

## **Työtehtävän perehdytysprosessin kehittäminen organisaatiolle X**

Mikael Tourunen



<b>Tekijä(t)</b> Mikael Tourunen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> <b>Työtehtävän perehdytysprosessin kehittäminen organisaatiolle X</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 26 + 5
<p>Tämä opinnäytetyö on toimeksianto, jossa tutkitaan määrätyn työtehtävän olemassa olevaa perehdytysprosessia ja kehitetään sitä tehokkaammaksi. Opinnäytetyö on toiminnallinen teos, jota on tuettu tutkimuksella perehdyttämisestä ja laadullisella tutkimuksella, joka on toteutettu haastatteluin.</p> <p>Teoreettinen viitekehys opinnäytetyöhön muodostuu perehdytyksen, viestinnän ja projektityöskentelyn teoriasta. Käytetty teoria liittyy vahvasti koko opinnäytetyön sisältöön ja rakenteeseen.</p> <p>Opinnäytetyön tekijän viestintä- ja projektityöskentelyä on peilattu hyödynnettyyn teoriaan. Työskentelyä on eritelty opinnäytetyössä erikseen.</p> <p>Opinnäytetyön tuotos on uusi perehdytysmalli, joka pohjautuu organisaatiossa määrättyssä työtehtävässä aiemmin käytössä olleeseen perehdytysmalliin. Uutta mallia myös vertailaan aiemmin käytössä olleeseen malliin.</p> <p>Loppupohdinnassa opinnäytetyön tekijä erittelee prosessista opittuja asioita ja kokemuksiin kehitystyön aikana. Loppupohdintaan on sisällytetty toimeksiantajan kommentit luodusta perehdytysmallista.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena luotu perehdytysmalli sisällytetään organisaation viestintäjärjestelmään ja vastuu siirtyy toimeksiantajaorganisaatiolle.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, organisaatio, projektinhallinta, viestintä, kehittäminen.	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Toimeksianto organisaatiolta X .....	2
2.1	Perehdytysprosessin kehittämisen lähtökohdat .....	2
2.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
3	Teoria kohtaa käytännön .....	3
4	Perehdyttäminen .....	4
4.1	Perehdyttäminen käsitteenä .....	4
4.2	Suunnitelmallisuus perehdytyksessä .....	6
4.3	Perehdytyksen ongelmat .....	7
4.4	Perehdyttäjän asema perehdytyksessä .....	7
4.5	Perehdyttäjän asema perehdytyksessä .....	8
4.6	Perehdytysprosessia koskeva lainsäädäntö .....	9
5	Viestintä .....	10
5.1	Työyhteisöviestintä .....	10
5.2	Muita viestinnän tehtäviä .....	10
5.3	Informoiva viestintä .....	11
5.4	Viestinnän strategia, organisointi ja vastuut .....	11
5.5	Ohjeet, politiikat ja prosessinkuvaukset .....	11
5.6	Viestintäosaaminen .....	12
5.7	Ajantasaistiedon vaihdanta .....	12
5.8	Viestintäfooromit .....	13
5.9	Tiedon ja osaamisen jakaminen .....	13
5.10	Projektiviestintä .....	13
6	Projektityöskentely .....	15
6.1	Projektin suunnittelu .....	15
6.2	Miksi käynnistää projekti .....	17
6.3	Projektinhallinta .....	17
6.4	Projektin elinkaari ja vaiheistus .....	17
6.5	Projektityöskentelyn ongelmat .....	19
7	Haastattelut .....	21
7.1	Haastatteluiden rakenne .....	21
7.2	Perehdyttäjien haastatteluiden yhteenveto .....	21
7.3	Perehdyttäjien haastatteluiden yhteenveto .....	22
8	Uusi perehdytysmalli .....	23
8.1	Perehdytysmallin käyttö .....	23
9	Työskentelyprosessi .....	24
10	Loppupohdinta .....	25

10.1 Toimeksiantajan kommentit.....	25
Lähteet .....	26
Liitteet.....	27
Liite 1. Vanha perehdytysmalli.....	27
Liite 2. Uusi perehdytysmalli.....	28
Liite 3 Haastattelukysymykset .....	29
Perehtyjän haastattelukysymykset .....	29
Perehdyttäjän haastattelukysymykset .....	29
Liite 4. Alkuperäinen projektisuunnitelma .....	30
Liite 5. Päivitetty projektisuunnitelma.....	31

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona toiminnallisena opinnäytetyönä, jota on tuettu perehdyttämisen, työnopastuksen, viestinnän ja projektityöskentelyn teoreettisella viitekehyksellä. Opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena oli tehdä tutkimus kohdeorganisaation määrätyn työtehtävän perehdytysprosessista, jotta havaittaisiin prosessin kehittämiskohteet.

Tutkimuksen alkuvaiheessa tehdyistä haastatteluista opinnäytetyön tekijälle syntyi idea kokonaan uuden perehdytysmallin luomisesta, jotta perehdytysprosessia pystyttäisiin kehittämään tehokkaammaksi. Tästä syntyi opinnäytetyön uusi tavoite.

Uuden tavoitteen myötä opinnäytetyön koko kuva laajeni, joten kehittämistyötä varten käynnistettiin kehittämisprojekti. Projektin etenemistä käsiteltiin toimeksiantajan kanssa säännöllisesti ja mallin suunnitelma tarkentui projektin edetessä.

Projektin tuloksena syntyneen perehdytysmallin lopullinen muoto hyväksyttiin toimeksiantajan lisäksi myös tiimin jäsenillä. Toimeksiantajan toiveena oli saada teoreettinen viitekehys perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Kehittämisprojektin myötä teoriapohjaan liitettiin viestinnän ja projektityöskentelyn teoriaa, sillä viestintä on kehittämisprojektin onnistumisen ehto. Onnistunut perehdyttäminen perustuu viestintään. Opinnäytetyössä on myös eritelty opinnäytetyöntekijän omaa viestintää ja projektityöskentelyä.

## **2 Toimeksianto organisaatiolta X**

Toimeksiannon tavoitteena oli tutkia yritys X:n määrättyyn työtehtävään valmentavaa perehdytysprosessia ja kehittää sitä tehokkaammaksi, jotta uusilla työntekijöillä olisi entistä varmempi pohja työskentelyyn ja perehtymisen seuranta olisi mahdollisimman helppoa. Toimeksianto tuntui loogiselta opinnäytetyöaiheelta, sillä olin itse läpikäynyt kyseisen työtehtävän perehdytysprosessin ja opinnäytetyö tekijällä on perehtyjän näkökulma aihekokonaisuuteen.

### **2.1 Perehdytysprosessin kehittämisen lähtökohdat**

Aluksi tarkoituksena oli tutkia olemassa olevan perehdytysprosessin toimivuutta ja tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä haastatteluiden avulla. Haastatteluista saadun tiedon perusteella opinnäytetyöntekijä päätti luoda kokonaan uuden perehdytysmallin organisaatio X määrättyyn työtehtävään.

Haastatteluihin valikoitui yhteensä 7 henkilöä, valituilla henkilöillä oli kokemusta olemassa olevasta perehdytysprosessista joko perehtyjän tai perehdyttäjän roolissa.

Haastatteluiden tavoitteena oli saada tarpeeksi kattava otos, jotta tulokset olisivat mahdollisimman monipuolisia, jotta kriittisimmät kehittämiskohteet nousisivat esiin. Opinnäytetyöntekijä on itse käynyt kyseisen perehdytysprosessin perehtyjän roolissa, mutta ei suoraan ottanut omia kokemuksia tutkimukseen vaan vertaili niitä haastateltavien vastauksiin. Ennen toimeksiantoa käytössä ollut perehdytysmalli oli toimiva, mutta antoi pohjan perusasioille ja oppimisen seuranta oli haasteellista.

### **2.2 Opinnäytetyön rakenne**

Tämä opinnäytetyö rakentuu 3 eri teoriapohjasta: Perehdyttäminen ja työnopastus, joita käsitellään luvussa 3. Viestintä, missä keskitytään työyhteisöviestintään, käsitellään luvussa 4 ja projektityöskentely, jota käsitellään luvussa 5.

Viestinnän ja projektityöskentelyn luvut on toteutettu vetoketjumallina, jossa ensin käsitellään aiheen teoriaa ja sitten opinnäytetyön tekijän omaa työskentelyä opinnäytetyönprosessin ajan. Viestinnän osuudessa on myös oma lukunsa, missä käsitellään luodun perehdytysmallin käyttöä jatkossa ja kenelle mallin päivittämisen vastuu siirtyy. Opinnäytetyön tutkimusosuutta käsitellään luvussa 6. Tutkimusosuudessa käsitellään perehtyjien ja perehdyttäjien haastatteluista saatuja tuloksia. Opinnäytetyön lopusta löytyy loppupohdinta, missä opinnäytetyön kirjoittaja kertoo omasta työskentelystään opinnäytetyön aikana ja mitä asioita on prosessin aikana oppinut. Loppupohdinnasta löytyy myös työtehtävässä työskentelijöiden kommentit luodusta perehdytysmallista.

### **3 Teoria kohtaa käytännön**

Opinnäytetyö ja sen tuotoksena valmistunut perehdytysmalli on toteutettu projektina. Projektin tästä tekee työn jaksottaminen osakokonaisuuksiin, jatkuva raportointi etenemisestä toimeksiantajalle ja saadun palautteen hyödyntäminen kehitystyössä. Teoria ja malli ovat sekoitus suoraviivaisuutta ja toisaalta tarvittaessa asioihin palaamista.

Perehdytyksen teoria on pohja koko opinnäytetyölle. Perehdytysmallin perimmäinen tarkoitus on toimia perehdyttämisen työkaluna. Teoria on pohja ymmärryksen luomiselle perehdyttämisen kokonaiskuvasta ja luotu malli on määrätyn tehtävän koko työnohjaus.

Viestintä korostuu mallin käytössä erityisesti tulevaisuudessa. Mallin osalta tärkeimmät viestinnän osapuolet ovat perehtyjä ja perehdyttäjä. Tärkeää on, että molemmat ymmärtävät viestintää ja pystyvät hyödyntämään mallin käyttöä viestinnän työkaluna. Malli tulee organisaation henkilöstön tietoisuuteen viestinnän kautta. Opinnäytetyön viestintäosuus keskittyy organisaatioviestintään ja tuo esiin toimivan viestinnän merkityksen organisaatiossa.

Opinnäytetyössä on tarkasteltu runsaasti myös projektityöskentelyn teoriaa, joka on hyödyttänyt perehdytysmallin kehitystyössä. Teorian tutkiminen käytännön tekemisen yhteydessä on auttanut ymmärtämään projektin onnistunutta läpiviemistä.

## 4 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tarkoituksena on, että perehtyjä omaksuu koko organisaation toiminnan, mukaan lukien sen liikeidean, työntekijät ja asiakkaat ja mitkä odotukset hänellä on organisaatiota ja työtehtäviään kohtaan. Sillä tarkoitetaan sellaisia organisaatiossa tehtäviä toimenpiteitä ja annettavaa tukea, joka auttaa uutta työntekijää kehittämään yleisiä taitojaan ja tietojään, ja hän saa hyvän pohjan uuden työn aloittamiselle. (Kupias & Peltola 2009, 18–19.)

Perehdyttämisen on oltava mahdollisimman kattavaa, koska työntekijän on nykypäivänä ymmärrettävä mahdollisimman hyvin koko organisaation toiminta ja miksi organisaatio on yleensä olemassa, jotta hän pystyy osallistumaan ja antamaan oman työpanoksensa toimintaan. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

### 4.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen käsitteenä jaetaan alku- ja yleisperehdyttämiseen ja työnopastukseen. Alku- ja yleisperehdyttäminen kohdistuu uuteen työntekijään organisaatiossa ja työnopastus lähinnä, kun työntekijän työtehtävät muuttuvat saman organisaation sisällä. (Kupias & Peltola 2004, 18.)

Perehdyttäminen	
Alku- ja yleisperehdyttäminen	Työnopastus

Kuvio 1. Perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kupias & Peltola 2004, 19.)

Työnopastuksessa syvennyttään työssä vaadittaviin keskeisiin piirteisiin. Työnopastus tukee perehtyjän itsenäistä toimintaa, kuten oppimista ja omatoimisuutta, jolloin hän oppii työnsä heti oikein ja virheiltä säästytään. Kun uusi työntekijä oppii taitoja työnopastuksen aikana, hänen ammattitaitonsa kasvaa ja työn laatu paranee. Mitä nopeammin uusi työntekijä kykenee itsenäiseen työskentelyyn, sitä vähemmän häneen on tarvetta käyttää organisaation voimavaroja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)



Perehdyttäminen koetaan usein yhä yksisuuntaisena prosessina, jossa esitetään organisaation puolelta työntekijään kohdistuvia odotuksia, tavoitteita ja annettavaa ohjeistusta. Tällöin uutta työntekijää perehdytettäessä mielletään, että työntekijän rooli on olla vain annetun tiedon vastaanottajana. (Eklund 2018, 39.)

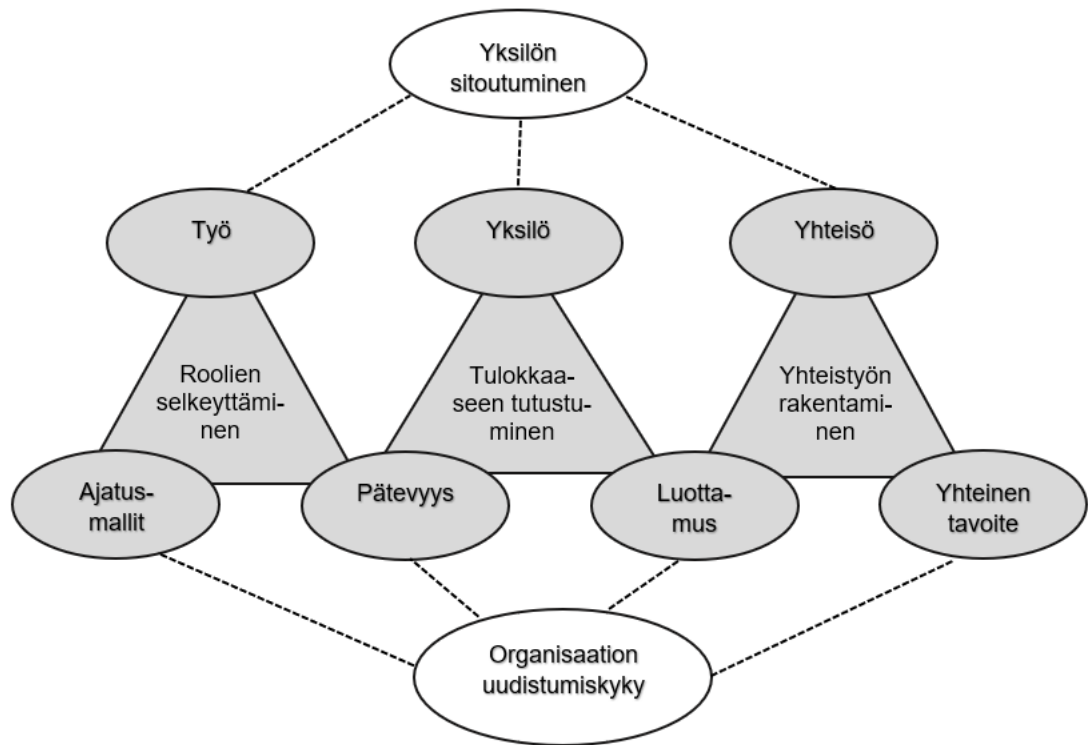
Sen sijaan, että tarkastelu olisi näin kapea onkin perehdytystä tarpeen tarkastella laajemmin, kuten kuviossa 2 on nähtävissä.



Kuvio 2. Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (mukaillen Eklund 2018, 39.)

Edellisestä kuvioista on selkeästi havaittavissa, että hyvä ja toimiva perehdyttämisprosessi ei ole yksisuuntainen, jossa perehdytettävä yksilö on ainoa, joka hyötyy prosessista. Prosessista hyötyy koko organisaatio, jossa mahdollisesti päästään toteuttamaan jatkuvan kehittymisen prosessia ja kehittämään toimintoja. Parhaassa tapauksessa päästään pölyttämään kaavoihin kangistuneita toimintatapoja ja nähdään mahdollisuuksia uusilla silmillä. (Eklund 2018, 39.)

Samaa asiaa käsitellään kuviossa 3. Uudistavan perehdyttämisen elementit. Kuvion tavoitteena on kuvata yksilön sitoutuminen ja organisaation uudistumiskyky. Organisaation uudistumiskykyä ja työntekijöiden sitoutumista edistetään tehokkaimmin kiinnittämällä kaikissa perehdyttämisen tilanteissa erityistä huomiota roolien selkiyttämiseen, tulokkaaseen ja hänen osaamisensa tutustumiseen ja yhteistyön rakentamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 52.)



Kuvio 3. Uudistavan perehdyttämisen elementit (mukaillen Kjelin & Kuusisto 2003, 52.)

#### 4.2 Suunnitelmallisuus perehdytyksessä

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, on vanha sanonta ja tämä pätee myös perehdytyksessä. Suunnitelmallisuus perehdytyksessä tekee kaikille perehdytyksen osapuolille perehdytyksestä tasalaatuisempaa ja tasapuolisempaa. Suunnitellussa perehdytyksessä perehtyjä kiinnitetään organisaatioon varmemmin ja suunnitelmallisuudella varmistetaan, että kaikilla uusilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet onnistua työssään. (Eklund 2018, 31.)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys ja työnopastus heijastuvat perehdytettävästä onnistumisien kokemuksina, jotka vaikuttavat yleiseen työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatiossa. (Eklund 2018, 35.)

### **4.3 Perehdytyksen ongelmat**

Työntekijän perehdyttämiseen liittyvä yleisin ongelma on, että perehdytys saattaa jäädä kokonaan tekemättä tai se hoidetaan huonosti. Tällaisia tapauksia esiintyy erityisesti tietotyössä, joka on tyypillisesti projektinomaista ja liittyy vahvasti asiakastyöhön.

Projektinomaisuus sitoo työorganisaation jäseniä vahvasti omaan työskentelyyn ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi ei välttämättä ole varattu erikseen aikaa. Organisaatiossa uusi työntekijä voidaan nähdä jopa kilpailijana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Perehdytyksestä koituvat hyödyt on tuotava esille koko työyhteisölle organisaation ja uuden työntekijän lisäksi. Jos työyhteisöön kuuluva perehdyttäjä ei näe saavansa itselleen mitään hyötyä perehdyttämisestä voi hänelle herätä kysymyksiä: ”Miksi minun kannattaa uhrata aikaani tulokkaalle? Miksi jakaisin hänelle tietoani?”. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Perehdytyksen ajoittuminen väärään ajankohtaan voi vaikuttaa sen onnistumiseen, joten uuden työntekijän työsuhteen aloittaminen suositellaan ajoitettavan hiljaiselle sesongille, jotta perehdyttämiseen voidaan panostaa. Myös virheellinen oletus työntekijän osaamisen tasosta voi johtaa vajaaseen perehdytykseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

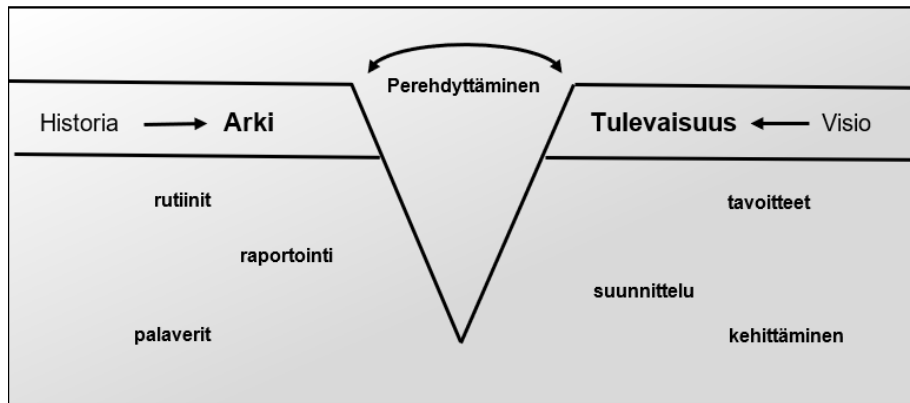
Perehdytys sitoo organisaation varoja ja työntekijöitä, joten uusia tulokkaita pidetäänkin kalliina investointeina. Usein organisaatiot tavoittelevat sitä, että uusista työntekijöistä pyritään saamaan mahdollisimman pian tuottava taho organisaatiolle, joten työt aloitetaan välittömästi. Tämä voi kostautua myöhemmin osaamisen jäädessä puutteelliselle tasolle. Aina ei perehdytyksestä huolimatta onnistuta, eikä työn tekeminen suju, vaikka rekrytointi ja perehdyttäminen olisi tehty hyvin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

### **4.4 Perehtyjän asema perehdytyksessä**

Perehtyjällä on oma roolinsa perehdytyksessä, hänen on oltava jatkuvasti aktiivinen ja työstää oppimiaan asioita koko perehdytyksen ajan. Oppimisen käsite voidaan jakaa karkeasti 3 osaan.

Toistavaan oppimiseen, ymmärtävään oppimiseen ja luovaan oppimiseen. Toistavan oppimisen mallissa perehtyjä kykenee toistamaan opittujen asioiden toimintoja itsenäisesti. Ymmärtävässä oppimisen mallissa perehtyjä ymmärtää syvällisemmin perehdytettävät asiat. Luovan oppimisen mallissa perehtyjä ymmärtää laajasti koko organisaatiota ja sen toimintoja. Perehtymisprosessin aikana kehittyntä arviotansa organisaatiosta olisi hyvä käyttää toimintojen kehittämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 114.)

Kuten kuviossa 4 todetaan, perehtyjä kohtaa uudessa organisaatiossa kaksi todellisuutta, jotka osittain kilpailevat keskenään, eli ”johdon strategiassa määrittelemän tavoitetodellisuuden ja arjen kulttuurin”. Molemmat on otettava perehdytyksessä huomioon ja tärkeintä on tiedostaa asioiden välinen ristiriita ja satsata siihen, että perehtyjä saadaan sitoutettua työyhteisöön ja samalla organisaation uudistamiskyky säilyy ja kehittyy. (Kjelin & Kuusisto 2003, 16–17.)



Kuvio 4. Perehtyjä kohtaa kaksi todellisuutta uudessa organisaatiossa (mukaillen Kjelin & Kuusisto, 16.)

#### 4.5 Perehdyttäjän asema perehdytyksessä

Organisaation täytyy aina määritellä perehdytyksestä vastaava henkilö. Perehdyttäjä huolehtii perehdytyksen koordinoinnista ja usein vastaa koko perehdytysprossin suunnittelusta. Käytännössä perehdyttäjä on henkilö, joka vastaa tehtävien tai asiakaskokonaisuuksien opastuksesta. Perehdytyksessä perehdyttäjiä voi olla useampi henkilö ja perehdyttäjät vaihtelevat tilanteiden mukaan. Hyvän perehdyttäjän tulee olla sitoutunut perehdytykseen ja hänellä tulee olla aito halu perehdyttää. Organisaation täytyy tukea perehdyttäjää kaikin keinoin ja antaa perehdytyksen tukemiseksi riittävästi aikaa. (Eklund 2018, 140–143.)

Kun kyseessä on täysin uusi työntekijä yrityksessä, korostuu perehdyttäjän asema. ”Perehdyttäjän yksi tärkeimmistä tehtävistä on tarjota tukea uudelle työntekijälle ja luoda turvallisuuden tunnetta muutostilanteeseen”. (Eklund 2018, 145.)

#### **4.6 Perehdytysprosessia koskeva lainsäädäntö**

Työskentely ja siihen sisälletty oppiminen on työlain erityisessä suojeluksessa. Työlaissa kiinnitetään erityisesti huomiota työnantajan vastuuseen kouluttaa työntekijä omaan työhönsä. ”Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä”. Organisaatioiden on noudatettava näitä lakeja ja lakeja tukee alaa koskeva työehtosopimus. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työturvallisuuteen perehdyttäminen kuuluu myös perehdytykseen. Työturvallisuuslain: (738/2002) jokaisella työnantajalla on myös velvollisuus perehdytyksen lisäksi opastaa työntekijöitä turvalliseen työskentelyyn. Turvallinen työskentely on: Järjestyksen noudattaminen, siisteys, huolellinen työskentely ja varovaisuus. (Kangas & Hämäläinen 2007, 22.)

Jokaisen työntekijän velvollisuuksiin kuuluu ilmoittaa kaikista rikkeistä, vioista ja puutteista mitä on työpaikallaan havainnut. ”Työturvallisuuden tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä työskentely on turvallista ja terveellistä”. (Kangas & Hämäläinen 2007, 22.)

## **5 Viestintä**

Organisaatiolle viestintä on toimintojen elinehto. Viestintä perustuu suhteiden rakentamiselle ja näiden ylläpitämiselle organisaatiolle tärkeiden yhteistyötoimijoiden kanssa. Viestinnän toimivuus luo yhteisöllisyyttä, joka vaikuttaa työhyvinvointiin, me-henkeen ja organisaation jatkuvaan uudistamiseen. ”Toimiva viestintä osallistaa ihmisiä vaikuttamaan päätöksentekoon”. (Juholin 2013, 28.)

Viestinnästä puhuttaessa käsitellään teknistä prosessia, mutta myös ihmisten välisiä suhteita ja näistä syntyviä merkityksiä. Viestin sisältö voi olla yhtä tärkeä, kuin ympäristö, missä viesti esitetään. Viestinnällä on 2 laajempaa merkitystä organisaatiolle eli se luo edellytykset työn tekemiselle ja vahvistaa yrityksen kulttuuria. Viestintään liitetään myös erilaiset viestintävälineet, joiden avulla viestiminen tapahtuu. Näitä ovat lehdet, radio, televisio, matkapuhelimet, internet ja sosiaalinen media. Verkko mahdollistaa viestien lähettämisen ja vastaanottamisen samanaikaisesti. (Juholin 2013, 23–24.)

### **5.1 Työyhteisöviestintä**

Työyhteisöviestintä tarkastelee viestintää organisaatiossa, eri organisaatioiden välillä ja organisaation sidosryhmien kesken. Työyhteisöviestinnän tärkeimmät piirteet ovat, että se on tavoitteellista ja vuorovaikutteista strategiatyötä. Työyhteisöviestinnässä strategia jäsentyy ja toteutuu vuoropuheluna. Vuoropuheluun liitetään luotaus, tulkitseminen ja reagoiminen. Luotauksella organisaatiot tulkitsevat toimintaansa liittyviä ulkoisia ja sisäisiä muutoksia tarpeeksi ajoissa ja pystyvät hyödyntämään näitä tulevaisuuden suunnitelmissa ja päätöksissä. (Juholin 2013, 27–28.)

### **5.2 Muita viestinnän tehtäviä**

Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan tiedonvaihtoa ja keskustelua, mitä tarvitaan päivittäisissä tehtävissä. Kun päivittäisviestintää tarkastellaan organisaation näkökulmasta sen osapuolina voivat olla tämän henkilöstön lisäksi organisaation läheiset kumppanit, asiakkaat ja mahdollisesti media. Päivittäisviestintä voi joko olla muodollista, vapaamuotoista tai näiden sekoituksen mukaista viestintää. Päivittäisviestinnän muodollisuus valikoituu yleisesti siten, että ketkä kommunikoivat ja mistä keskustellaan, esimerkiksi esimiehen ja tiimin välinen kommunikointi voi olla vapaamuotoista, kun taas asiakkaiden kanssa kommunikointi on muodollisempaa. (Juholin 2013, 55–56.)

”Hyvin toimiva päivittäisviestintä takaa sen, että prosessit toimivat, että asiat tulevat hoide-  
tuksi, että palaute toimii. Päivittäisviestintään liittyy ohjeita, sopimuksia, pelisääntöjä ja toi-  
mintatapoja”. (Juholin 2013, 56.)

### **5.3 Informoiva viestintä**

Informoivaan viestintään liitetään myös tiedottaminen ja tiedon välittäminen. Informoivalla viestinnällä organisaatiossa tarkoitetaan sitä tiedonvälitystä, mitä hoidetaan tarkoitukselli-  
sesti. ”Erona päivittäisviestintään informointi on muodollisempaa ja kurinalaisempaa”. In-  
formoinnin käsite on pääasiassa yksisuuntainen ja sitä pidetään neutraalina. Organisaatiossa informoivan viestinnän kohteena voivat olla eri sidosryhmät ja henkilöt.

Tiedonvaihanta on sen yksi osa-alue, mutta se on informoivaan viestintään verrattaessa vuorovaikutteisempaa ja tiedonvaihanta voidaan liittää oppimiseen ja jatkuvaan kehitty-  
miseen. Informointia pidetään yhtenä tärkeimpänä työyhteisöviestinnän muotona. Nykyai-  
kana viestejä voidaan lähettää koko ajan ja alkuperäistä viestiä voidaan tarvittaessa täy-  
dentää tai muokata. (Juholin 2013, 57–58.)

### **5.4 Viestinnän strategia, organisointi ja vastuut**

”Viestintästrategia muodostuu niistä toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valin-  
noista ja tavoitteista, joita yhteisesti soveltamalla yritys, muu yhteisö tai asia uskoo me-  
nestyvänsä”. (Juholin 2013, 88.)

Strategisessa viestinnässä on kaksi pääpiirrettä, jotka ovat valutus ja vuoropuhelu. ”Edelli-  
sen taustalla ovat viestinnän lineaariset ja mekanistiset mallit, kun taas jälkimmäinen pe-  
rustuu vastavuoroisuuteen, keskusteluun ja keskinäiseen arvostukseen”. Valuttamisesta  
vastaa organisaation johto, tai esimiehet. Valuttaminen on vähintään tiedon jakamista pie-  
ninä palasina organisaation johdolta muille työntekijöille. (Juholin 2008, 114.)

Vuoropuhelumallissa tavoitteena on saavuttaa yhteinen ymmärrys. ”Siinä on viisi toisiinsa  
niveltävää vaihetta, a) nykyisen strategian arviointi ja mielipiteenmuodostus uudesta stra-  
tegiasta b) uuden strategian määrittely ja siitä päättäminen c) sovitun strategian tunne-  
tuksi tekeminen d) toteutus sekä e) seuranta ja arviointi”. (Juholin 2008, 115.)

### **5.5 Ohjeet, politiikat ja prosessinkuvaukset**

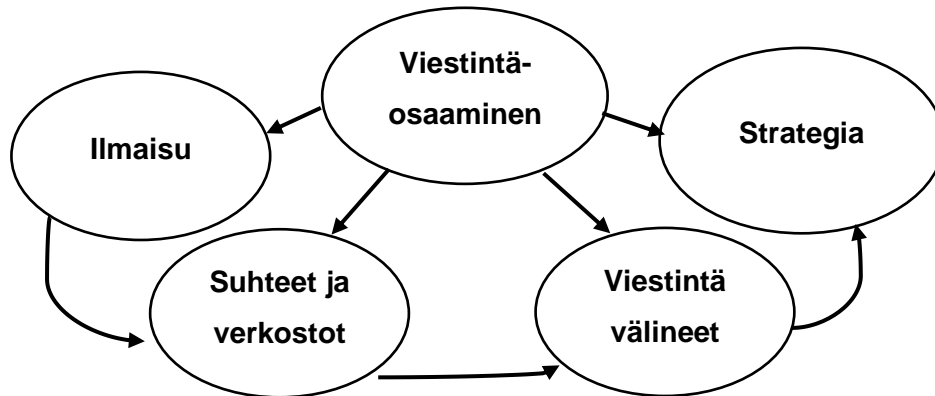
Viestinnässä ohjeistukset, politiikat ja prosessinkuvaukset ajavat kaikki samaa asiaa.  
Näissä halutaan tarkasti sanoa, miten asiat tulee tehdä. Poliittikkaa pidetään laajempänä

toimintaohjeena. Ohjeet takaavat sen, että yhtenäinen laatu säilyy välittämättä tehtävän suorittajasta. Ohjeistuksen tai prosessinkuvauksen voi määrittää mille tahansa asialle tai toimenpiteelle, jossa tulee seurata yhtenäistä linjausta. (Juholin 2013, 160.)

Ohjeistukset, politiikat ja prosessinkuvaukset ovat tärkeitä organisaation uusille työntekijöille, joten nämä suositellaan ottamaan esille perehdytyksen yhteydessä. (Juholin 2013, 162.)

## 5.6 Viestintäosaaminen

Tietotyön tekeminen on mahdotonta ilman kommunikoimista ja viestintäosaamista. Kuten kuvista 4 käy ilmi, ”viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka painottuvat eri tavoin eri työnkuissa eri aikoina”. Ensimmäisessä osassa käsitellään kykyä ajatuksien ilmaisemiseen puhuen ja kirjoittaen ja valmiuksia käydä dialogia. ”Toinen viestintäosaamisen osa-alue muodostuu suhteista muihin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin, kuten oman alan toimijoihin, kollegoihin, asiakkaisiin, päättäjiin tai tutkimuslaitoksiin”. Kolmanteen viestintäosaamisen alueeseen liitetään kyky erilaisten viestintävälineiden käyttöön. Neljäntenä osa-alueena on viestintäosaamisen strategia, eli miten käyttää vaiheiden 1–3 osaamista erilaisissa tilanteissa. (Juholin 2008, 30–31.)

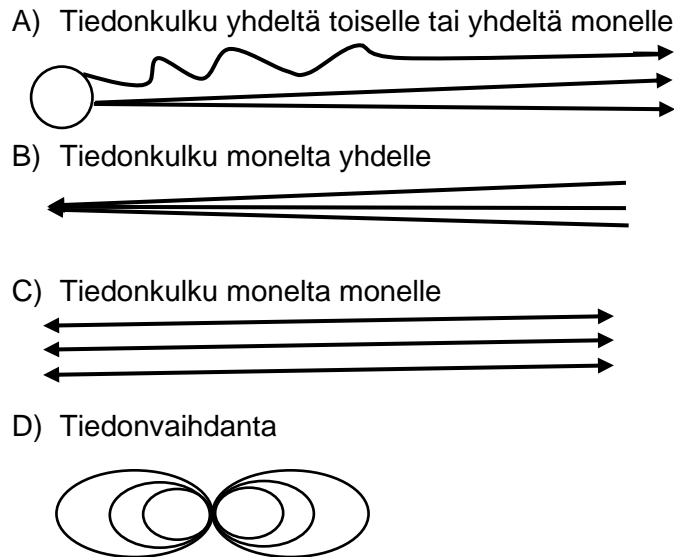


Kuvio 5. Viestintäosaamisen osatekijät (mukaillen Juholin 2008, 31.)

## 5.7 Ajantasaistiedon vaihdanta

Tieto on edellytys asiantuntijan työlle. Ilman tietoa töiden sisältö, laatu ja tehokkuus kärsivät ja työskentely tällöin ei ole mielekästä. Ajantasaistiedon vaihtuvuus hyödyttää myös organisaatiota, sillä ilman ajantasaista tietoa tapahtuu virheitä ja laatu kärsii. Viestinnässä fysiologian yhtenä tärkeänä tekijänä mainitaan tiedon kulku, jota kuviossa 6 eritellään. (Juholin 2008, 85.)





Kuvio 6. Tiedon kulku ja tiedon vaihdanta (mukaillen Juholin 2008, 86.)

## 5.8 Viestintäfoorumit

Keskeisin viestintäfoorumi on fyysinen työtila, jossa työskennellään ja kommunikoidaan saman työyhteisön jäsenten kanssa. ”Avotilassa tieto kulkee ilman rajoituksia ja mahdollistaa tunteen ajan tasalla olemisesta”. Viestintäteknologia on muokannut työn tekemistä kaikin tavoin. Viestintäteknologialla tarkoitetaan erilaisia teknologian välineitä ja muotoja, joita organisaation jäsenet käyttävät päivittäisessä kommunikoinnissa. (Juholin 2008, 73–74.)

## 5.9 Tiedon ja osaamisen jakaminen

Oppivassa organisaatiossa ovat pitkälti samat tunnusmerkit kuin menestyvässä organisaatiossa. ”Sellaisia ovat esimerkiksi järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeilu, omista kokemuksista ja historiasta oppiminen, muiden kokemuksista ja parhaista käytännöistä oppiminen sekä tehokas tiedonkulku”. Organisaatiossa tiedon liikkuminen tarvitsee ihmisten toimia, kuten ajattelua, keskustelua ja kirjoittamista. (Juholin 2008, 175.)

## 5.10 Projektiviestintä

”Projektiviestintä on viestintää projektin tavoitteista, tuloksista ja tulosten soveltamisesta käytäntöön”. Projektiviestintä pitää myös sisällään projektiin osallistuvien viestinnän ja samalla sitouttaa projektiin osallistujia. ”Projektin viestintää ei pidä nähdä liian suppeana tiedonjakamisena vaan erilaisina vuorovaikutusprosesseina koko hankkeen ajan”. Tietojen ja

kokemuksien vaihdanta yksityiskohtaisesti on tärkeää kaikille projektin osallisille. ”Ulko-puolisille taas riittää yleisluontoinen tieto siitä, mitä projektissa tehdään ja mitä sillä pyritään saamaan aikaan”. (Juholin 2008, 259–260.)

Projektiviestinnän tavoitteina ovat hyvä tiedon kulku ja tiedon saatavuus projektin eri vaiheissa ja keskusteluiden ja keskinäisen pohdinnan riittävyys ja palautteen antaminen ja vastaanottaminen, saadun palautteen analysointi ja hyödyntäminen ja projektin merkityksen kirkastaminen. (Juholin 2008, 269.)

Projekteissa viestintää pidetään välineenä ja voimavarana. Voimavarana viestintä voidaan liittää projektissa käytettäviin resursseihin. ”Viestintä on välttämätöntä projektin kaikkien muiden resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä. Projekteja johdetaan viestinnän avulla”. (Ruuska 2008, 83.)

## 6 Projektityöskentely

”Sana projekti on peräisin latinasta ja tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Lyhyesti määriteltynä projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää”. (Ruuska 2008, 18–19.)

Clouthury (1998). On tarkastellut projektin määritelmää luettelemalla projektien yleisiä piirteitä:

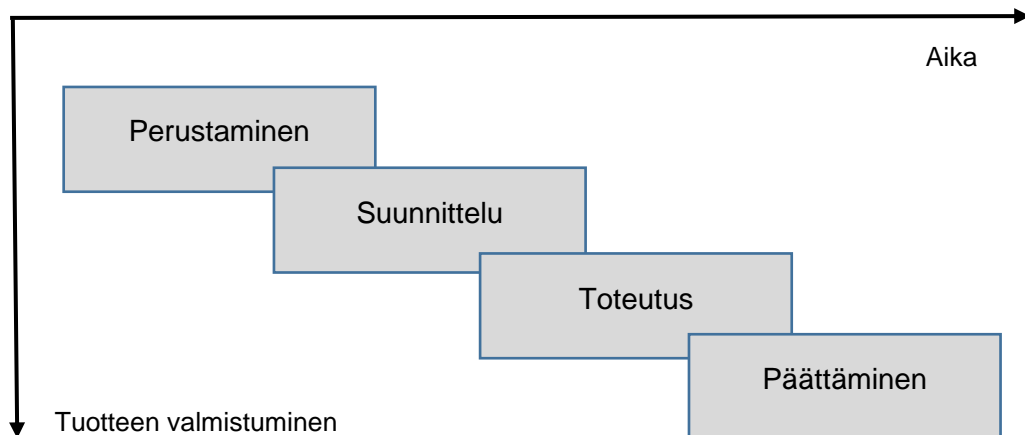
- Projektin tavoite: Projektilla on selkeä tavoite, tai joukko tavoitteita. Kun tavoitteet on saavutettu, projekti päättyy.
- Projektin elinkaari: Projekti ei ole jatkuvaa toimintaa. Projektilla täytyy olla etukäteen määriteltä päätepiste”. Itsenäinen kokonaisuus: Projekti on loogisesti rajattu kokonaisuus, jonka vastuu keskittyy vain yhteen pisteeseen.
- Ryhmytyöskentely: Projektin tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ryhmätyöskentelyä.
- Vaiheistus: Projektissa voidaan sen elinkaaren aikana havaita useita erilaisia vaiheita kasvusta kypsymisen kautta kuihtumiseen.
- Projekti on aina oppimisprosessi, josta saatua kokemusta tulisi hyödyntää seuraavissa hankkeissa.
- Ainutkertaisuus: Kahta samanlaista projektia ei ole. Ihmiset ja ympäristötekijät muuttuvat ajassa, joten projektia ei sellaisenaan voida toistaa.
- Muutos: Projekti kokee elinkaarensa aikana lukuisia muutoksia. Osalla muutoksista ei ole vaikutusta projektin toimintaan ja toiset saattavat täysin muuttaa projektin luonnetta ja tavoitteenasettelua.
- Seurannaisperiaate: Meneillään olevassa projektin vaiheessa ei varmuudella tiedetä, mitä seuraavassa vaiheessa tapahtuu. Edellisen vaiheen tulokset vaikuttavat aina seuraavan vaiheen tehtäviin.
- Riski ja epävarmuus: Kaikkiin projekteihin liittyy riskejä ja epävarmuutta. Ne kuuluvat projektityön luonteeseen. Riskien määrä riippuu siitä, miten projekti viedään sen eri vaiheissa läpi. (Ruuska 2008, 19–20.)

Projekti on terminä hyvin yleinen, mutta projektien lopputulokset voivat olla täysin erilaisia. Projekteissa lopputulos voi olla tuote tai ratkaisu ongelmaan. (Ruuska 2008, 20.)

### 6.1 Projektin suunnittelu

”Projektisuunnitelma on projektin toiminnan kannalta keskeinen asiapaperi. Projektinhallintaa ja projektin onnistumisen arviointi perustuvat projektisuunnitelmaan”. Projektisuunnitelmassa määritellään projektin aikataulu ja paljonko projektilla on resursseja, kuten henkilöitä tai rahaa käytössä. Kuviossa 7 kuvataan projektin elinkaari, johon kuuluu useita eri

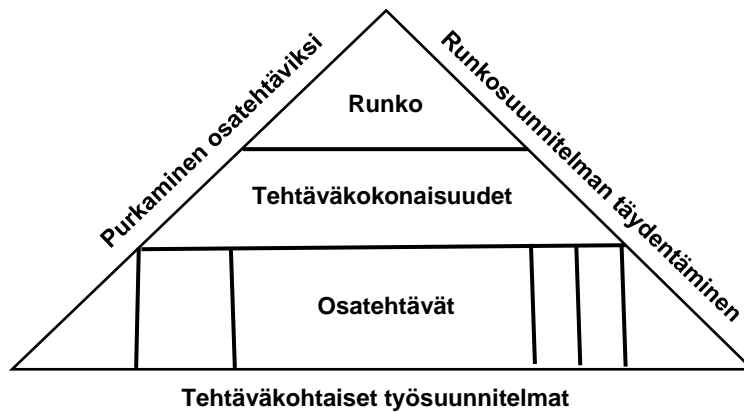
vaiheita, jotka eriävät toisistaan ominaisuuksiltaan ja työskentelytavoiltaan. (Ruuska 2008, 22.)



Kuvio 7. Projektin vaiheistus (mukaillen Ruuska 2008, 23.)

Lyhyen tähtäimen suunnittelua, joka ulottuu noin vuoden päähän, kutsutaan operatiiviseksi suunnitteluksi. Yksittäisten projektien asettamiset ja käynnistämiset kuuluvat operatiiviseen suunnitteluun. Tarkoituksenmukainen ja realistinen suunnittelu on tärkeää projekteissa. "Projektityöprosessi elää koko ajan, joten suunnitelmienkin täytyy mukautua ja pysyä reaaliajassa". Projektin alussa ei pystytä välttämättä ottamaan kantaa teknisiin ja sisällöllisiin määrittäisiin, ne tarkentuvat projektin edetessä. Tärkeää on, että projektin raamit ovat selkeät alusta lähtien. (Ruuska 2008, 177.)

Projektisuunnitelman ensimmäinen versio laaditaan yleisesti projektin määrittämisen yhteydessä. Suunnitelmassa otetaan kantaa projektin läpiviemiseen, eikä projektin kohteeseen tai syntyvään lopputulokseen. Kuten kuviosta 8 käy ilmi, projektisuunnitelma vaikuttaa projektin tuloksiin, sillä siinä määritellään projektin tavoitteet. Projektisuunnitelmassa määritetään projektin kohde, projektin osalliset ja tavoitteellinen aikataulu. (Ruuska 2008, 178–179.)



Kuva 8. Projektisuunnitelman laatimisprosessi (mukaillen Ruuska 2008, 180.)

”Projektin rajausvaiheessa lyödään lopullisesti lukkoon, mitä lopputuloksia projekti tuottaa, mistä osista lopputulokset muodostuvat ja mitä toiminnallisia ominaisuuksia lopputuloksilta vaaditaan”. (Ruuska 2008, 186.)

## 6.2 Miksi käynnistää projekti

Organisaatiot ovat kasvun lisäksi alkaneet keskittämään huomiota myös olemassa olevien toimintojen ja tuotannon tehostamiseen. Organisaatioiden on jatkuvasti haettava uusia kehitysideoita, jotta ne pysyvät tuottavina ja ylipäättänsä hengissä. ”Kaikki tämä vaatii investointeja, joiden toteuttamiseksi perustetaan projekteja”. Projekteja voidaan perustaa, jos asioita tehdään ensimmäistä kertaa, tai jos olemassa olevia menetelmiä halutaan muokata. (Ruuska 2008, 26–27.)

## 6.3 Projektinhallinta

Yleensä projektit ovat ainutkertaisia, joten niistä saatuja lopputuloksia ei voida ennustaa tarkasti. Projektin alkuperäinen tavoite ei työn kuluessa yleensä juurikaan muutu, vaikka projektit ovat luonteeltaan dynaamisia ja epästabiileja. ”Projektin hallinnalta vaaditaan jatkuvaa ennakkointia, jotta muutospaineisiin voidaan nopeasti vastata ja sopeuttaa projektin toiminta uuden tilanteen mukaiseksi”. (Ruuska 2008, 29–30.)

## 6.4 Projektin elinkaari ja vaiheistus

Projektin vaiheistukseen kuuluvat projektin käynnistysvaihe, rakennusvaihe ja päättämisvaihe. (Ruuska 2008, 33.)

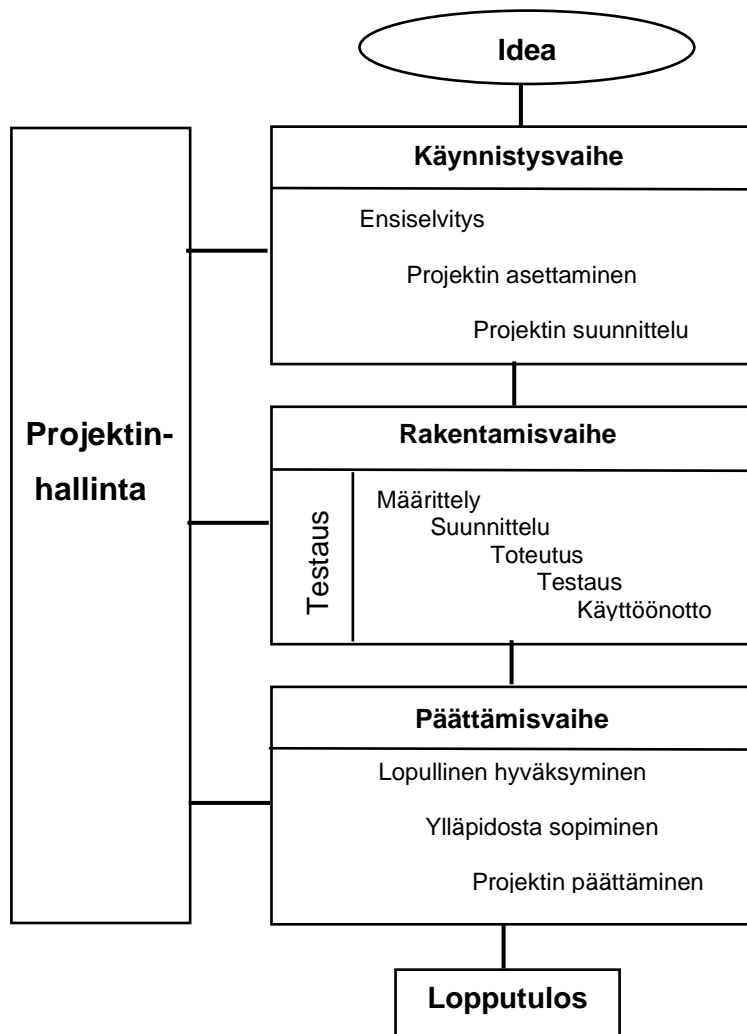
Projektit saavat yleensä alkunsa kehitysideasta tai visiosta. Tarve projektille voi myös syntyä siksi, kun halutaan kehittää jotain olemassa olevaa.

Ennen projektin asettamista tehdään kohdealueen esitutkimus, jonka avulla tulee selvittää ja kuvata vähintään projektin tavoitteet, mahdolliset haasteet, aikataulu, syntyvät kustannukset ja mitä resursseja projekti tarvitsee, mitä projektin onnistuminen edellyttää ja alustava rajausta toivotusta lopputuloksesta. (Ruuska 2008, 35–36.)

Projektin käynnistysvaiheen jälkeen aloitetaan projektin rakentamisvaihe. Se käynnistyy kohteen määrittelyllä. Määrittelyvaiheessa tarkennetaan projektin rajausta ja kuvataan lopputuloksen toiminnallisia ominaisuuksia, tietoturvitoja ja lopulliset käyttäjät. (Ruuska 2008, 37–38.)

”Projektin suunnitteluvaiheessa järjestelmälle tuotetaan asetettujen toiminnallisten vaatimusten perusteella tekninen ratkaisu. Siinä kuvataan yksityiskohtaisesti, miten järjestelmä tai tuote aiotaan toteuttaa sisäisen rakenteen, liittymien ja rajapintojen osalta”. Toteutusvaiheessa luodaan suunnitteluvaiheen kuvauksien mukainen lopputulos ja laaditaan tähän tarvittava dokumentointi. Projektissa välitarkastuksilla pyritään varmistamaan, että työ etenee lopullisten tavoitteiden mukaisesti ja vastaa laadultaan näihin.

Käyttöönottovaiheen tarkoituksena on taata, että lopullisen kohteen tuotanto voidaan aloittaa ongelmitta. Projekti täytyy lopettaa heti, kun rajauksien mukainen lopputulos on hyväksytty ja päätetty ottaa käyttöön. Projektin päätösvaiheessa sovitaan myös kenen vastuulle lopputuloksen ylläpito ja päivittäminen siirtyy. Kuviossa 9 on nähtävissä projektin vaiheistus ja elinkaari (Ruuska 2008, 39–40.)



Kuvio 9. Projektin elinkaari ja vaihejako (mukaillen Ruuska 2008, 34.)

## 6.5 Projektityöskentelyn ongelmat

Projekteissa esiintyvät haasteet johtuvat yleensä huonosta organisoinnista ja suunnittelusta. Projektin valmistelutyöt saattavat esimerkiksi olla puutteellisia.

Lisäksi projektin rajauksessa, jossa tulisi määrittää mitä rajapintoja lopputuloksen ja sen ympäristön välillä on saattaa ilmetä epäselvyyksiä, tai projektin rajausta muuttuu jatkuvasti projektin edetessä. Alkuperäisessä rajauksessa havaitut puutteet tai virheet on korjattava ja nämä on otettava huomioon projektiaikataulussa. Kesken projektia uusia toimintoja ei oteta mukaan kuin erityisen painavista syistä. (Ruuska 2008, 41–43.)

Jos projektin alkuperäistä rajausta on tarvetta muuttaa, niin tämä tulee selkeästi tuoda tiedoksi kaikille projektiin osallistuville. Selvitettävä on myös mahdollisesti aiheutuvat lisäkustannukset ja aikataulun muutokset. Erittäin tärkeää on selventää muutoksista tuleva hyöty. (Ruuska 2008, 43.)

Muita projekteihin liittyviä ongelmia ovat, että projekteilla ei ole selkeää alkamis- tai päätymishetkeä. Lisäksi projektin asettamisen jälkeen projektityöskentelyä ei mahdollisesti aloiteta välittömästi, vaan asettamisen jälkeen menee useampi viikko ennen käynnistämistä. (Ruuska 2008, 52.)



## **7 Haastattelut**

Perehdytysprosessin nykytilan selvityskeinoja pohdittaessa selkeäksi vaihtoehdoksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä, joka toteutettiin haastatteluilla. Tutkimuksessa rajoituttiin muutamaan tarkasti valittuun haasteltavaan, joiden vastaukset analysoitiin ja niistä suodatettiin tärkeimmät perehdytysprosessin nykytilan ja kehittämisen piirteet.

### **7.1 Haastatteluiden rakenne**

Haastatteluja varten luotiin kaksi kysymyslomaketta. Kysymysten luonnissa käytettiin apuna aiempaa perehdytysmallia. Tavoitteena oli, että erillisillä kysymyslomakkeilla saataisiin monipuolisesti vastauksia ja näin kattava otos molempien osapuolien näkemyksistä. Haastattelun kysymyslomakkeet toimitettiin haastateltaville tutustuttaviksi ennen haastattelutilaisuutta ja haastattelukysymyksien tarkoituksena oli herättää keskustelua, jotta välttyttäisiin kyllä tai ei vastauksilta.

Haastattelut järjestettiin Teamsin välityksellä. Haastateltavista 6 henkilöä antoi suostumuksensa haastattelun nauhoittamiseen, 1 henkilö kieltäytyi. Nauhoittamisen tarkoituksena oli helpottaa tulosten analysointia. Jokaiselle haastateltavalle varattiin 30 minuuttia aikaa.

### **7.2 Perehtyjien haastatteluiden yhteenveto**

Perehtyjä oli yhteensä 5, joista 3 henkilöä oli sitä mieltä, että heidän perehdytyksensä oli onnistunut, 1 henkilön mukaan osittain onnistunut ja 1 henkilö oli sitä mieltä, että perehdytys epäonnistui. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan perehdytyksen onnistuminen asteikolla 1–5. Heidän antamiensa arvosanojen keskiarvo oli 3,3.

Haastatelluista 2 henkilöllä perehdytys kesti suunnitelman mukaisesti 2 viikkoa. Haastatelluista 3 henkilön mukaan perehdytys kesti 3 viikkoa tai enemmän.

Perehdytysjakson keston eriävyyksiin vaikutti se, että 1 henkilöllä ei ollut suunniteltua perehdytysprosessia, kahden muun henkilön kohdalla perehdytyksestä suurin osa toteutettiin etäperehdytyksenä, mikä vaikutti perehdytysprosessin kokonaisaikatauluun.

Neljän henkilön kohdalla käytettiin perehdytyspohjaa perehdytyksen apuna ja heidän mielestään käytetty malli oli hyvä ja eteni loogisessa järjestyksessä. Yhden henkilön kohdalla ei ollut käytössä perehdytysmallia.

Neljän henkilön kohdalla asioita opetettiin ensin esimerkkien läpi yhdessä perehdyttäjän kanssa ja sitten siirryttiin käytännön tekemiseen.

Lähes kaikkien mielestä käytetty opetustapa toimi, mutta osa olisi halunnut asioita opettavan eri tavoilla. Esimerkiksi perehtyjä olisi käynyt ensin itsenäisesti teoriaa lävitse, jonka jälkeen olisi käyty yhdessä perehdyttäjän kanssa asioita esimerkkien kautta, jonka jälkeen olisi pyritty itsenäiseen työskentelyyn. Haastatteluista tuli esiin, että perehdytys olisi onnistunut vieläkin paremmin, jos perehdytys olisi toteutettu kokonaan yksilöperehdytyksenä.

Opinnäytetyön tekijä on itse käynyt kyseisen perehdytysprosessin lävitse, mutta ei liittänyt omia kokemuksiaan ja mietteitään suoraan tutkimustuloksiin. Opinnäytetyön tekijä peilasi haastateltujen vastauksia omiin kokemuksiinsa. Opinnäytetyön tekijän mielestä perehdytysprosessi oli hyvä ja sen aikana asioita oikeasti opittiin, mutta perehdytys olisi ollut vieläkin tehokkaampaa yksilöperehdytyksenä. Asioita olisi voitu tällöin käsitellä tarkemmin ja tehokkaammin.

Kahden viikon perehdytysaika opinnäytetyön tekijän mielestä oli riittävä, mutta koska käytävät asiakokonaisuudet ovat laajoja niin syvällinen oppiminen olisi varmistettu kolmen viikon perehdytysjaksossa. Opinnäytetyön tekijä arvioi oman perehdytysprosessin arvostamalla 4.

### **7.3 Perehdyttäjien haastatteluiden yhteenveto**

Perehdyttäjän roolissa haastateltavia oli yhteensä 3. Yksi perehdyttäjistä toimii tiiminvetäjänä ja omaa vahvan kokemuksen perehdyttämisestä, sillä hän on perehdyttänyt yhteensä viisi henkilöä. Kaksi perehdyttäjää työskentelee tiimin normaalijäsenenä ja heillä on myös vahva kokemus perehdyttämisestä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että 2 viikkoa tai enintään 3 viikkoa on riittävä aika perehdytykselle, jos perehdytys on tehokasta.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että perehdytys onnistui paremmin perehdytysmallia käyttäen kuin se olisi onnistunut ilman mallia. Perehdytysmalli toi perehdytykseen järjestelmällisyyttä ja edesauttoi perehtyjän oppimista. Haastateltavien mukaan kaikilla perehtyjillä oli perehdytysjakson jälkeen valmiudet itsenäiseen työskentelyyn perusasioissa.

Haastatteluissa esiin nousseita kehityskohteita olivat, että perehdytykset toteutettaisiin jatkossa yksilöperehdytyksenä ja, että mallia kehitettäisiin yksityiskohtaisemmaksi, jotta asioita voitaisiin käydä perusteellisemmin lävitse. Haastatteluissa nousi myös esiin, että joidenkin asioiden kohdalla saatettiin siirtyä liian nopeasti seuraavaan asiaan ja tähän liittyen olisi tarpeellista seurata perehtyjän osaamisen kehittymistä paremmin.

## 8 Uusi perehdytysmalli

Organisaatiolle X luotu perehdytysmalli pohjautuu aikaisemmin käytössä olleen mallin asiajärjestykseen. Tutkimuksessa selvisi, että vanhan mallin asiat etenivät loogisessa järjestyksessä, jonka vuoksi mallien perusrakenteet ovat samat. Uudessa mallissa tuodaan syvällisemmin esiin perehdytyksessä käytäviä asioita. Malli on suunniteltu käytettäväksi kahden viikon perehdytysjaksolle.

Uusi perehdytysmalli antaa vahvemman pohjan työskentelylle, sillä perehtyjällä ja perehdyttäjällä on mahdollisuus jatkuvaan oppimisen seurantaan. Oppimisen jaksotettu seuranta varmistaa syvällisen osaamisen kehittymisen. Uudessa mallissa oppimista voi seurata 4 kuukauden aikajaksolla kahden viikon välein, eli mahdollisia seurantatilaisuuksia tulee yhteensä 8 kappaletta.

Uusi perehdytysmalli soveltuu täysin etäperehdytykseen ja kannustaa perehtyjää itsenäiseen opiskeluun, sillä uuden mallin voi tallentaa kopiona itselle ja tähän voi tehdä omia muistiinpanoja. Uuden mallin voi halutessaan tulostaa ja ottaa käyttöön paperiversiona. Uudessa mallissa asioissa pysyy helposti ajan tasalla, sillä opitut asiat voidaan merkitä läpikäydyksi merkitsemällä taulukkoon päivämäärä ja arvioimalla sen hetkisen osaamisen tason taulukossa olevan asteikon avulla.

Vanhassa perehdytysmallissa käydyt asiat oli merkitty otsikkotasolla, kun taas uudessa mallissa otsikkotasojen sijaan asiat on avattu ja käyty perusteellisesti läpi. Vanha perehdytysmalli oli kokonaisuudessaan paperiversiona ja uusi malli on luotu Excel-tilukkaan. Molemmat mallit löytyvät opinnäytetyön liitteinä.

### 8.1 Perehdytysmallin käyttö

Perehdytysmalli on suunniteltu käyttöönotettavaksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Vaikka malli on luotu määrättyyn työtehtävään, voi sitä käyttää soveltuvin osin myös muissa organisaation työtehtävissä. Malli sisältää yleistä ohjeistusta, jota käyttää organisaation tukiryhmien henkilöstö. Projektin päättymisen jälkeen vastuu perehdytysmallista siirtyy määrätyn työtehtävän esimiehelle ja muut tiimin jäsenet päivittävät mallia tarvittaessa esimiehen luvalla. Malli sijoitetaan organisaation sisäisen intranetin ohjeet osioon, josta jokainen halukas pääsee tallentamaan kopion omiin tiedostoihinsa.

## 9 Työskentelyprosessi

Oma työskentelyprosessini on koostunut projektityöskentelystä, jossa viestintä on ollut erittäin tärkeä työkalu. Prosessissa viestintä oli tärkeässä roolissa perehdytysmallin välivaiheiden esittelyssä toimeksiantajalle, tällä varmistettiin perehdytysmallin laatu ja toimeksiantajalta tulleet kehitysehdotukset voitiin ottaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa huomioon.

Toimeksiantajan kanssa tapaamiset järjestettiin Teams-viestintäpalvelun kautta ja tapaamisia oli säännöllisesti kahden viikon välein kuuden kuukauden aikana.

Opinnäytetyöhön liittyvä muu työskentely koostui haastatteluista ja teoriapohjan hankkimisesta. Toimeksiantajan toive oli saada lisää tietoa, miten perehdyttämistä saisi tehokkaammaksi, joten opinnäytetyön teorian yksi osio keskittyy perehdytykseen ja työnopastukseen. Muu teoriapohjan kartoittaminen tapahtui tutkimalla organisaatioviestintään ja projektityöskentelyyn liittyvää aineistoa.

## 10 Loppupohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajaorganisaation työtehtävään perehdyttämistä tehokkaammaksi. Alkuperäinen tarkoitus oli tutkia olemassa olevaa perehdytysprosessia ja löytää kehityskohteita. Perehdytysmallin luomisen idea syntyi haastatteluiden perusteella ja toimeksiantaja hyväksyi idean.

Opinnäytetyön tekijälle kokonaisuus oli laaja oppimisprosessi, joka toteutui odotetusti, sillä aikaa oli riittävästi reflektointiin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu perehdyttämisestä ja työnopastuksesta, viestinnästä ja projektinhallinnasta. Opinnäytetyön tekijälle on prosessin edetessä muodostunut vahva ymmärrys aihealueisiin ja kokonaisvaltaisen osaaminen on vahvistunut.

Opinnäytetyön tekijälle on kehittynyt vahva tiedonhankkimisen ja soveltamisen taito. Tämä on havaittavissa siitä, että opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa kirjoittajalla ei ollut suunnitelmassa kehittää uutta perehdytysmallia vaan ainoastaan tutkia olemassa olevaa prosessia. Haastattelututkimuksen yhteydessä opinnäytetyön kirjoittajalle kirkastui ajatus uuden perehdytysmallin luomisesta. Uuden perehdytysmallin kehittämistyö oli kokonaisuudessaan laaja oppimisprosessi, joka vaati opinnäytetyön kirjoittajalta taitoa tuottaa loogisesti etenevää ohjetekstiä.

Opinnäytetyön tavoitteisiin perehdyttämisen kehittämisen suhteen on päästy ja tavoitteellista tulosta tukee luotu malli. Malli on todettu toimivaksi. Sitä ovat tarkastelleet päivittäin mallin mukaisia työtehtäviä tekevät henkilöt. Heiltä saadut kommentit mallista ovat, että malli on looginen ja helppokäyttöinen, mallin sisällysluettelosta on helppo seurata omaa edistymistään ja mallissa on selkeä ohjeistus työtehtävistä.

### 10.1 Toimeksiantajan kommentit

Toimeksiantaja työskentelee toimeksiantajaorganisaatiossa tiiminvetäjänä. Toimeksiantaja on tyytyväinen työn lopputulokseen. Harmittavaa hänen mukaansa on, että tällä hetkellä mallia ja sen toimivuutta ei pystytä testaamaan, sillä uusia työntekijöitä ei ole palkattu. Toimeksiantajalla on tahto todistaa uuden mallin toimivuus. Toimeksiantajan mukaan malli on toimiva ja käyttäjäystävällinen. Mallissa on hyvä ohjeistus, joka muodostuu kuvista, numeroidusta etenemisestä ja jokaiseen aiheeseen on mahdollista kirjata muistiinpanoja kyseiselle sivulle. Malli on kohdennettu tiettyyn työtehtävään, mutta siinä on sellaisia asiakokonaisuuksia, jotka ovat käyttökelpoisia muidenkin yksiköiden työtehtävissä. Malli on vanhaan malliin verrattuna strukturoidumpi ja siinä pystytään tarkemmalla tasolla varautumaan tuleviin asioihin.

## Lähteet

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

Juholin, E 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Juholin, E 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland. Helsinki.

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

Klejin, E & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Helsinki.

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

Ruuska, K 2008. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Vanha perehdytysmalli**

## **Liite 2. Uusi perehdytysmalli**



### **Liite 3 Haastattelukysymykset**

#### **Perehtyjän haastattelukysymykset**

- Kuinka pitkä perehdytysjakso oli?
- Miten perehdytys mielestäsi onnistui?
- Käytettiinkö perehdytyksessä perehdytyspohjaa? Ja miten perehdytyspohja toimi?
- Oliko käytetty perehdytyspohja selkeä ja johdonmukainen?
- Miten perehdytyksessä käytetyt opetustavat toimivat? Miten uusia asioita käsiteltiin?
- Koitko perehdytyksen olevan hyödyllinen? Ja koitko perehdytysjakson jälkeen olevasi valmis itsenäiseen työskentelyyn?
- Miten ratkaisit epäselviksi jääneet asiat perehdytyksen jälkeen?
- Miten ajankäyttö perehdytyksessä oli otettu huomioon?
- Mikä oli saamassasi perehdytyksessä hyvää? Ja miten kehittäisit jo olemassa olevaa perehdytysprosessia?
- Miten koet oman osaamisesi kehittyneen perehdytysprosessin jälkeen?
- Kävisitkö perehdytyksen asioita eri tavoin lävitse?
- Oliko perehdytys mielestäsi järkevä ja käytiinkö asioita loogisessa järjestyksessä lävitse?
- Mihin asiaan olisit mahdollisesti kaivannut enemmän opastusta perehdytyksessä?
- Miten arvioisit perehdytyksen onnistuneen kohdallasi? Arvioi 1-5, 1 = Heikko, 5 = erinomainen.

#### **Perehdyttäjän haastattelukysymykset**

- Kuinka monta työntekijää olet perehdyttänyt kyseiseen työtehtävään?
- Oliko perehdytykselle varattu tietty aika?
- Kun perehdytit uusia työntekijöitä, käytettiinkö apuna mitään perehdytyspohjaa?
- Kertoisitko miten perehdytykset ovat onnistuneet, joissa olet perehdyttänyt?
- Onko sinulla parannusehdotuksia olemassa olevaan perehdytysprosessiin?
- Oliko perehdytykseen varattu tarpeeksi aikaa?
- Mitä on mielipiteesi, jos tulevaisuudessa uusille työntekijöille nimettäisiin vain yksi perehdyttäjä?
- Käytettiinkö perehdytyksessä tarpeeksi aikaa asioiden käsittelyyn?
- Koitko perehdytysjakson jälkeen, että perehtyjät olivat valmiita itsenäiseen työskentelyyn?
- Jatkuiko perehdytys epävirallisena perehdytysjakson jälkeen?
- Mitä mieltä olisit, jos tulevaisuudessa perehdytyksessä käytettäisiin entistä kattavampaa mallia? - Oletko perehdyttänyt etänä uusia työntekijöitä?

## Liite 4. Alkuperäinen projektisuunnitelma

### 1. Opinnäytetyön suunnitteluvaihe (heinäkuu 2020)

- Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyön aloitus oli määrä tapahtua 01.05.2020, mutta aloitus venyi aina 01.07.2020 saakka.
- Tarkoitus koota mahdollisimman laaja teoreettinen materiaaalipohja heinäkuun aikana. Käytän hyväkseni (Haaga-Helian) "Online kirjastoa" Helsingin kaupungin kirjastoa, nettimateriaalia (kirjallisuuden etsiminen netistä).
- Tarkennan heinäkuun aikana tarkennetun suunnitelman "rajaan" opinnäytetyön sisällön, eli mihin aihealueisiin tulen keskittymään työssäni.

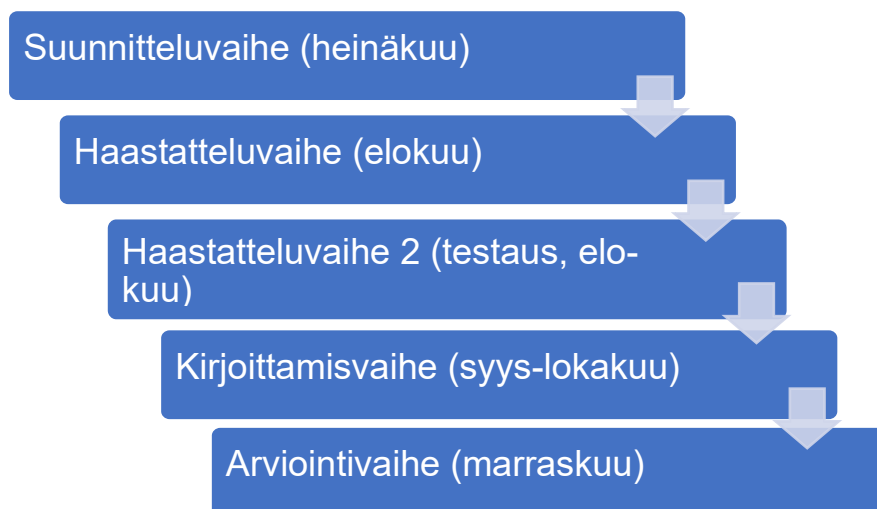
### 2. Haastatteluvaihe (elokuu 2020)

- Luon haastatteluja varten kysymyspohjat (Perehdyttäjille ja perehdytettävälle). (Webropol).
- Pyrin haastattelemaan eri henkilöitä elokuun loppuun mennessä.

### 3. Kirjoittamisvaihe (syyskuu-lokakuu 2020)

- Tarkoituksena aloittaa opinnäytetyön "virallinen" kirjoittaminen syyskuussa ja mahdollisesti saada työ tarkistettavaksi lokakuussa, annoin myös "kirjoittamisvaiheelle" lokakuulle aikaa. Tarkoituksena, että lopullinen työ olisi valmis ja lopullisesti arvioitu marraskuussa.
- Uuden perehdytysuunnitelman luominen, (prototyyppi), itse perehdytyksen muuttaminen (miten ja missä järjestyksessä asioita käydään läpi).
- Mahdollisesti uuden "pohjan" testaaminen uusilla työntekijöillä. (elokuu)

## Projektisuunnitelma kaaviona:



## Liite 5. Päivitetty projektisuunnitelma

### 1. Opinnäytetyön suunnitteluvaihe ja haastatteluvaihe.

- Toteutuivat alkuperäisen suunnitelman mukaisesti (suunnitteluvaihe heinäkuu 2020 ja haastatteluvaihe elokuu 2020), mutta haastatteluiden perusteella opinnäytetyön alkuperäinen aihe laajeni uuden perehdytysmallin laatimisella.

### 2. Perehdytysmallin suunnittelu ja toteutus (lokakuu-joulukuu 2020).

- Käytössä olleen vanhan perehdytysmallin tutkimus, josta selvitetään sen toimivat osat, joita voi hyödyntää uudessa mallissa.
- Perehdytysmallin toteutustavan valinta (Word, Powerpoint tai Excel).
- Valitun toteutustavan tarkka sisällön suunnittelu (ohjeet, kuvat ja käytettävyys).
- Tarvittava järjestelmäosaamisen hankkiminen mallin rakentamiseksi.
- Mallin toteuttaminen

### 3. Opinnäytetyön teorian kirjoittamisvaihe (lokakuu 2020- huhtikuu 2021).

- Materiaalin hankkiminen opinnäytetyön teorian kirjoittamista varten.
- Materiaalien läpikäyminen ja muistiinpanojen kirjoittaminen käyttökelpoisesta teoriasta.
- Opinnäytetyön alustavan teoriasisällön määrittäminen otsikkotasolla.
- Tarkempi teoriasisällön jäsenitys ja teorian kirjoittaminen.

### 4. Perehdytysmallin arvioitu valmistuminen (helmi-maaliskuu 2021).

- Mallin esittely ja hyväksyttäminen toimeksiantajalle ja malliin tehtävät korjaukset.

### 5. Opinnäytetyön arviointi (toukokuu 2021)

- Opinnäytetyön alustava tarkistuttaminen ja kehitysehdotusten huomioiminen.
- Opinnäytetyön päivittäminen.
- Opinnäytetyön palauttaminen arvioitavaksi.

#### Projektisuunnitelma kaaviona:

