja 10 % on koulutuksia, valmennuksia sekä erilaisten verkko-oppimiskurssien hyödyntämistä kuten verkkokursseja.

Prosessikuvauksen mukaan jälkiseurannan ja jatkoperehdytyksen aikana esimies seuraa kummin ja perehdyttäjien kanssa yhdessä uuden työntekijän kehittymistä ja huolehtii tarvittaessa lisäperehdytyksestä. Prosessin mukaisesti pidetään perehdytyksen välitapaaminen noin 1 kk uuden työntekijän aloitettua. Välitapaamisessa on mukana perehdyttävä, HR sekä esimies ja tapaamisen koordinoi HR. Noin 2 kk aloittamisen jälkeen HR lähettää perehtyjälle palautekyselyn, jonka avulla prosessia pyritään kehittämään. Lisäksi perehdytys suunnitelmat arkistoidaan prosessin mukaan Teamsiin. Tulevista koulutuspäivistä tai valmennuskokonaisuuksiin osallistumisesta sovitaan yhteistyössä työntekijän, henkilöstöpalveluiden ja esimiehen kanssa. Perehdytyksen jälkeen seuraa siirtyminen jatkuvaan osaamisen kehittämiseen.

3.1.2 Haastattelut

Tutkimusmenetelmää valittaessa tutustuttiin aluksi tutkimuskirjallisuuteen ja erilaisiin aineistonhankintamenetelmiin, joista käytettäväksi menetelmäksi valikoitui lopulta puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu on yksi tutkimushaastattelun

lajeista, jolle ei ole yhtä varsinaista määritelmää ja siitä käytetään myös nimityksiä teemahaastattelu tai kohdennettu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu on sopiva menetelmä perehdyttämisen onnistumisen tutkimiseen, koska sen toteuttamisen lähtökohdaksi on, että kaikki haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietynlaisen tilanteen tai ilmiön. Lisäksi puolistrukturoidun haastattelun ominaispiirteisiin kuuluu se, että tutkija on ennalta perehtynyt tutkittavaan ilmiöön kokonaisvaltaisesti ja tehnyt sen pohjalta tiettyjä päätelmiä sekä oletuksia. Alustavan tutkimuksen pohjalta tutkija myös muotoilee käytettävän haastattelurungon. Haastateltavilta voidaan kysyä vaihtelevassa järjestyksessä joko täysin samat tai lähes samankaltaiset kysymykset, eikä heille anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa näin avoimemman keskustelun, kun haastateltavat pystyvät vastaamaan kysymyksiin omin sanoin ja heille voidaan myös esittää tarvittaessa tuki- ja lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47.)

Haastattelun suunnittelu ja tekeminen lähtivät liikkeelle haastateltavien henkilöiden rajaamisesta, sopivien henkilöiden valitsemisesta sekä haastattelurungon ja kysymysten muotoilusta. Haastateltavien rajauksessa huomioitiin, että perehdyttämisen nykytilanteesta haluttiin saada hyvä kokonaiskuva. Näin ollen haastateltaviksi päädyttiin valitsemaan sekä perehdytettäviä että perehdyttäjiä. Haastateltaviksi valikoitui yhteensä seitsemän henkilöä, joista viisi on perehdytettäviä ja kaksi perehdyttäjiä. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan tarpeeksi laaja joukko, jotta erilaisia näkökulmia saataisiin tarpeeksi, tulokset olisivat luotettavia ja niitä olisi mahdollista verrata keskenään.

Kaikki haastatellut perehdytettävät ovat aloittaneet työskentelyn organisaatiossa kahden vuoden sisällä ja he työskentelevät henkilöasiakkaiden päivittäispalveluiden parissa. Perehdyttäjäille perehdyttämistyö on yksi osa heidän koko työnkuvaansa, ja sen lisäksi he hoitavat myös henkilöasiakkaiden päivittäispalveluja, kuten perehdytettävätkin. Perehdyttäjät huolehtivat pääasiassa uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Perehdyttäjien työrasta ei kerrota tarkemmin anonymiteetin säilyttämiseksi. Perehdytettävien haastatteluihin valittiin mukaan ainoastaan kahden vuoden sisällä aloittaneita, jotta perehdyttämisprosessi olisi vielä suhteellisen tuoreessa muistissa. Ajanjakson haluttiin toisaalta olevan myös tarpeeksi pitkä haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi.

Haastateltavia pyydettiin vapaaehtoisiksi osallistujiksi hyvissä ajoin ja heihin oltiin asiasta yhteydessä henkilökohtaisesti. Samalla heille kerrottiin haastattelun aiheesta sekä tiedonkeruun menetelmästä, tarkoituksesta ja tavoitteista. Anonymiteetistä sovittiin haastateltavien kanssa niin, että vain haastattelija tietää heidän identiteettinsä ja tutkimustulosten yhteenvedoista ei voida päätellä yksittäisiä henkilöitä. Tällä pyrittiin

parantamaan tulosten luotettavuutta. Haastatteluiden yhteenvedot on täten kirjoitettu yleisemmässä muodossa, tuoden ilmi haastatteluissa esiin nousseita asioita teemoittain.

Haastatteluista sovittiin siten, että ne oli mahdollista toteuttaa ilman häiriötekijöitä tai kiihrettä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastattelun kestosta, ajankohdasta ja paikasta sovittiin etukäteen. Kaikkiin haastatteluihin oli lähtökohtaisesti varattu aikaa tunti, mutta käytetty aika vaihteli lopulta 40 minuutista tuntiin. Ennen haastattelupäivää kaikille haastateltaville annettiin erillinen valmistautumisohje, jossa kuvailtiin pääpiirteittäin haastattelun rakennetta, teemoja ja sisältöä, mutta yksityiskohtaista listaa haastattelukysymyksistä ei etukäteen lähetetty. Kaikki haastattelut toteutettiin työpaikalla, osa kasvotusten ja osa etänä Microsoft Teams -ohjelman välityksellä. Osallistujilta pyydettiin etukäteen lupa haastattelun äänittämiseen ja haastattelun rakenteesta sekä äänittämisen aloittamisesta kerrottiin haastateltaville vielä erikseen haastattelun alussa. Kasvokkain toteutetut haastattelut äänitettiin kännykällä, kun taas etänä toteutetut käyttäen Teamsin äänitystoimintoa. Äänityslaitteiden käyttöä ja toimivuutta testattiin ennen haastattelua. Ensimmäinen haastattelu toimi samalla testikertana, jonka perusteella haastattelurunkoon tehtiin pieniä tarkennuksia. Palaute haastateltavalta kokonaisuudessaan oli kuitenkin hyvää, joten isompia muutoksia ei vaadittu.

Haastatteluiden suunnittelussa käytettiin pohjana opinnäytetyön teoriaosuutta ja sen muotoilussa pyrittiin huomioimaan myös toimialakohtaisia ominaispiirteitä. Haastattelurunkoja suunniteltiin kaksi, perehdytettäville ja perehdyttäjille kummallekin omat. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä 1 ja 2. Perehdytettävien haastattelurunko muotoiltiin Viitalan (2014) ja Joen (2018) perehdyttämisen eri vaiheiden mukaan, joita ovat aika ennen työn aloittamista, työsuhdeperehdytys, työnopastus, itsenäisen työskentelyn vaihe sekä seuranta ja arviointi. Osalle haastateltavista on tarjottu mahdollisuutta laajentaa työnkuvaansa yrityksessä ja heille esitettiin myös lisäkysymyksiä siitä. Nykypäivänä digitalisaation ollessa kasvava trendi kysyttiin haastateltavilta lisäksi heidän mielipidettään digitaalisuuden ja pelillisyyden hyödyntämisestä perehdyttämisessä. Perehdyttäjien haastattelukysymykset taas muotoiltiin siten, että saataisiin näkemyksiä perehdyttämistyöstä ja -suunnitelmasta sekä perehdyttämisen organisoinnista ja toteutumisesta. Kummankin haastattelun muotoilussa hyödynnettiin teoriaosuuden hyvän ja laadukkaan perehdyttämisen tunnusmerkkejä. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan riittävän avoimiksi ja varsinaisten ydinkysymysten lisäksi oli suunniteltu erilaisia tuki- ja lisäkysymyksiä, jotta saataisiin tarpeeksi yksityiskohtaisia vastauksia.

Haastattelija valmistautui haastattelutilanteisiin perehtymällä etukäteen haastattelemiseen liittyvään kirjallisuuteen sekä pohtimalla omaa rooliaan ja suhtautumistaan. Ennen haastattelun alkua haastattelija kävi kaikki kysymykset vielä huolellisesti läpi. Haastattelijan rooli oli toimia neutraalina tutkijana, ohjaten keskustelua eteenpäin tai tarvittaessa takaisin aiheeseen. Haastattelija pyrki puhumaan selkeästi ja täsmentämään kysymyksiä tarvittaessa. Lisäksi haastattelija pyrki olemaan tilanteissa vuorovaikutuksellinen, antaen hyvin tilaa haastateltavien puheenvuoroille ja luoden mahdollisimman rennon sekä avoimen ilmapiirin. Haastattelun ja äänittämisen lopettamisesta kerrottiin haastattelun lopuksi, jonka jälkeen kaikilta haastateltavilta pyydettiin siitä palautetta.

3.2 Perehdytyksen onnistumisen arviointi

Perehdytettävien haastattelutulokset on esitelty yhteenvetoina seitsemässä eri alaluvussa. Alaluvut ovat järjestyksessä perehdyttämisen eri vaiheiden mukaisesti, kuten haastattelurungossa. Perehdyttäjien ja perehdytettävien haastatteluiden tulokset esitellään omina osinaan työnopastuslukuissa.

3.2.1 Ennen työn aloittamista

Kaikilla perehdytettävillä oli yhtenäinen kokemus siitä, että yrityksen rekrytointiprosessi oli selkeä ja looginen ja haastatteluista jäi kaikille positiivinen olo. Valinnasta oltiin kaikkiin haastateltaviin yhteydessä puhelimitse. Yksi viidestä koki, että olisi kaivannut rekrytointiin ja työn aloittamisen välissä enemmän yhteydenpitoa ja tietoa. Viidestä perehdytettävästä kaksi oli saanut tarkempaa tietoa tulevasta työnkuvastaan ennen työn aloittamista. Toinen heistä olisi toivonut vielä selkeämpää ja yksityiskohtaisempaa kuvausta. Kolmella viidestä kuva tulevista työtehtävistä oli hieman epäselvä. Haastatelluista neljä tiesi etukäteen ensimmäisten päivien tai viikkojen aikataulusta. Yksi kertoi, ettei tiennyt aikataulua selkeästi ja olisi kaivannut enemmän tietoa siitä, mitä tuleman pitää.

Neljä viidestä oli saanut rekrytointiprosessin aikana perustietoa yrityksestä. Varsinaista esiperehdytystä ei ollut kenenkään kohdalla tehty ja neljä viidestä oli sitä mieltä, ettei henkilökohtaisesti olisi sellaista kaivannutkaan. Heistä kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että esimerkiksi tervetuloa taloon -materiaalin ennakkoon saaminen voisi yleisesti olla hyödyllistä. Kaikille viidelle oli kerrottu erittäin selkeästi mihin aikaan ja minne ensimmäisenä päivänä tulee saapua. Kaikki olivat kokonaisuudessaan ohjeistukseen tyytyväisiä,

mutta useampi koki, että esimerkiksi työpaikan pukeutumiskoodista voisi olla hyvä mainita uusille työntekijöille.

3.2.2 Työsuhdeperehdytys

Työsuhdeperehdytys on organisaatiossa vastuutettu tietylle henkilölle, joka ottaa vastaan uudet työntekijät ensimmäisenä päivänä. Kaikkien perehdytettävien mukaan heidän kanssaan käytiin ensimmäisen päivän aikana kattavasti läpi yleisiä työsuhdeasioita, kuten kerrottiin työterveydestä, miten toimia sairastapauksissa ja esiteltiin työtilat. Lisäksi esiteltiin yrityksen toiminta ja tavoitteet. Työpaikkaruokailun käytännöistä kerrottiin kaikille muille paitsi yhdelle perehdytettävälle, joka kertoi selvittäneensä asian ensimmäisen päivän jälkeen itse. Yhtä perehdytettävää lukuun ottamatta yksityiskohtaisempi tehtävänkuvaukset tarkentui tässä vaiheessa. Kaikille perehdytettäville annettiin ensimmäisenä päivänä myös tervetuloa taloon -materiaali, josta löytyi kattavasti yleistietoa yrityksestä, työasioista ja työterveydestä. Hallinnolliset asiat sujuivat yleisesti ottaen kaikkien mielestä hyvin, mutta yksi koki, ettei työsopimuksen allekirjoitusta ollut hoidettu kovin järjestelmällisesti.

Kolme perehdytettävää koki ensimmäisen päivän sujuneen oletusten mukaisesti. Kaksi perehdytettävää kertoi, että päivän kulku oli hieman epäselvä. Tiedossa oli, koska päivä alkaa, muttei koska se päättyy. Myös ensimmäisen päivän ruokailujärjestelystä oli osalla epäselvyyttä. Tiedossa ei ollut, että talo tarjoaa ensimmäisenä päivänä lounaan tai että käytössä on henkilöstöravintola.

Informaation määrästä ensimmäisenä päivänä oli eriäviä mielipiteitä. Erään perehdytettävän mukaan *"informaatiota tuli liikaa, liian nopeasti"* ja toisen mukaan *"informaatiota tuli niin paljon, ettei jäänyt ihan hirveästi mieleen. Esimerkiksi pakollisia verkkokursseja tehtiin niin monta kuin pystyi."* Kaksi perehdytettävää taas koki, että saadun informaation määrä oli työsuhdeperehdytyksen aikana sopiva.

Työsuhdeperehdytys tuntui kaikista järjestelmälliseltä, lukuun ottamatta yhden perehdytettävän mielipidettä. Kaikki eivät saaneet ensimmäisenä päivänä kaikkia työssä tarvitsemiaan välineitä, kuten RFID-henkilökortteja, mutta suurimmaksi osaksi tarvikkeiden saaminen oli hyvällä tasolla.

Kaikilla oli yhteneväinen tunne siitä, että kysymyksiä sai ensimmäisenä päivänä esittää vapaasti ja vastaanotto oli hyvä. Osa nosti esiin erityisen positiivisia tuntemuksia

ilmapiiristä. Neljällä perehdytettävällä olo oli ensimmäisenä päivänä hyvä ja positiivinen. Heistä esimerkiksi yhden mukaan *”ensimmäisen päivän aikana oli turvallinen olo ja tunne, että pidetään huolta”* kun taas yhden perehdytettävän mukaan *”olo oli sekava ja hukassa oleva, mutta muutaman päivän jälkeen olo oli hieman selkeämpi.”*

3.2.3 Työnopastus perehdyttäjien näkökulmasta

Kahdesta haastatellusta perehdyttäjistä kummallakin oli samanlainen näkemys siitä, että hyvän perehdytyksen tulisi olla suunnitelmallista. Myös molempien näkemykset perehdyttäjän roolista ja hyvästä perehdytyksestä olivat samankaltaisia. Toinen perehdyttäjä kuvaili, että hyvä perehdyttäjä on läsnä ja tukena ja yrittää välittää tietoa perehdytettävälle parhaan kykynsä mukaan. Toisen mukaan *”perehdyttämiseen pitäisi olla varattuna tarpeeksi aikaa ja ilmapiirin tulisi olla vapautunut... perehdytettävän pitää uskaltaa kysyä ja pystyä puhumaan.”* Hänen mukaansa olisi myös tärkeää, että perehdytettävä pääsee harjoittelemaan työtä käytännössä ja hänellä olisi varma olo itsenäiseen työhön siirtymisestä. Kumpikin perehdyttäjä kertoi ryhtyneensä perehdyttäjäksi, koska perehdytystyö kiinnosti heitä. Toinen kertoi muun muassa halunneensa olla mukana vaikuttamassa siihen, että uudet työntekijät saisivat mahdollisimman hyvän alun työhön. Kumpikin kertoi pitävänsä perehdytystyöstä todella paljon.

Kummankin perehdyttäjän mukaan perehdyttämisen vastuunjako on selkeä ja yrityksessä tällä hetkellä hyvällä mallilla. Toiselle roolit ja työnjako ovat selkeät ja toisen mukaan työnjako ja roolit ovat osittain selkeitä, mutta roolit voisivat olla vielä vähän selkeämmät. Hänen mukaansa organisaatiossa on nimetyt perehdyttäjät, mutta kaikki ei aina mene ihan suunnitellun mukaisesti.

Perehdyttäjistä toinen oli sitä mieltä, että perehdyttäjiä on yrityksessä tarpeeksi, vaikka välillä onkin hieman kiireisempää. Hän myös lisäsi, että perehdyttäjien määrää on hieman lisätty lähiaikoina. Toinen perehdyttäjä kertoi kokevansa välillä, että perehdyttäjiä voisi olla enemmänkin, etenkin mikäli uusia perehdytettäviä tulee paljon. Hänen mukaansa perehdyttäjien määrän lisääminen voisi auttaa hieman työtaakan jakamisessa.

Kummankin haastateltavan mukaan tällä hetkellä perehdyttäjien koulutus ja ammatillisen osaamisen ylläpito ovat perehdyttäjien omalla vastuulla. Kummankin mukaan haasteena on se, että omaa ammattitaitoa pitää pyrkiä ylläpitämään muun työskentelyn lomassa. Toisen perehdyttäjän mukaan *”pitäisi itse ottaa aikaa asioiden läpikäymiseen vain*

enemmän.” Toinen myös kertoi, että voisi kaivata yleisesti hieman järjestelmällisempää asioiden läpikäymistä sen lisäksi, että käydään perehdyttäviltä tulleita palautteita läpi. Perehdyttäjille voisi hänen mukaansa olla hyödyllistä järjestää pari kertaa vuodessa jonkinlainen koulutus tai kertaus. Kumpikin perehdyttäjä kertoi kuitenkin saavansa työhönsä tukea muilta perehdyttäjiltä, kollegoilta, tuki- ja yhteistyöhenkilöiltä sekä esimieheltä. Toisen perehdyttäjän mukaan esimies on ollut aktiivisena mukana ja toinen kertoi myös saavansa perehdyttämiseen tukea ja vinkkejä esimieheltä sekä kertoi kokevansa, että esimies on kiinnostunut perehdyttämisen onnistumisesta. Kumpikin perehdyttäjä ilmaisi, että perehdyttäjille olisi kuitenkin lisäksi hyvä järjestää yhteisiä kokouksia tai palaverreja, joissa perehdyttäjät voisivat vaihtaa kokemuksia keskenään.

Kumpikin perehdyttäjä oli sitä mieltä, että käytössä oleva tukimateriaali on ajan tasalla. Kumpikin kertoi käyttävänsä perehdytys suunnitelmaa, jonka pohja on aina samanlainen, mutta johon voidaan tarvittaessa tehdä yksilöllisiä muutoksia. Tarkistuslista on kummallakin käytössä ja se on Excel-muodossa. Listaan laitetaan rasti tai päivämäärä sitä mukaa, kun asia käydään läpi. Kumpikin perehdyttäjä kertoi pyrkivänsä antamaan listan myös perehdyttävälle itselleen. Toisen perehdyttäjän mukaan suunnitelman tasaisuuteen yritetään panostaa niin, että kaikkien kanssa käytäisiin läpi samat asiat ja merkittäisiin tarkistuslistaan järjestelmällisesti aina, kun jokin asia on käyty läpi.

Kumpikin perehdyttäjä kertoi käyttävänsä perehdytysmenetelminä havainnointia sekä käytännön tekemistä, jonka aikana perehdyttäjät seuraavat vierestä asioiden sujumista. Toinen perehdyttäjistä mainitsi myös käyttävänsä muunlaisia menetelmiä, kuten mielikuvaharjoittelua. Toinen perehdyttäjistä kertoi pyrkivänsä esimerkiksi siihen, että perehdyttävä saisi myös itse pohtia, miten joku asia tehdään.

Molemmat perehdyttäjät kertoivat pyrkivänsä antamaan rakentavaa palautetta ja saavansa sitä myös perehdyttäviltä. Kumpikin kertoi saaneensa pääsääntöisesti hyvää palautetta. Perehdyttäjistä toinen kertoi yrittäneensä kiinnittää huomiota enemmän palautteen pyytämiseen, koska ei välttämättä huomaa itse millaiset asiat voivat olla vaikeita perehdyttävälle. Kummankin mukaan perehdyttäviltä saatavaa palautetta on hyödynnetty perehdyttämisen kehittämisessä. Palautteen pohjalta on esimerkiksi laadittu ohjeita uusien työntekijöiden tueksi.

Toinen perehdyttäjä kertoi kokevansa, että perehdyttämiseen käytettävä aika on nyt hyvä ja siinä voidaan myös tarvittaessa joustaa. Toinen perehdyttäjä oli sitä mieltä, että perehdytykseen käytettävä aika riippuu paljolti perehdyttävän taustasta ja ajankäyttö

pitäisi räätälöidä aina tapauskohtaisesti. Perehdytettävien lähtötilanne tulisi hänen mukaansa kartoittaa paremmin, jotta osattaisiin arvioida optimaalinen perehdytyksen pituus.

Kummankin perehdyttäjän mukaan työnopastus sujuu yleensä suunnitellusti ja perehdyttämistä on kehitetty paljon eteenpäin. Kumpikin kertoi, että haasteita kuitenkin aiheuttaa muun muassa se, että uusia asioita tulee paljon ja tiedon määrä on valtava, mikä aiheuttaa ajallisia haasteita. Muun muassa oma ajanhallinta koettiin joskus haastavaksi sekä yleisesti asioista perillä pysyminen. Toinen perehdyttäjä myös mainitsi, että perehdyttämisen tukena olisi hyvä olla jonkinlainen verkkoalusta, jolla perehdytettävä voisi harjoitella rauhassa ilman oikeaa asiakasta.

Kummankin perehdyttäjän mukaan haasteita aiheuttavat lisäksi odottamattomat poissaolot kuten sairastapaukset. Kummankaan mukaan perehdyttäjille ei olla nimetty varahenkilöä tällaisia tilanteita varten. Perehdyttäjistä toinen kertoi myös kokevansa, että tiedonkulkua voisi hieman parantaa, esimerkiksi tiedottaa kaikille perehdyttäjille, mikäli uusia perehdyttäjiä nimitään. Toisen mukaan voisi myös olla hyödyllistä kartoittaa aluksi tarkemmin perehdytettävän tilanne sekä tietää tarkemmin, mitä asioita perehdytettävän kanssa on jo käyty läpi ennen työnopastusta.

3.2.4 Työnopastus perehdytettävien näkökulmasta

Kaikki perehdytettävät kertoivat, että heille nimettiin työnopastukseen henkilökohtainen perehdyttäjä. Viidestä perehdytettävästä neljä kertoi nähneensä perehdyttämissuunnitelman, mutta sitä ei ollut luovutettu heille itselleen. Yhden kanssa suunnitelmaa ei ollut käyty läpi ollenkaan. Viidestä perehdytettävästä neljä kertoi, ettei heidän kokemuksensa mukaan yksilöllisiä tarpeita huomioitu erityisemmin suunnitelmassa ja yhden mukaan huomioitiin hieman. Yhdelle viidestä oli kerrottu alussa erilaisista kehittymispoluista ja etenemismahdollisuuksista.

Perehdytettävistä kahdelle oli pääpiirteittäin kerrottu työnopastuksen alussa, mitä ja miten asioita tullaan käymään läpi. Kolmen mukaan alussa ei kerrottu etenemissuunnitelmasta, vaan asioissa edettiin sitä mukaa, kun niitä tuli vastaan. Kaksi heistä ilmaisi, että olisi aluksi halunnut saada hieman tarkemmin tietoa etenemissuunnitelmasta.

Kaikki perehdytettävät kertoivat oppineensa yleisistä turvallisuusasioista verkkokurssin kautta. Työnopastuksen aikana saadussa turvallisuusopastuksessa oli kuitenkin

eroavaisuuksia. Yksi perehdytettävä kertoi saaneensa monipuolisesti tietoa eri turvallisuuskäytännöistä ja erilaisista uhka- ja vaaraskenaarioista. Hänelle oli myös esitelty mistä löytyvät palosammutin ja hätäuloskäynti. Neljälle muulle oli esitelty perusasioita vaihtelevasti. Yhden kanssa käytiin suullisesti läpi, miten toimia vaaratilanteissa, mutta kolmen mukaan työnopastuksen aikana ei ollut esitelty hätäuloskäyntejä tai palosammuttimia. Heille tarkempi turvallisuusohjeistus tuli vasta myöhemmin.

Kaikkien perehdytettävien mukaan työssä tarvittavat keskeiset ohjelmistot sekä työvälineet käytiin työnopastuksen aikana melko hyvin läpi. Kahden henkilön kohdalla ohjeistusta ei ollut annettu kuitenkaan aivan kaikkien keskeisten sovellusten käytöstä. Kaikki perehdytettävät kertoivat, että perehdyttämisen aikana hyödynnettiin menetelminä havainnointia sekä käytännön tekemistä. Kaikki seurasivat ensin vierestä perehdyttäjän työskentelyä ja saivat vapaasti esittää kysymyksiä. Havainnoin jälkeen he siirtyivät itse harjoittelemaan perehdyttäjän seurattessa vieressä. Kahden perehdytettävän mukaan perehdytyksessä hyödynnettiin mielikuvaharjoituksia, heitä pyydettiin esimerkiksi perustelevaan, miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla. Eräs perehdytettävä taas koki, ettei omaa osaamista tai opittuja asioita haastettu tai tentattu erityisemmin. Yksi koki, että häntä autettiin tilanteissa vähän liian helpolla ja hän toivoi, että olisi saanut pohtia hieman enemmän itse.

Kaikki perehdytettävät kertoivat omalla perehdyttäjällään olleen käytössä tarkistuslista, jota käytiin työnopastuksen aikana läpi. Viidestä kaksi perehdytettävää kertoi, että listan kaikki kohdat käytiin läpi, kun taas yhden perehdytettävän mukaan joitain asioita jäi tekemättä. Kaksi ei ollut varmoja käytiinkö kaikki kohdat läpi. Heistä toinen ei tiennyt olisiko hänen itse kuulunut käydä listaa läpi, mutta sitä ei käyty hänen mukaansa läpi yhdessä perehdyttäjän kanssa.

Kaikkien perehdytettävien mukaan heitä perehdyttänyt henkilö oli ammattitaitoinen ja aktiivinen. Kaikkien perehdytettävien mielestä perehdytys oli vuorovaikutteista ja siihen rohkaistiin. Esimerkiksi yhden perehdytettävän mukaan *"oli paljon keskustelua ja sai avoimesti puhua ja kyseenalaistaa."* Toisen mukaan *"rohkaistiin olemaan aktiivinen ja kyselemään, sai olla oma itsensä."* Perehdyttämisen selkeydestä oli kuitenkin hieman eriäviä mielipiteitä. Viidestä kolme oli sitä mieltä, että perehdyttäminen oli hyvin selkeää. Kahdesta perehdytettävästä toisen mukaan *"perehdyttämisyksikö ei ollut täysin järjestelmällinen. Joinain päivinä oli, joinain ei."* Toisen mukaan *"perehdyttäminen ei tuntunut kovin selkeältä tai järjestelmälliseltä."* Yksi perehdytettävä kertoi myös kokeneensa, ettei perehdyttäjää itseään ollut välttämättä koulutettu nimenomaan siihen, kuinka kouluttaa.

Viidestä perehdytettävästä neljä kertoi saaneensa rakentavaa palautetta. Yksi perehdytettävä taas kertoi saaneensa palautetta, jota ei kuitenkaan kokenut niinkään rakentavana. Perehdytettävän mukaan *”kehitysehdotuksia en saanut, mitä olisin kaivannut.”* Kaikki perehdytettävät kertoivat antaneensa myös itse palautetta ja kokeneensa, että koko työyhteisö otti heidät hyvin vastaan.

Viidestä perehdytettävästä kolme koki, että työnopastus oli heidän kohdallaan tarpeeksi kattavaa. Yksi heistä kuitenkin mainitsi, ettei hänen kanssaan ollut käyty esimerkiksi henkilökohtaisia tavoitteita läpi. Kaksi nosti myös esiin asioita, joihin työnopastuksessa voitaisiin heidän mukaansa kiinnittää vielä enemmän huomiota. Heistä toisen mukaan *”kohdallaisen kattavasti käytiin läpi, mutta olisi ollut hyvä olla selkeämpi kuva mitä työnkuva sisältää, mitä saa tehdä oman työnkuvan puitteissa, mitä kuuluu itse hoitaa ja mitä ei... uudelle työntekijälle olisi hyvä käydä läpi, mitä tietyt toimet vaativat ettei tule tehtyä virheitä”* Toinen koki, että *”käytännön asiat hoituivat hyvin eli perehdyttäminen oli hyvää, mutta olisi tärkeää tietää selkeämmin esimerkiksi tyylit, miten tervehdit asiakasta tai miten toimit asiakkaan kanssa.”* Hänen mukaansa olisi hyvä saada enemmän tukea ja neuvontaa siihen, millaista on hyvä asiakaspalvelu.

Viidestä kaksi olisi toivonut hieman enemmän työnopastukselta. Toisen mukaan *”perehdytys oli kattavaa, mutta ei riittävää.”* Hänen mukaansa alku tuntui selviytymiseltä, kun uusia asioita tuli todella paljon. Perehdyttäjä olisi halunnut tietää aluksi tarkemmin, mitä tuleman pitää ja päästä kokeilemaan enemmän ennen oikeita tilanteita. Lisäksi hän koki, että perehdyttämisessä olisi voitu huomioida paremmin yksilölliset tarpeet. Toisen perehdytettävän mukaan *”perehdytys jäi hieman puutteelliseksi...olisin toivonut sen olleen monipuolisempaa”* Hänen mukaansa perehdytys ei ollut niin onnistunutta, kuin mitä hän oli toivonut ja eritoten työn eri vaiheita olisi voinut käydä paremmin läpi ennen siirtymistä itsenäiseen työskentelyyn.

Perehdytysjaksot olivat perehdytettävillä eri pituisia. Viidestä perehdytettävästä kaksi oli sitä mieltä, että heidän perehdytysjaksonsa pituus oli sopiva, kun taas kolmella oli siitä eriäviä mielipiteitä. Heistä yksi koki perehdytysjakson olleen hieman lyhyen puoleinen, mutta oli toisaalta myös sitä mieltä, ettei sitä voida ajallisesti ihan hirveästi pitkittääkään. Toisen mukaan *”perehdytys olisi voinut olla pidempi, mutta olisin toivonut, että varsinaisen työnopastuksen jälkeen joku olisi voinut olla vieressä auttamassa.”* Kolmannen mukaan *”perehdyttämiseen käytettiin liian vähän aikaa...olisin kaivannut pitempää perehdytysjaksoa ennen itsenäiseen työhön siirtymistä.”*

Perehdytettäviä pyydettiin ottamaan haastattelussa kantaa digitaalisuuden sekä pelillisyyden hyödyntämiseen perehdyttämisessä ja osa nostikin sen itsenäisesti puheeksi haastattelun aikana. Kaikki viisi perehdytettävää olivat sitä mieltä, että jonkinlainen demo tai virtuaalinen verkko-oppimisolusta olisi hyvä lisä nykyisen perehdyttämisen rinnalle. Yhden perehdytettävän mukaan *”sellainen olisi hyvä olla ehdottomasti...tietyt asiat mitkä kuuluu työtehtäviin, olisi hyvä käydä läpi ennen kuin ne tulee vastaan ensimmäisen kerran (asiakkaan kanssa).”* Toisen mukaan *”olisi hyvä nykyisen lisänä, perusperehdytyksen jälkeen. Ensin voisi havainnoida ja katsoa vierestä, jonka jälkeen opettelisi itse asioita verkkoalustalla.”* Kolmannen mukaan *”sellaisesta olisi todella paljon hyötyä. Oikeissa tilanteissa ei tarvitsisi oppia kantapäähän kautta virheitä tehden, kun olisi voinut harjoitella ennen oikeaa tilannetta.”*

3.2.5 Itsenäisen työskentelyn vaihe

Perehdytettävistä yksi kertoi olonsa olleen täysin varma hänen siirtyessään työskentelemään itsenäisesti. Kaksi kertoi alussa olleensa vähän epävarmoja, joista toisen mukaan *”perusasioiden osaaminen oli hyvää, mutta oppiminen kestää hyvin pitkään”* ja toisen mukaan *”oli tietysti vähän epäilyä, mutta ajan kanssa itsevarmuus kasvoi. Perusosaaminen oli kunnossa.”* Viidestä perehdytettävästä kaksi kertoi, että olo oli epävarma ja stressaantunut. Kumpikin kertoi kaivanneensa työnopastuksen jälkeen lisäperehdytystä.

Perehdytettävistä neljä oli sitä mieltä, että itsenäiseen työskentelyyn siirtyessä suurin piirtein kaikkia tarvittavia ohjelmistoja ja työvälineitä osattiin käyttää itsenäisesti asianmukaisella tavalla. Yksi perehtyjä kertoi osanneensa käyttää kaikkia ohjelmistoja ja työvälineitä, lukuun ottamatta muutamaa keskeistä sovellusta, joita ei ollut käyty ollenkaan läpi tai vain hyvin pintapuolisesti. Useampi oli kuitenkin sitä mieltä, että tiettyjä yksittäisiä sovelluksia tai toimintoja oltaisiin voitu käydä vielä yksityiskohtaisemmin läpi.

Perehdytettävistä yhdellekään ei ollut nimetty työhönopastuksen jälkeen erillistä mentoria. Useampi kertoi, että tarvittaessa oli mahdollista kääntyä perehdyttäjän tai esimiehen puoleen. Yksi viidestä oli sitä mieltä, että se riitti, eikä hän olisi kaivannutkaan erillistä mentoria. Loput neljä olivat sitä mieltä, että mentori olisi hyödyllinen ja kolme heistä kertoi kaivanneensa sellaista varsinaisen perehdyttämisen jälkeen. Yhden perehdytettävän mukaan *”tietoa on niin paljon, että siitä olisi apua, että joku pitkällä kokemuksella voisi antaa laaja-alaisemmin neuvoja”.* Toisen mukaan *”olisi nopeammin tullut itselle selkeäksi, miten toimia tietyissä tilanteissa ja mitä asioita pitää ottaa huomioon.”* Kolmannen

mukaan *”olisi ehdottomasti hyötyä mentorista, joka voisi uusin silmin katsoa osaamista ja neuvoa eri tavalla ja nostaa eri asioita esiin tekemisessä”*. Kolme perehdytettävää koki, että mentori olisi auttanut heitä nimenomaan tiedon syventämisessä.

Kolme perehdytettävää kertoi osanneensa etsiä tietoa työhönopastuksen jälkeen hyvin. Kaksi kertoi osaavansa hakea tietoa jonkin verran, joista toinen olisi kaivannut siihen enemmän tukea, kun taas toisen mukaan haasteena oli enemmänkin tiedonhakukanavan epäselkeys. Kaikki perehdytettävät tiesivät työhönopastuksen jälkeen jonkun, jolta tilanteen vaatiessa pyytää neuvoa. Kaikki olisivat kuitenkin heti aluksi toivoneet esimerkiksi kontaktilistaa eri osa-alueiden asiantuntijoista, joiden puoleen kääntyä. Yhden perehdytettävän mukaan *”Alkuun en tiennyt keneltä kysyä eri aihealueista apua, mutta ajan kanssa selvisi sitä mukaan, kun uusia tilanteita tuli vastaan. Olisi hyvä heti alussa saada kaikki yhteistyöhenkilöt johonkin ylös itselle. Periaatteessa yhteenvetolista voisi olla hyvä, missä olisi edes muutama henkilö keneltä kysyä tarvittaessa.”*

3.2.6 Perehdytyksen seuranta ja arviointi

Kaikilta perehdytettäviltä oli kyselyt perehdyttämisen aikana työhön sopeutumisesta ja kehittämisestä. Osan mukaan niitä seurattiin tarkemmin ja esimiehen kanssa järjestettiin esimerkiksi välitapaaminen. Osan mukaan tuntemuksia kyseltiin lähinnä ohimennen. Viidestä perehdytettävästä kolme kertoi kokeneensa, että heidän perehdyttämisensä koettiin tärkeänä ja siihen panostettiin. Heistä yhden mukaan *”oli tunne, että pidetään huolta.”* Kun taas toisen mukaan *”vaihtelevasti. Tuntui tärkeältä, mutta perehdytyksen laatu välillä vaihteli.”* Viidestä perehdytettävästä kahden mukaan ei tuntunut, että perehdyttämisestä olisi huolehdittu kovin tarkkaan tai että sitä olisi pidetty kovinkaan tärkeänä.

Neljä viidestä perehdytettävästä kertoi, että heille järjestettiin erillinen seuranta haastattelu perehdyttämisen jälkeen, jossa mukana oli esimies ja henkilöstöasiantuntija tai jompikumpi. Yksi viidestä ei ollut täysin varma, mutta omien muistikuviansa mukaan haastattelua ei järjestetty. Kahden perehtyjän mukaan haastattelussa oli käyty läpi perehdyttämisen onnistumista. Kolmannen mukaan haastattelussa ei keskitytty niinkään perehdyttämiseen, vaan enemmän yleiseen sopeutumiseen. Neljännen mukaan keskustelu oli melko lyhyt ja siinä käytiin läpi lähinnä risut ja ruusut. Lisäperehdytystä oli tarjottu muutamalle tarpeen mukaan. Viidestä perehdytettävästä kolme sai anonyymien palautekyselyn perehdyttämisen onnistumisesta ja kaksi ei.

Kaikkien haastateltavien mukaan rekrytointivaiheessa syntyneet mielikuvat vastasivat suurimmaksi osaksi heidän kokemuksiaan. Yhden mukaan *”vastasi aika lailla omia mielikuvia, positiiviset mielikuvat pysyivät.”* ja toisen mukaan *”kokonaisuudessaan positiivisesti yllätti. Työnkuvan laaja-alaisuus yllätti positiivisesti, pääsi tekemään monipuolisesti asioita.”* Kolmannen mukaan *”tietyllä tavalla omat mielikuvat kohtasivat, toisaalta ei.”*

3.2.7 Perehdytys työnkuvan laajentuessa

Osalla perehdytettävistä työnkuva on laajentunut ensimmäisen perehdyttämiskauden jälkeen. Heistä kaikki saivat lisäperehdytystä työnantajan toimesta. Kaikille oli nimetty oma perehdyttäjä, jonka työnkuvaan kuuluu vastata lisäperehdytyksestä. Perehdyttäminen sisälsi sen eri vaiheista lähinnä työnopastusta. Kaikkien kohdalla oli edetty perehdyttäjän havainnoimisesta käytännön harjoitteluun. Perehdyttävät kokivat kaikki saaneensa tilanteessa joko tarpeeksi tai melko riittävästi tukea. Yksi perehdytettävistä kertoi kuitenkin jääneensä perehdyttämisen aikana välillä yksin ja olisi toivonut, että perehdyttäjä olisi ollut läsnä koko suunnitellun ajan. Muuten perehdyttävät kokivat lisäperehdytyksen onnistuneen kokonaisuudessaan hyvin.

3.3 Keskeisimmät haasteet ja kehitysehdotukset

Kaikkien toteutettujen haastattelutulosten pohjalta ilmeni, että yrityksen perehdyttämisen prosessissa on paljon hyvää, mutta vielä parantamisen varaa. Tulosten pohjalta voidaan ensinnäkin todeta, että perehdytettävät ovat olleet tyytyväisiä erityisesti rekrytointiprosessiin. Lisäksi informointi ennen työhön tuloa ja hallinnolliset asiat ovat sujuneet suurimmaksi osin hyvin ja yleisten suositusten mukaisesti. Kaikkien haastatteluiden tulokset viittaavat myös siihen, että organisaation perehdyttäjät ovat kaikin puolin sopivia henkilöitä tekemään perehdytystyötä. Tuloksista on kuitenkin myös pääteltävissä, että perehdyttämisen prosessi ja sen eri vaiheet eivät ole toteutuneet kaikkien perehdytettävien kohdalla täysin yhteneväisesti. Vaikka osa perehdyttämisen vaiheista ja yksittäisistä osaluista on sujunut erityisen hyvin ja suositusten mukaisesti, löytyy myös kehittämiskohteita (Kuva 5).

Ennen työn aloittamista	Työsuhte- perehdytys	Työnopastus	Itsenäisen työskentelyn vaihe	Seuranta ja arviointi	Perehdytys työnkuvan laajentuessa
Rekrytointiprosessi	Yrityksen ja työsuhteasioiden esittely ja työvälineet	Nimetyt perehdyttäjät ja soveltuvuus tehtävään	Tarvittavien ohjelmistojen ja työvälineiden hallinta	Seurantahaastattelun järjestäminen ja työnantajakuva	Nimetty perehdyttäjä ja lisäperehdytyksen järjestäminen
Yhteydenpito ja yleisohjeistus ennen työn alkua	Alkutilanteen kartoittaminen, perehdytys suunnitel- man läpikäynti	Työnopastuksen kattavuus, riittävyys, selkeys ja järjestelmällisyys	Tiedon hakeminen itsenäisesti	Anonyymin palautekyselyn lähettäminen	Lisäperehdytyksen riittävyys ja laatu
Esiperehdytys	Sopiva informaation määrä	Toimitilan turvallisuusohjeistus	Työhallinnan ja varmuuden tunne	Palautteiden dokumentointi ja hyödyntäminen	

 = Hyvä/Toteutunut suurimmaksi osaksi hyvin
  = Kehitettävää/Toteutunut osittain
  = Ei ole toteutunut/Selkeästi puutteellinen

Kuva 5. Yritys X:n perehdyttämisen nykytilanne haastattelutulosten pohjalta.

Perehdytettävien haastatteluiden tuloksista selvisi, että moni asia ennen työn aloittamista sujui mallikkaasti. Perehdytyksen onnistumista ja käyntiinlähtöä voisi kuitenkin parantaa vielä siten, että perehdytettäville annettaisiin hieman tarkemmin tietoa ennen

ensimmäistä päivää. Esiperehdytystä ei ollut kenenkään haastateltavan mukaan tehty ja esimerkiksi tervetuloa taloon- materiaalin etukäteen lähettäminen tai muunlaisen keskeisen informaation antaminen esimerkiksi viikkoa tai kahta ennen voisi olla hyödyllistä. Näin perehdytettävät voisivat jo etukäteen tutustua vähän paremmin yritykseen eikä täysin uutta informaatiota tulisi ensimmäisenä päivänä yhtä paljoa, jolloin asiat voisivat jäädä paremmin mieleen.

Ennen työn aloittamista olisi myös hyödyllistä kertoa uusille työntekijöille hieman tarkemmin ensimmäisen päivän kulusta. Sen lisäksi, että kerrotaan mihin aikaan päivä alkaa, olisi hyvä myös kertoa, mihin aikaan se arviolta päättyy. Uusille työntekijöille olisi hyvä myös mainita etukäteen työpaikan pukeutumiskoodista ja mikäli työnantaja tarjoaa ensimmäisenä päivänä lounaan, olisi perehdytettäville hyvä tiedottaa myös tästä etukäteen. Näin uusilla työntekijöillä olisi selkeämpi sekä varmempi olo heti alusta alkaen ja perehdyttämiskokemus kokonaisuudessaan voisi olla parempi.

Yrityksen perehdytysprosessin mukaan perehdytysuunnitelma muokataan ennen perehdytyksen alkua sopivaksi esimiehen ja HR:n toimesta. Haastattelujen tulokset viittaavat siihen, että perehdytettävien aloitustilannetta voitaisiin kartoittaa aluksi vielä paremmin ja räätälöidä sen mukaan perehdytysuunnitelma yksilöllisemmin. Yksityiskohtaisemman kartoittamisen avulla voitaisiin saada paremmin kaikki hyöty irti perehdyttämiin käytettävästä ajasta. Kartoittamisessa voitaisiin huomioida toimialan ominaispiirteitä esimerkiksi siten, että perehdytykseen voitaisiin yksilön tarpeen mukaan sisällyttää esimerkiksi vinkkejä laadukkaaseen asiakaskokemukseen ja neuvontaa hyvään asiakaspalveluun. Mikäli työntekijä on alalla täysin uusi, olisi tämä hyvä huomioida kartoituksessa ja alussa annettavan informaation määrässä. Esimerkiksi pakollisia verkkokursseja voitaisiin pyrkiä suorittamaan hieman pitemmällä aikavälillä kuten useamman päivän aikana, jotta kuormittuneisuus olisi vähäisempää. Jos kurssuja pyritään tekemään kerralla niin monta kuin mahdollista ja ala on uusi, on isompi riski, että iso osa asioista ei jää mieleen. Mikäli mahdollista, perehdytysuunnitelma ja perehdytyksen aikataulu olisi lisäksi alussa hyvä käydä järjestelmällisemmin läpi yhdessä perehdytettävän kanssa.

Työnopastuksen alussa voitaisiin kiinnittää vielä enemmän huomiota siihen, että kaikki perehtyjät saisivat itselleen tarkistuslistan. Nyt perehdyttäjät kertoivat pyrkivänsä antamaan sen, mutta useampi haastateltava ei sitä kuitenkaan ollut saanut. Osalle myös oli epäselvää, oliko kaikki tarvittavat kohdat käyty läpi. Olisi myös hyvä ohjeistaa

perehdytettäviä selkeämmin tarkistuslistan käytöstä, jotta perehtyjät tietäisivät esimerkiksi sen, kuuluuko heidän käydä listaa itsenäisesti läpi vai ainoastaan perehdyttäjän kanssa.

Yrityksen perehdytysprosessin mukaan turvallisuusasioiden läpikäynnistä pitäisi huolehtia työnopastuksen yhteydessä, mutta haastattelujen tulosten perusteella se ei ole toteutunut yhteneväisesti. Vaikka kaikki perehtyjät olivat oppineet yleisistä turvallisuusasioista verkkokurssin kautta, oli useamman kohdalla varsinaisen toimitilan turvallisuusasiat käyty alussa puutteellisesti läpi ja joillekin ohjeistus tuli vasta myöhemmin perehdyttämiskakson jälkeen. Yleisen suosituksen mukaan kuitenkin jo työnopastuksen aikana työntekijälle olisi hyvä ohjeistaa, kuinka toimia häiriö- tai vaaratilanteissa ja esitellä esimerkiksi mistä löytyy lähin hätäuloskäynti ja palosammutin.

Uusille työntekijöille olisi hyvä antaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kontaktista, josta ilmenisi keneltä kaikilta voi eri aihealueista pyytää apua. Myös perehdyttäjä voisi huolehtia, että perehtyjä saa lisättyä heti alussa ainakin muutaman eri asiantuntijan omalle Teamsin kontaktilistalleen. Uudella työntekijällä olisi todennäköisemmin selkeämpi ja varmempi olo, kun tiedossa olisi tarkkaan keneltä voi pyytää apua. Hänellä itsellään ei myöskään kuluisi niin paljoa aikaa oikean henkilön etsimiseen.

Itsenäisen työskentelyn vaiheen haastattelutuloksista selvisi, ettei perehtyjillä ollut perehdytyksen jälkeen erillistä mentoria tai kummia. Erikseen nimetyistä tukihenkilöistä voisi kuitenkin olla suurta hyötyä, ottaen huomioon työn luonne ja keskeiset haasteet sekä perehdytettävien kokemukset. Nimetty mentori tai kummi voisi olla työnopastuksen jälkeen uuden työntekijän tukena ja auttaa syventämään hänen osaamistaan. Vaikka työyhteisöstä saakin apua tarvittaessa, voisi nimetty henkilö olla etenkin itsenäisen työskentelyn alkuvaiheessa enemmän uuden työntekijän tukena, esimerkiksi ensimmäiset pari viikkoa. Tämä voisi vähentää työntekijän kokemaa kuormitusta, lisätä hänen varmuuttaan, nopeuttaa hiljaisen tiedon siirtämistä ja parantaa yleisesti perehdyttämiskokemusta. Vaikka työntekijästä tuntuisi, että varsinainen perehdytysjakso jäi liian lyhyeksi, voisi tukihenkilön nimeäminen varmistaa, ettei työntekijä koe kuitenkaan jäävänsä yksin.

Haastattelutulosten perusteella perehdyttämisen seuranta ja arviointi ovat yleisesti toteutuneet melko hyvin. Kaikki perehdytettävät eivät kuitenkaan olleet saaneet anonyymiä palautekyselyä, vaikka seuranta haastattelut ovat suurimmaksi osaksi toteutuneet järjestelmällisesti. Perehdyttämisen kehittämisen kannalta olisikin hyvä huolehtia tarkemmin palautekyselyiden systemaattisesta lähettämisestä, sillä niiden kautta perehdyttämisen

onnistumisesta voi saada rehellisempää palautetta kuin esimerkiksi suoraan kasvotusten.

Kaikkien toteutettujen haastatteluiden tulosten perusteella voidaan todeta, että työssä yhtenä isona haasteena on tiedon määrä ja sen sirpaleisuus. Tämä heijastuu perehdyttämisen prosessiin muun muassa siten, ettei kaikkia työn kannalta keskeisiä asioita ehditä aina käydä läpi perehdytysjakson aikana. Tällöin asioiden oppiminen voi jäädä helposti perehdytettävän omille hartioille, mikä taas aiheuttaa helpommin kuormittuneisuutta ja motivaation puutetta. Nykyisten ja toimivien perehdyttämismenetelmien rinnalla voitaisiinkin hyödyntää pelillistä verkkoalustaa, jossa perehtyjät pääsisivät harjoittelemaan tulevia työtehtäviään simuloidusti ennen oikeaa tilannetta. Verkkoalustalla työntekijä voisi harjoitella esimerkiksi erilaisia ongelmanratkaisu- tai häiriötilanteita. Lisäksi se vähentäisi työnopastukseen kohdistuvaa painetta, kun uusi työntekijä voisi harjoitella sillä asioita, joita perehdytyksessä ei käyty läpi. Alustalla harjoittelu todennäköisesti vähentäisi työssä tapahtuvia virheitä ja valmistaisi työntekijää erilaisiin tilanteisiin. Se toisi varmuutta tekemiseen, mikä taas vähentäisi työntekijöiden stressiä ja vaikuttaisi positiivisesti myös asiakastytyväisyyteen. Alustaa voitaisiin hyödyntää jo työnopastuksen aikana, mutta sen avulla uuden työntekijän olisi helpompi jatkaa perehtymistä myös itsenäisesti. Pelillisen oppimisalustan avulla itsenäinen opettelu olisi interaktiivisempaa ja näin ollen todennäköisesti tehokkaampaa, kuin esimerkiksi oppiminen vain katsomalla videoita tai lukemalla ohjetekstejä. Alusta voisi myös tarjota mahdollisuuden harjoitella esimerkiksi harvemmin vastaantulevia tilanteita tai luovasti erilaisia ongelmanratkaisutilanteita, mikä onkin työnkuvassa erittäin keskeinen taito. Lisäksi se voisi toimia apuna ja tukena myös vanhoille työntekijöille, esimerkiksi asioiden kertaamisessa ja lisäperehdytyksen yhteydessä.

Perehdyttäjien haastattelutuloksista selvisi, että ajalliset haasteet, poissaolot ja tiedon suuri määrä ovat tällä hetkellä työssä isoimpia haasteita. Jotta perehdyttäminen sujuisi mahdollisimman mutkattomasti, olisi perehdyttäjille hyödyllistä nimetä varahenkilö odottamattomia poissaoloja varten. Vaikka varahenkilö ei toimisi varsinaisena perehdyttäjänä, voisi hän tarvittaessa antaa tukea ja ohjata perehdytettävää. Tällöin varsinaisen perehdyttäjän poissaolo ei sekoittaisi yhtä paljon perehdyttämisyksiköä ja roolit ja vastuut olisivat entistä selkeämmät.

Haastattelutulosten mukaan ammatillisen osaamisen ylläpito on tällä hetkellä perehdyttäjien omalla vastuulla eikä perehdytystyötä tukevaa koulutusta liiemmin järjestetä. Perehdyttäjien rooli perehdytysprosessin onnistumisessa ja kehittämisessä on kuitenkin

keskeinen ja suositusten mukaan perehdyttämistä vastaavissa olevia tulisi kouluttaa tehtävään. Perehdyttäjiä ja heidän ammatillista osaamistaan voitaisiin tukea hieman nykyistä enemmän esimerkiksi järjestämällä säännöllisemmin ja systemaattisemmin yhteisiä palavereita. Yhteisissä kokouksissa perehdyttäjät voisivat vaihtaa kokemuksia keskenään ja antaa vinkkejä toisilleen siitä, mikä toimii ja mikä ei. Vaikka Teamsin perehdyttäjät-kanavassa onkin mahdollisuus tähän, voidaan havainnoinnin pohjalta todeta, ettei keskustelu siellä kuitenkaan ole ollut kovin aktiivista. Kalenteroidut ja säännölliset tapaamiset voisivatkin edistää ja aktivoittaa keskustelua enemmän ja auttaa myös perehdyttäjien kokemuksiinsa ajallisiin haasteisiin, kun asioiden läpikäymiseen olisi varattuna järjestelmällisemmin aikaa. Perehdytystyön vaatimuksien takia voisi olla myös hyödyllistä selvittää tiettyin väliajoin perehdyttäjien lisäkoulutuksen tarve ja tarjota esimerkiksi kerran vuodessa tai kahden vuoden välein erillistä koulutusta perehdytystyön tueksi. Koulutus voisi toimia hyvänä kertauksena ja tuoda uusia näkökulmia perehdytystyöhön. Lisäksi sen avulla perehdyttäjät voisivat vahvistaa omia ohjaus- ja valmennustaitojaan ja saada työkaluja ja vinkkejä perehdyttäjänä kehittymiseen.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Perehdyttäminen on laaja ja haastava kokonaisuus, joka pitää sisällään monenlaisia vaihteita sekä rooleja, ja jota ohjaavat Suomen lainsäädäntö sekä monenlaiset eri suositukset ja ohjeistukset. Hyvä ja laadukas perehdyttäminen on suunnitelmallista, selkeää ja tavoitteellista ja se myös toteutetaan suunnitelman mukaisesti. Laaja-alaisuutensa vuoksi perehdyttämisprosessin onnistuminen vaatii ensinnäkin sen tärkeyden ymmärtämistä - ei pelkästään työntekijöiden kannalta, vaan myös yrityksen näkökulmasta. Lisäksi sen onnistuminen vaatii monen eri yksittäisen tekijän toteutumista sekä perehdytysprosessiin vaikuttavien ja osallistuvien henkilöiden sitoutumista, motivaatiota, tietämystä ja osaamista. Perehdyttäminen jää kuitenkin monesti vähemmälle huomiolle, kuin yrityksen muut prosessit ja siihen panostamista ei välttämättä koeta kovinkaan tärkeänä. Tosiasiassa laadukas ja onnistunut perehdytys on kuitenkin työntekijöiden ammattitaidon, tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta ensisijaisen tärkeää ja se vaikuttaa koko yrityksen työyhteisöön sekä organisaation menestykseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisprosessin nykytilanne finanssialalla toimivan kohdeyrityksen päivittäisasiakaspalveluiden tiimeissä sekä selvittää, mitkä ovat perehdyttämisen keskeisimmät haasteet ja ongelmakohdat. Pää tavoitteena oli tehdä tutkimuksen pohjalta kehitysideoita nykyiseen perehdyttämisprosessiin. Tavoitteeseen päästiin syventymällä aluksi perehdyttämisen teoriapohjaan kirjallisuuden, lainsäädännön sekä aikaisempien tutkimusten kautta. Lisäksi havainnoitiin kohdeyrityksen verkkoympäristön perehdyttämismateriaaleja. Opinnäytetyön tavoitteena ollut kehitysideoiden laatiminen toteutui teoriapohjan sekä havainnoinnin pohjalta muotoillun puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tämä opinnäytetyö on perusteellinen kuvaus siitä, minkälainen yrityksen päivittäisasiakaspalveluiden perehdyttämisen nykytilanne on ja millä tavoin sitä olisi mahdollista kehittää eteenpäin.

Opinnäytetyön empiirinen osa ja haastattelut toteutuivat kokonaisuudessaan hyvin sekä alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Opinnäytetyön tavoitteet pysyivät opinnäytetyöprosessin alusta loppuun saakka samana, ja prosessi eteni kokonaisuudessaan aikataulun mukaisesti ilman suurempia ongelmia tai haasteita. Haastattelutulosten validiteettia eli pätevyyttä voidaan pitää yleisesti hyvänä, koska kohderyhmä, valitut kysymykset ja käytetty menetelmä antoivat tutkittavasta ilmiöstä kattavan kuvan ja vastauksen opinnäytetyön tavoitteisiin. Tutkimustuloksia voidaan pitää myös melko luotettavina, koska

kaikkien haastateltujen kohdalla tutkittava ilmiö oli vielä suhteellisen tuoreessa muistissa, haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ilman häiriötekijöitä ja ne äänitettiin myöhempää analysoimista varten. Lisäksi ensimmäisen haastateltavan kanssa suoritettiin testihaastattelu ja haastatteluissa pyrittiin yleisesti luomaan turvallinen ja rento ilmapiiiri avoimen keskustelun käyntiin. Haastatteluista saatu perehdyttävien ja perehdyttäjien palaute olikin kaikin puolin positiivista, esimerkiksi toinen haastateltu perehdyttäjä kertoi kokeneensa sen hyödyllisenä sekä silmiä avaavana ja hänen mukaansa se laittoi pohtimaan tarkemmin omaa toimintaa perehdyttäjänä.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että kohdeyrityksen päivittäispuolen perehdytysprosessi on kokonaisuudessaan melko hyvällä tasolla. Etenkin perehdyttäjien valinnassa on onnistuttu todella hyvin ja asiat ovat sujuneet lain puitteissa hyvin. Perehdyttämisprosessin eri vaiheiden toteutumisessa on kuitenkin havaittavissa pientä vaihtelua kuten myös perehdyttävien tuntemuksissa perehdyttämisen onnistumisesta, eikä perehdyttämisprosessi näin ollen ole toteutunut kokonaisuudessaan täysin yhteneväisesti. Monissa vaiheissa on noudatettu yleisiä suosituksia, mutta perehdyttämisprosessissa voisi huomioida vielä paremmin uusien työntekijöiden työnkuvan haasteet kuten tietotyön kuormittavuuden ja tiedon määrän ja sirpaleisuuden. Vaikka etenkin rekrytointi ja perehdytysprosessin alkuvaihe on toteutunut yleisesti erinomaisesti, informointia ja tiedon jakamista voisi kuitenkin kehittää vielä eteenpäin esimerkiksi esiperehdytyksen avulla. Kehitettävää olisi myös uusien työntekijöiden alkutilanteen kartoittamisessa, perehdytys suunnitelman ja etenemissuunnitelman esittelyssä sekä ensimmäisten päivien tiedon ja informaation sopivan määrän antamisessa. Nykyisessä työnopastuksessa on paljon hyvää, mutta monia yksittäisiä kehittämiskohteita löytyy. Esimerkiksi yleiseen järjestelmällisyyteen ja selkeyteen voisi kiinnittää vielä enemmän huomiota ja lisäksi olisi hyvä huolehtia myös systemaattisemmin turvallisuusasioiden läpikäymisestä heti aluksi. Lisäksi perehdyttäjien tukemiseen voitaisiin panostaa vielä nykyistä enemmän. Arviointi ja seuranta ovat yleisesti toteutuneet melko hyvin, mutta perehdyttämisen kehittämisen vuoksi anonyymin palautekyselyn lähettämisestä voitaisiin huolehtia tarkemmin.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin pääasiassa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, vaikka toteutetuissa haastatteluissa sivuttiinkin hieman lisäperehdytyksen nykytilannetta. Haastattelutulosten perusteella sen voidaan todeta olevan suhteellisen hyvin onnistunutta päivittäispuolella. Mahdollinen jatkotutkimus voisiikin pureutua tarkemmin organisaation sisällä työnkuvaansa muuttaneiden työntekijöiden perehdyttämisen onnistumiseen, kuten esimerkiksi päivittäispuolelta yrityspuolelle siirtyneiden perehdytykseen.

Opinnäytetyön tutkimusprosessi sujui kokonaisuudessaan suunnitelmien mukaisesti ja annetussa aikataulussa, ilman suurempia ongelmia tai haasteita. Myös työstä saatu palaute oli kaikin puolin positiivista. Toimeksiantajan mukaan tutkimus oli toteutettu vastuullisesti, säilyttäen haastateltujen anonymiteetin. Lisäksi tehdyt kehitysehdotukset olivat toimeksiantajan mukaan esitelty rakentavaan sävyyn: ne olivat hyvin realistisia ja toivat myös kokonaan uusia sekä tuoreita kehittämiskohteita esiin. Tutkimus oli toimeksiantajan mukaan erittäin onnistunut ja se antaa hyvät eväät tunnistaa kehityskohteet nykyistä selvärajaisemmin sekä kohdentaa kehittämistoimenpiteet oleellisiin ja merkityksellisiin asioihin.

LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 18.2.2021. Saatavilla: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Eklund, A. Hyvä perehdytysuunnitelma on organisaation näköinen ja muokattavissa. Brik Impact Oy. Viitattu 4.3.2021. Saatavilla: <https://www.brik.fi/hyva-perehdytysuunnitelma-on-organisaation-nakoinen/>

Eklund, A. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – huolehdi 5 avainkohdasta. Brik Impact Oy. Viitattu 7.3.2021. Saatavilla: <https://www.brik.fi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Ellis, A. & Nifadkar, S. & Bayer, T. & Erdogan, B. 20.6.2017. Your new hires won't succeed unless you onboard them properly. Harvard Business Review. Viitattu 4.2.2021. Saatavilla: <https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly>

Friedrich, H. 1.11.2019. Moving onboarding from static to strategic. Scope: Contemporary Research Topics (Flexible Learning 4). Viitattu 4.3.2021. Saatavilla: <https://www.thescope.org/flexible-learning-4/moving-onboarding-from-static-to-strategic/> / <https://www.thescope.org/assets/scopes/Flexible-Learning-4-2019-web.pdf#page=35>.

Günther, K & Hasanen, K. 2021. Johdanto: tutkimuksen kulku. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.4.2021. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>

Helsilä, M. 2015-. Palkka-asiat ja kannustava palkitseminen. Palkka ja sen määräytyminen. Teoksessa: Hyppänen (toim.), Bonnier Pro. Henkilöstö. Helsinki: Bonnier Business Forum 2015-. Viitattu 19.2.2021. Saatavilla: <http://www.bonnierpro.fi/ezproxy.turkuamk.fi/fi/app/henkilosto>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2., painos. Helsinki: Gaudeamus

Honkaniemi, L. & Junnila, K. & Ollila, J. & Poskiparta, H. & Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Hudd, M. 26.11.2020. Miksi uuden työntekijän huolellinen perehdytys kannattaa? BranBuddy-Group. Viitattu 26.2.2021. Saatavilla: <https://www.brandbuddygroup.com/Miksi+uuden+tyontekijan+huolellinen+perehdytys+kannattaa>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyppänen, R. 2015-. Työnantajan veloitteita ja oikeuksia. Työlainsäädäntöä säätelevät asiat. Teoksessa: Hyppänen (toim.), Bonnier Pro. Henkilöstö. Helsinki: Bonnier Business Forum 2015-. Viitattu 8.3.2021. Saatavilla: <http://www.bonnierpro.fi/ezproxy.turkuamk.fi/fi/app/henkilosto>

Hyppänen, R. 2015-. Esimiestyö ja HR-työ. Esimiestehtävä ja esimiesrooli. Teoksessa: Hyppänen (toim.), Bonnier Pro. Henkilöstö. Helsinki: Bonnier Business Forum 2015-. Viitattu 19.2.2021. Saatavilla: <http://www.bonnierpro.fi/ezproxy.turkuamk.fi/fi/app/henkilosto>

Hyppänen, R. 2015-. Uusi työntekijä. Varmista onnistunut rekrytointi suunnittelulla. Teoksessa: Hyppänen (toim.), Bonnier Pro. Henkilöstö. Helsinki: Bonnier Business Forum 2015-. Viitattu 19.2.2021. Saatavilla: <http://www.bonnierpro.fi/ezproxy.turkuamk.fi/fi/app/henkilosto>

Hyria. 2017. Henkilöstön perehdyttämisen uudet haasteet – maahanmuuttajat työyhteisössä. Osuma. (Viitattu 5.3.2021). Saatavilla: <https://www.hyria.fi/files/14545/Perehdyttamisopas.pdf>

Ilmarinen. 2015. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Viitattu 25.2.2021. Saatavilla: https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/johda_tyohyvinvointia_tuloksellisesti.pdf

Intro. 3.11.2020. Millainen on hyvä perehdytys? Blogit. Viitattu 5.3.2021. Saatavilla: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/millainen-on-hyva-perehdytys/>

Intro. 1.11.2019. Näin luot perehdytysuunnitelman. Blogit. Viitattu 4.3.2021. Saatavilla: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/nain-luot-perehdytysuunnitelman/>

Intro. 29.3.2019. Perehdytyksen haasteet. Blogit. Viitattu 5.3.2021. Saatavilla: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/perehdytyksen-haasteet/>

Intro. 25.12.2019. Rekrytointi ja perehdytys kulkevat käsikädessä. Blogit. Viitattu 7.3.2021. Saatavilla: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/rekrytointi-ja-perehdytys-kulkevat-kasikadessa/>

Jyväskylän Yliopisto. 21.12.2009. Etiikka. Viitattu 2.4.2021. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/etiikka>

Jyväskylän Yliopisto. 20.2.2010. Tutkimusprosessi. Viitattu 31.3.2021. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi>

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy. Saatavilla verkkojulkaisuna: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)

Kukkonen-Suvivuo, T. 29.10.2017. Tervetuloa vai tervehdys? EOppiva. Viitattu 3.3.2021. Saatavilla: <https://www.eoppiva.fi/tervetuloa-vai-tervehdys/>

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavilla verkkojulkaisuna: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CAEBEXCTEB#kohta:Mentorointi\(\(20\)4.0\(\(20\)/piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CAEBEXCTEB#kohta:Mentorointi((20)4.0((20)/piste:b1)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Viitattu 10.3.2021. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Larvi, T. Nuorten kesätyöntekijöiden perehdyttäminen. Työterveyslaitos. Viitattu 3.3.2021. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/01/Nuorten-kesatyontekijoiden-perehdyttaminen.pdf>

Leinikki, S. 2009. Perehdyttämisen toimivat käytännöt. Tjs-opintokeskus. (Viitattu 28.2.2021.) Saatavilla: https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/perehdyttamisen_toimivat_kaytannot.pdf

Liikenneturva. Työmatkalla sattuneiden vahinkojen kustannukset. Viitattu 25.2.2021. Saatavilla: <https://www.liikenneturva.fi/fi/eri-ikaisena/tyomatalla-sattuneiden-vahinkojen-kustannukset>

Mikkelin kaupunki. 16.1.2017. Mikkelin kaupungin perehdyttämisohje. Viitattu 3.3.2021. Saatavilla: [http://213.214.143.177/fi-FI/Toimielimet/Kaupunginhallitus/Kokous_1612017/Perehdyttamisohje_henkilostolle\(3130\)](http://213.214.143.177/fi-FI/Toimielimet/Kaupunginhallitus/Kokous_1612017/Perehdyttamisohje_henkilostolle(3130))

Minilex. Ketä pidetään työntekijänä? Viitattu 10.3.2021. Saatavilla: <https://www.minilex.fi/a/ket%C3%A4-pidet%C3%A4n-ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%C3%A4>

Moisala, V-P. 2011. Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista. 2., uudistettu painos. Kuopio: Kopijyvä Oy

Mäkelä, A. 28.4.2020. Uuden työntekijän perehdytys etänä – katso toimivaksi todetut vinkit ja käytännöt. Duunitori. Viitattu 4.3.2021. Saatavilla: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyontekijan-perehdytys-etana>

Männistö, E. 18.10.2017. Henkilöstöhallinto – oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat. Viitattu 28.2.2021. Saatavilla: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>

Niemi, V. 26.4.2019. Käytännön työpaikkaesimerkki, Caverion teollisuuden ratkaisut. Caverion. Viitattu 5.3.2021. Saatavilla: https://ttk.fi/files/6754/Caverionin_perehdytysprosessi_esitys_Kokkola.pdf

OAJ. 2019. Uuden työntekijän perehdytysmalli- huoneentaulu. Viitattu 12.2.2021. Saatavilla verkossa: https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2019/oaj_perehdytysmalli_nettiin.pdf.

Pajunen, R. 31.8.2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin – vältä viisi sudenkuoppaa. Tekniikka & Talous. Kulmahuone. Viitattu 7.3.2021. Saatavilla: <https://studio.tekniikkatalous.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-viisi-sudenkuoppaa>

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. 2., uudistettu painos. Kerava: Painojussit Oy. Saatavilla: <https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>

Perttula, P. 26.4.2019. Perehdyttämisen hyvät käytännöt. Työterveyslaitos. Viitattu 25.2.2021. Saatavilla: https://ttk.fi/files/6714/Perttula_Tyoturvallisuuspaiva_2019.pdf

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Pulkkinen, S. 14.2.2020. Ei perehdytetä työntekijää, perehdytetään ihminen työntekijäksi. Intro. Blogi. Viitattu 3.3.2021. Saatavilla: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/ei-perehdytetä-tyontekijaa-perehdytetään-ihminen-tyontekijaksi/>

Raekallio, T. 13.9.2018. Uusi työntekijä tulossa – siirry digiajan perehdytykseen. Howspace. Viitattu 10.3.2021. Saatavilla: <https://www.howspace.com/blogi/uusi-tyontekija-tulossa-siirry-digiajan-perehdytykseen>

Rauramo, P. 2020. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä ja teollisuusryhmä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Pekan Offset Oy. Saatavilla: https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten_perehdyttaminen.pdf

Rytkönen, A-P. 11.5.2020. Uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii etänä kärsivällisyyttä ja aikaa – 5 vinkkiä työn aloitukseen. Yle. Viitattu 7.3.2021. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11340459>

Sarkkinen, M. 26.1.2021. Virtuaalinen perehdytys suuntaa huomion työmaan vaarapaikkoihin. Työterveyslaitos. Viitattu 5.3.2021. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyopiste/virtuaalinen-perehdytys-suuntaa-huomion-tyomaan-vaarapaikkoihin/>

Savolainen, J. & Rätty, T. & Pratsch, H. & Tanskanen, R. 2013. Esimies ja eurot – työhyvinvointi johtamisessa. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Nykypaino Oy. Saatavilla: https://ttk.fi/files/6398/esimies_eurot_netti.pdf

Siitonen, E. 30.3.2020. Perehdytys kuuluu kaikille. Tehy. Viitattu 10.3.2021. Saatavilla: <https://www.tehy.fi/fi/blogi/perehdytys-kuuluu-kaikille>

Sopanen, A. 30.5.2019. 3 perehdyttämisen ongelmaa, jotka digitaalinen esiperehdyttäminen ratkaisee. Viitattu 5.3.2021. Saatavilla: <https://rema.fi/3-perehdyttamisen-ongelmaa-jotka-digitaalinen-esiperehdyttaminen-ratkaisee/>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint

Oksanen, E. 14.8.2017. Hyvä perehdytys vaatii aikaa ja halua. Tehylehti. Viitattu 4.3.2021. Saatavilla: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/hyva-perehdytys-vaatii-aikaa-ja-halua>

Tampereen kaupunki. Perehdyttäminen – Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. OAJ. Viitattu 12.2.2021. Saatavilla verkossa: https://www.oaj.fi/contentassets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere_perehdyttaminen.pdf

Työelämään. 2021. Työntekijän oikeus perehdytykseen. Työelämään.fi. Viitattu 10.3.2021. Saatavilla: <https://tyoelamaan.fi/blog/2020/02/25/tyontekijan-oikeus-perehdytykseen/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työlainsäädäntö. Viitattu 10.3.2021. Saatavilla: <https://tem.fi/tyolain-saadanto>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Yhteistoimintalain ydinkohdat. Viitattu 11.3.2021. Saatavilla: <https://tem.fi/yt-lain-ydinkohdat>

Työsuojelu. 10.2.2021. Nuori työntekijä. Työsuhde. Viitattu 10.3.2021. Saatavilla: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/nuori-tyontekija>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 10.3.2021. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P3>

Työterveyslaitos. Nuori työntekijä työyhteisön jäseneksi. Viitattu 18.2.2021. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/>

Työterveyslaitos. Perehdyttäjän top 10-muistilista. Viitattu 4.3.2021. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Työterveyslaitos. Työterveyshuolto. Työhön paluun tuki. Viitattu 3.3.2021. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyohon-paluun-tuki/>

Työterveyslaitos. Työturvallisuus. Huhtikuu: Tervetuloa uudet työntekijät! Viitattu 3.3.2021. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/ymparistohuoltoalan-turvallisuuden-vuosikello/huhtikuu-tervetuloa-uudet-tyontekijat/>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2017. Hyvä työura alkaa perehdytyksestä. Viitattu 18.2.2021. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>

Työturvallisuuskeskus TTK. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Digijulkaisut. Viitattu 28.2.2021. Saatavilla: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan

Työturvallisuuskeskus TTK. 2016. Perehdyttämisen tarkistuslista. 10., korjattu painos. Kerava: Painojussit Oy. Saatavilla verkossa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus/ https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf

Työturvallisuuskeskus TTK. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 4.3.2021. Saatavilla: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 5.3.2021. Saatavilla: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 2.4.2021. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>

Haastattelukysymykset perehdytettävälle

Ennen työn aloittamista

1. Miten sinuun oltiin yhteydessä työhaastattelun jälkeen?
2. Etenikö koko rekrytointiprosessi mielestäsi selkeästi?
3. Annettiinko sinulle tietoa yrityksestä ja työnkuvasta jo rekrytointivaiheessa?
4. Esperehdytettiin sinua ennen ensimmäistä työpäivää? Tukikysymys: Saitko etukäteen perehdytysmateriaalia tai annettiin sinulle tietoa esimerkiksi työajoista, tulevista kollegoista tai keskeisimmistä työtehtävistä? Jatkokysymys: Jos kyllä, milloin ja millaista? Jos ei, olisitko toivonut sellaista tai koetko, että siitä voisi olla hyötyä?
5. Ilmoitettiin sinulle ennen ensimmäistä työpäivää, minne ja mihin aikaan sinun tulee saapua paikalle ja kysyttiin millä kuljet ja mihin tarvittaessa parkkeerata?
6. Oliko sinulla selkeä kuva siitä, mitä ensimmäisten päivien tai viikkojen aikana tapahtuu?
7. Olisitko toivonut tarkempaa ohjeistusta jostakin asiasta?

Työsuohdeperhdytys ja ensimmäiset työpäivät

1. Millaisia asioita kanssasi käytiin läpi ensimmäisinä päivinä? Tukikysymys: Esiteltiin esimerkiksi työyhteisön yleiset käytännöt ja pelisäännöt, työsuohdeasiat, työterveys ja toiminta sairaustapauksissa, työpaikkaruokailu, henkilöstö, oma työyksikkö ja työtilat, työtehtävät, yrityksen toiminta ja tavoitteet, toimintatavat?
2. Koitko, että asiat sujuivat, kuten sinun oli annettu olettaa? Tukikysymys: Sujuivatko esimerkiksi aikataulu, tehtävät toimenpiteet ja esittelyt hyvin ja saitko kaikki työvälineet kuten kulkuluvat, tietokone, kuulokkeet, tunnukset?
3. Miten hallinnolliset asiat mielestäsi hoituivat?
4. Tuntuiko, että asioita käytiin järjestelmällisesti läpi ja sait esittää vapaasti kysymyksiä?
5. Saitko mielestäsi sopivan määrän tietoa ja informaatiota?

6. Saitko itsellesi jonkinlaista muistilistaa läpikäydyistä ja keskeisimmistä asioista, ns. terve-
tuloa taloon -materiaalin?
7. Millainen olo sinulla oli ensimmäisten päivien aikana?
8. Koitko, että sinut otettiin hyvin vastaan ensimmäisten päivien aikana?

Työnopastus

1. Nimettiinkö sinulle perehdyttäjä?
2. Kartoitettiinkö osaamistasi tai käytiinkö kanssasi läpi perehdyttämissuunnitelmaa? Jat-
kokysymys: Tiedätkö, huomioitiinko suunnitelmassa aikaisempaa työkokemustasi tai
huomioitiinko yksilöllisiä tarpeitasi?
3. Kerrottiinkö sinulle perehdyttämisen alussa, mitä asioita käydään läpi, miten ja mitä on
suunniteltu?
4. Esiteltiinkö sinulle monipuolisesti eri työvälineet ja -järjestelmät ja saitko jonkinlaisen
kokonaiskuvan työpaikasta, sen henkilöstöstä, toimintamenettelyistä ja oppimis- ja ke-
hittymismahdollisuuksista?
5. Saitko tietoa turvallisesta työskentelystä, työpaikan yleisistä toimintatavoista ja sään-
nöistä? Käytiinkö kanssasi läpi erilaisia vaaratilanteita, joita töissä voi ilmetä?
6. Käytettiinkö perehdytyksessä erilaisia perehdyttämismenetelmiä?
7. Oliko perehdyttämisessä apuna tarkistus- tai muistilistaa? Jos oli, kävittekö kaikki kohdat
läpi?
8. Kuinka pitkä perehdytysjaksosi oli? Jatkokysymys: Olisitko toivonut sen olevan pitempi
vai oliko se mielestä sopiva?
9. Oliko perehdyttäminen selkeää? Oliko perehdyttäjä ammattimainen ja kannustava?
10. Oliko perehdyttäminen kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista?
11. Olitko itse aktiivinen perehdytyksen aikana ja koitko että siihen rohkaistiin?
12. Annettiinkö sinulle perehdyttämisen aikana rakentavaa palautetta, annoitko itse pa-
lautetta?

13. Tuntuiko sinusta, että koko työyhteisö otti sinut hyvin vastaan ja sinua kohdeltiin asiallisesti?
14. Oliko työnopastus mielestäsi kokonaisuudessaan kattavaa ja riittävää?

Itsenäisen työskentelyn vaihe

1. Millaiseksi arvioit osaamistasosi perehdyttämisen jälkeen ja oliko sinulla varma olo itsenäiseen työhön siirtymisestä?
2. Osasitko käyttää kaikkia tarvittavia ohjelmistoja ja työ- ja apuvälineitä vai huomasitko jotain keskeistä, mitä kanssasi ei oltu käyty läpi?
3. Nimettiinkö sinulle mentoria varsinaisen perehdyttämiskauden jälkeen? Jatkokysymys: Olisitko kaivannut sellaista?
4. Tiesitkö keneltä voit pyytää tarvittaessa apua eri aihealueista ja mistä löydät itsenäisesti tarvittavaa tietoa?

Seuranta ja arviointi

1. Seurattiinko perehdyttämisen toteutumista, onnistumista ja kehittymistäsi jollain tavalla? Tukikysymys: Tiedusteltiin sinulta perehdyttämisen aikana ja sen jälkeen esimerkiksi tuntemuksiasi työhön sopeutumisesta ja työtehtävien haltuunotosta?
2. Haastatteliko henkilöstöasiantuntija sinua jonkin ajan kuluttua perehdyttämisen päättymisestä? Käytiinkö siinä läpi asioita, joita perehdyttämisessä oli suunniteltu tehtävän?
3. Kysyttiinkö sinulta, tarvitsetko lisätukea tai tarjottiinko mahdollisuutta lisäperehdytykseen?
4. Tuntuiko sinusta, että perehdyttämiseesi panostettiin ja se koettiin tärkeänä asiana?
5. Vastasivatko rekrytointivaiheessa syntyneet mielikuvat (työnantajakuva) kokemuksiasi?
6. Lähetettiinkö sinulle palautekyselyä, johon sait vastata anonymisti perehdytyksen onnistumisesta?
7. Vapaa sana ja mielipidekysymys: Onko perehdyttämisessä käytetty hyväksi digitaalisuutta, pelillisyyttä? Mitä mieltä olisit mahdollisuudesta hyödyntää yleisen

perehdytyksen rinnalla tai tukena virtuaalista perehdyttämistä, jossa esimerkiksi asiakastapaamisia ja erilaisia työtehtäviä olisi simuloitu?

Tehtävänkuvaan laajentaneille lisäkysymykset

1. Oletko saanut lisäperehdytystä tai työnopastusta tehtävien muuttuessa tai vaihtuessa? Oletko itse pyytänyt vai onko sinulta tiedusteltu sen tarpeesta?
2. Koitko saaneesi muutostilanteissa tai uusissa tehtävissä tarpeeksi tukea ja apua?
3. Onko jotain, missä on mielestäsi kehitettävää?

Haastattelukysymykset perehdyttäjille

1. Millaista on mielestäsi hyvä perehdytys?
2. Pidätkö perehdyttäjän työstä?
3. Mikä oli syysi ryhtyä perehdyttäjäksi?
4. Onko perehdyttämisen työnjako organisaatiossa mielestäsi selkeää? Entä vastuut?
5. Onko perehdyttäjiä mielestäsi tarpeeksi?
6. Miten perehdyttäjien koulutuksesta on huolehdittu? Koulutetaanko perehdyttäjiä aika-ajoin vai onko uusien asioiden oppiminen ja ammatillisen osaamisen ylläpitäminen perehdyttäjän omalla vastuulla?
7. Saatko tarpeeksi tukea perehdyttäjänä? Jatkokysymys: Ketkä ovat tuki- tai yhteistyöhenkilösi?
8. Millainen perehdytys suunnitelma on? Kuka sen laatii?
9. Onko mielestäsi nykyinen perehdytys suunnitelma kattava?
10. Keitä perehdytät?
11. Millaisia asioita perehdytyksessä käydään läpi?
12. Onko suunnitelman toteutus aina samanlainen vai tehdäänkö yksilöllisiä muutoksia? Jatkokysymys: Muutetaanko suunnitelmaa esimerkiksi työntekijän aikaisemmasta työkokemuksesta riippuen tai tehtäväkuvan muuttuessa?
13. Hyödynnätkö erilaisia perehdyttämismenetelmiä? Mitä?
14. Millaisia tukimateriaaleja ja välineitä käytössäsi on? Jatkokysymys: Ovatko ne ajan tasalla ja päivitetäänkö niitä? Onko niissä mielestäsi kehitettävää?
15. Miten perehdyttäminen on mielestäsi toteutunut ja miten seuraat sitä? Jatkokysymys: Onko tullut tilanteita, kun asiat eivät ole menneet suunnitellusti?
16. Onko perehdyttämiseen ja perehdyttämistyöhön mielestäsi käytettävissä tarpeeksi aikaa? Jatkokysymys: Ehditäänkö mielestäsi kaikki keskeiset asiat käymään rauhassa läpi?

17. Pyydätkö aktiivisesti palautetta perehdytettäviltä? Jatkokysymys: Millaista palautetta olet saanut?
18. Annatko itse rakentavaa palautetta perehdytettäville?
19. Käytetäänkö organisaatiossa palautetta hyväksi perehdyttämisen kehittämisessä? Jatkokysymys: Oletko itse hyödyntänyt palautetta omassa toiminnassasi?
20. Mitkä ovat mielestäsi isoimmat haasteet tai ongelmakohdat perehdyttämistyössä?
21. Onko perehdyttämisen prosessi ja perehdytystyö tällä hetkellä kokonaisuudessaan niin hyvällä tasolla kuin on mahdollista? Jos ei: mitä pitäisi tehdä toisin tai mitä voitaisiin muuttaa? Jos on: onko jotain mitä voitaisiin mielestäsi vielä hyödyntää lisänä tai ottaa prosessiin mukaan sen kehittämiseksi?
22. VAPAA SANA