

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous

2021

Konsta Teulahti

PEREHDYTYKSEN  
KEHITTÄMINEN  
KOHDEYRITYKSESSÄ

Konsta Teulahti

# PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ja käsitellään perehdytystä yrityksessä X, joka toimii myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajana. Kohdeyritys on suuri suomalainen pörssiyhtiö, jolla on kansainvälistä toimintaa. Toimeksiantajan toiveesta, yrityksen nimeä ei kerrota tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen perehdytyksen nykytilanne sekä esittää kehityskohteita ja -ideoita.

Perehdytystä tutkitaan laajalti koskien eri työtehtävissä, työympäristöissä sekä maissa toimivia henkilöitä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena kyselytutkimuksena sekä teemahaastatteluilla. Tutkimuksessa käsitellään yrityksen perehdytyskäytäntöjä, perehdyttäjiä, onnistumisen kohteita ja haasteita sekä vastaajien henkilökohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä.

Tutkimuksen perusteella onnistuttiin löytämään perehdytyksestä onnistumisen kohteita sekä kehitettäviä kohteita. Kehitettäviä kohteita löytyi perehdytys suunnitelman noudattamisesta, turvallisuusasioihin liittyvissä asioissa sekä perehdyttäjien käytännöistä.

Perehdytyksellä on suuri merkitys riippumatta yrityksen toimialasta. Onnistunut perehdytys on hyödyksi työntekijälle, hänen työyhteisölleen sekä yritykselle. Tutkimuksen perusteella yritykselle esitettiin kehitysideoita ja -ehdotukset perehdytyksen kehittämiseksi.

## ASIASANAT:

kohdeyritys, perehdytys, tutor, työnopastus, uusi työntekijä

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial management and engineering programme

2021 | 32 pages, 5 appendices

Konsta Teulahti

## DEVELOPING INDUCTION AT TARGET COMPANY

[Click here to enter text.](#)

This thesis explores the orientation of new employees at target company X. The target company X also acts as the commissioner of the thesis. The target company is a large Finnish listed company which operates globally. Orientation must be constantly developed because of the great importance to the company's operations.

The aim of the thesis is to find out the current state of the orientation of the target company and to present development targets and development ideas. Orientation is extensively studied regarding people working in different duties, work environments and countries.

The research was conducted as a qualitative study with thematic interviews and questionnaire survey. The research explores the company's induction practices, successes and challenges, personal experiences and opinions.

On basis of the research targets for development were found. Development ideas were created and presented to the company.

### KEYWORDS:

induction, new employee, orientation, target company, tutor

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN</b>	<b>6</b>
2.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	6
2.2 Hyvä perehdyttäjä	8
2.3 Perehdyttämisen lainsäädäntö	10
2.4 Perehdytysprosessi	10
<b>3 TUTKIMUS KOHDEYRITYKSESSÄ</b>	<b>13</b>
3.1 Perehdytys ja työnopastus kohdeyrityksessä	13
3.2 Kyselytutkimus	14
3.3 Haastattelut	15
3.4 Tutkimuksen tulokset	16
3.4.1 Kyselytutkimuksen tulokset	16
3.4.2 Haastatteluiden tulokset	24
3.5 Kehitysehdotukset	26
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>29</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>31</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset
- Liite 2. Haastattelurunko

## TAULUKOT

Taulukko 1. Perehdyttäjien määrä.	17
Taulukko 2. Turvallisuusasioihin perehdytys.	19
Taulukko 3. Ihmisiin, työskentely-ympäristöön ja talon tapoihin perehdytys.	20
Taulukko 4. Henkilöstöasioihin perehdytys.	21
Taulukko 5. Kyselyn väittämät.	22

# 1 JOHDANTO

Perehdyttäminen ja sen vaikutukset yritykselle ovat merkittäviä, jonka takia yrityksen kannattaa panostaa perehdyttämiseen sekä kehittää perehdytystä jatkuvasti. Tämän opinnäytetyön aihe on perehdytyksen kehittäminen. Aihe on saatu kohdeyritykseltä toimeksiantona, joten kohdeyrityksellä on halu tutkia ja kehittää heidän perehdytyskäytäntöjään. Kohdeyritys on suuri suomalainen pörssi-yhtiö, jolla on kansainvälistä toimintaa. Toimeksiantajan toiveesta yrityksen nimeä ei kerrota tässä opinnäytetyössä. Tavoitteena on tutkia perehdytyksen toteutumista kohdeyrityksessä ja kehittää sitä tutkimuksen perusteella.

Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä käytetään kyselytutkimusta ja haastatteluja. Kyselytutkimuksessa on käytetty työkaluna Webropolia ja vastauksia on analysoitu Excelillä sekä Webropolilla. Tutkimus on rajattu vuoden 2020 aikana tai sen jälkeen aloitaneisiin työntekijöihin. Kyselyyn sekä haastatteluihin valitut henkilöt on valittu kohdeyrityksen toimesta.

Yrityksen kannattaa panostaa hyvään perehdyttämiseen. Hyvästä perehdytyksestä hyötyvät työntekijä, työnantaja ja työntekijän työyhteisö. Perehdyttämistä tarvitaan, kun henkilö tulee uutena työntekijänä yritykseen tai hän vaihtaa työtehtäviään yrityksen sisällä. Perehdyttämiselle kannattaa antaa aikaa, mutta se kannattaa tehdä tehokkaasti, jotta työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti työskentelemään itsenäisesti ilman muiden jatkuvaa ohjausta tai valvontaa. (Joki 2018, 111.)

Perehdytykseen käytetyt resurssit maksavat itsensä takaisin. Hyvällä perehdytyksellä uusi työntekijä oppii nopeasti hoitamaan työtehtävänsä oikein. Hän tekee vähemmän virheitä, joten aikaa ja resursseja ei tarvitse käyttää virheiden korjaamiseen. Turvallisuuden liittyvät riskit vähenevät, mikä johtaa tapaturmien vähenemiseen. Uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi yritykseen, mikä luo pohjan positiiviselle suhteelle työntekijän ja työnantajan kanssa. (Joki 2018, 111.)

Perehdyttäminen kannattaakin siis tehdä huolellisesti ja oikein. Yrityksen kehittyessä ja kasvaessa myös perehdyttämistä tulee kehittää jatkuvasti. Kun uusia työntekijöitä aloittaa yrityksessä, on aina varaa myös kehittää käytössä olevia perehdytyskäytäntöjä.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

*Perehdyttämisen* käsite pitää sisällään perehdyttämisen sekä työnopastuksen. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimia, jotka ohjaavat uutta työntekijää oppimaan ja tuntemaan työpaikkansa ihmiset, tavat ja työnsä odotukset. Työnopastuksella tarkoitetaan niitä toimia, jotka opastavat työntekijää työtehtäväänsä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

### 2.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämisellä on useita tavoitteita, joiden hyödyt ovat yritykselle merkittäviä. Hyvin toteutettu perehdytys edistää yrityksen toimintaa, työntekijöitä sekä työyhteisöä. Toisaalta huonosti tai puutteellisesti hoidettu perehdytys voi aiheuttaa yritykselle haittaa ja vahinkoja. Puutteellisesti tai virheellisesti toteutettu perehdytys voi heikentää työntekijän työsuoritusta tai hänen työsuorituksestaan ei saada kaikkea irti. Siksi on tärkeää, että uudelle työntekijälle annetaan sellaiset lähtökohdat, että hän voi onnistua ja pärjätä työssään hyvin. (Kupias & Peltola 2009, 18, 27.)

Hyvän perehdytyksen ansiosta uusi työntekijä saa hyvät lähtökohdat menestyä työssään. Se edesauttaa työntekijän hyvinvointia ja siten vähentää sairauslomia. Se lisää työntekijän tuottavuutta ja tyytyväisyyttä työhönsä. (Kupias & Peltola 2009.) Hyvä perehdytys antaa pohjan kestäväälle työsuhteelle, mikä taas vähentää vaihtuvuutta yrityksessä (Kjelin & Kuusisto 2003, 24). Hyvällä perehdyttämisellä työntekijä saadaan tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä, mikä lisää työhyvinvointia. Hyvällä työnopastuksella työtehtävät omaksutaan ja hallitaan nopeammin, mikä mahdollistaa itsenäisen työskentelyn aloittamisen nopeasti. (Juuti 2002.)

Perehdyttämisellä vähennetään virheitä. Kun rekrytoidaan paljon väkeä, on yrityksessä rekrytointien jälkeen kerralla paljon uusia henkilöitä, joiden kokemus perustuu muiden yritysten kulttuuriin, järjestelmiin ja prosesseihin. Jos uusilla työntekijöillä ei ole yhteistä mallia, jonka mukaan toimia tai heidät on perehdytetty heikosti, toimivat he hitaammin kuin rutinoituneemmat työntekijät ja saattavat hidastaa yrityksen prosesseja. Tämä voi johtaa viivästymisiin, jonka tuloksina ovat reklamaatiot ja välittömät kustannukset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Perehdytys ei ole vain uuden opettamista, vaan myös jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä. Hyvin toteutettu perehdytys ja työnopastaminen voivat kehittää myös vanhojen työntekijöiden osaamista. Jos uudella työntekijällä on kokemusta alalta, kannattaa hänen kokemustaan hyödyntää. Kauan samassa työssä ollut henkilö ”sokeutuu” omalle työlleen ja työskentelytavoilleen. Uusi työntekijä havainnoi paremmin toimintatapojen toimivuutta. Uuden työntekijän kannattaa antaa kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja ja antaa uusia ideoita. Hänellä voi olla vertailukohtia asioihin, jotka on tehty eri tavalla ja joita voi hyödyntää uudessa työssä. Kun hyödynnetään perehdytettävän aikaisempaa osaamista, on mahdollista, että koko työyhteisö oppii jotain uutta tai vanhoja toimintatapoja voidaan kehittää. (Kupias & Peltola 2009, 18, 57; Joki 2008, 113.)

Ennen perehdytystä on hyvä miettiä, mikä on työn keskeisin sisältö ja mitkä ovat työn tärkeimmät tavoitteet. Lisäksi tulee miettiä, mitä työvaiheita ja tehtäviä työhön liittyy, mitkä asiat tulee käydä perusteellisesti läpi ja mihin riittää pinnallisempi läpikäynti. Miten perehdytyksestä saadaan looginen kokonaisuus? Näitä kysymyksiä varten kannattaa aina laatia kirjallinen perehdytysuunnitelma. Hyvä perehdyttäminen edellyttääkin perehdytysuunnitelman jatkuvaa kehittämistä. Sen avulla voidaan seurata perehdytyksen etenemistä, ja se toimii myös muistin apuna, ettei perehdytyksestä unohdu mitään tärkeää. Suunnitelman avulla perehdytyksestä on helpompi luoda looginen kokonaisuus, joka tukee uuden oppimista. Kirjalliseen suunnitelmaan on hyvä sisällyttää myös perehdytyksen arviointi, jotta voidaan varmistaa tavoitteiden saavuttaminen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Vaikka käytössä oleva perehdytysuunnitelma olisi työkaluna hyvä ja toimiva, se ei välttämättä ole samanlaisena käyttökelpoinen jokaiseen tehtävään. Hyvin laadittu perehdytysuunnitelma onkin helposti muokattavissa, jotta sitä voidaan muokata eri tehtävien vaatimalla tavalla. (Joki 2008, 114.)

Perehdytyksessä kannattaa hyödyntää tukimateriaaleja, kuten käsikirjoja ja manuaaleja, työturvallisuusohjeita, prosessikuvauksia tai läheltä piti -raportteja. Tukimateriaalin tarkoituksena on helpottaa perehdyttäjän työtä. Perehdyttämisen ja työnopastuksen tuloksia kannattaa seurata ja arvioida. Seuraamalla ja antamalla palautetta työntekijälle edistetään hänen oppimistaan. Lisäksi voidaan arvioida perehdytyksen onnistumista ja tavoitteisiin pääsemistä. Kun kirjataan ylös puutteet ja kehittämisen kohteet tai mikä meni erityisen hyvin, voidaan perehdyttämistä edelleen kehittää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Kun perehdytyksessä käytetään mallipohjia ja muita perehdyttämiseen luotuja apuvälineitä, jotka ovat käytössä koko organisaatiossa, on riskinä se, että perehdyttämi-

nen ei ole tarpeeksi yksityiskohtaista oman työn tekemiseen vaan keskittyy liikaa organisaatiotasoiseen perehdyttämiseen. Etuna on kuitenkin perehdyttämistyön helpottaminen ja perehdytyksen tasalaatuisuus. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Työsuojeluasioilla on suuri merkitys työnopastuksessa. Työnopastuksessa tulee käydä läpi turvalliset työtavat sekä mahdolliset vaaratekijät, sillä uuden työntekijän on osattava tunnistaa vaaratilanteet. Jos työ on fyysistä, työnopastajan on annettava tietoa ergonomisista työmenetelmistä, jotka ennaltaehkäisevät rasitusvammoja ja fyysistä kuormitusta. Työnopastajan merkitys on suuri, koska hänellä täytyy olla tieto ja taito kyseisestä työstä, jotta hän voi opastaa uuden työntekijän oikein turvalliseen työskentelyyn. (Aho-kas & Mäkeläinen 2013.)

Heti työn alussa annettu kunnollinen perehdytys edistää yrityksen tuotteiden ja palveluiden sekä liiketoimintaperiaatteiden omaksumista nopeasti. Kun keskeiset toimintaperiaatteet ymmärretään aikaisessa vaiheessa, on uuden työntekijän mahdollista osallistua yrityksen sisäiseen kehittämiskeskusteluun. Tällöin perehdyttäminen on edesauttanut yrityksen toiminnan uudistamista ja kasvattanut kilpailukykyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22.)

Perehdytys aiheuttaa kustannuksia. On kuitenkin selvää, ettei se ole syy jättää uutta työntekijää perehdyttämättä. Jos uusi työntekijä jätetään perehdyttämättä, ovat välilliset kustannukset nopeasti suuremmat kuin perehdyttämisen välittömät kustannukset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22.) Hyvän perehdytyksen ansiosta työntekijöistä tulee nopeammin tehokkaampia ja tuottavampia yritykselle. Lisäksi se vähentää uusien työntekijöiden irtisanoutumisia. Tällaiset rekrytoinnit, joissa uusi työntekijä irtisanoutuu lyhyen ajan sisällä työn aloittamisesta, voivat olla yritykselle kalliita. (Sopanen 2019.)

## 2.2 Hyvä perehdyttäjä

Tärkein hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostus auttaa ja opastaa uutta työntekijää. Muita tärkeitä asioita ovat opastettavan työn riittävä tuntemus, hyvät vuorovaikutustaidot sekä perusymmärrys oppimisen tavoista. Perehdyttäjän ei tarvitse olla opastettavassa työssä se kaikista kokenein työntekijä, koska liian vahvat rutiinit omaava työntekijä ei välttämättä pysty selostamaan työnopastuksen kannalta tärkeitä asioita. Työnopastuksessa on erityisen tärkeää, että työnopastaja pystyy kertomaan opastettavat asiat yksinkertaisesti ja siten, että tulokas ymmärtää ne. Perehdyttäjän onkin hyvä huomioida,



että tulokas ei välttämättä ymmärrä kaikkea työhön liittyvää termistöä tai lyhenteitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.)

Perehdyttäminen on usein lähimmän esimiehen vastuulla. Esimiehen tehtävänä perehdyttämisessä on varmistaa, että perehdyttäminen on tarkoituksenmukaista työyhteisössä. Hänen tulisi olla läsnä jo ensimmäisenä päivänä tai mahdollisimman pian, jos ensimmäinen päivä ei ole mahdollinen. Hänen tulee sopia työntekijän kanssa kehittymisen tavoitteista sekä varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä hyvin. Hänen tulee seurata ja antaa palautetta kehittymisestä. Lisäksi hän huolehtii työntekijän turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Hän huolehtii, että työntekijä on tietoinen mahdollisesta koeajasta. Koeajan aikana esimiehen on seurattava uuden työntekijän kehittymistä, koska koeajan aikana on tehtävä arvio siitä, onko työntekijä soveltuva työtehtävään. (Kupias & Peltola 2009, 60.) Usein esimiestä ei haluta häiritä ja siksi häntä voi olla vaikea lähestyä. Onkin tärkeää, että esimies luo uusille työntekijöille tilanteita, joissa uuden työntekijän on helppo kysyä asioita ja täydentää osaamistaan. Tämän tavoitteena on luoda edellytykset sille, ettei uusi työntekijä pelkää kysyä tai arvioida omaa osaamistaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.)

Kun perehdyttäminen tapahtuu yhden henkilön toimesta, korostuu perehdyttäjän tiedot ja taidot. Yhden perehdyttäjän etuna on yksilöllisyys ja selkeä vastuuhenkilö perehdyttämisestä. Riskinä yhden perehdyttäjän käytössä on perehdyttämisen laatu, jos perehdyttäjällä ei ole tarpeeksi aikaa tai hänen taitonsa perehdyttää ei ole riittävä. Myös perehdyttäjän motivaatio ja halu antaa hyvä perehdytys vaikuttaa perehdytyksen laatuun. Kun vastuu perehdyttämisestä on työyksiköllä tai tiimillä, on riskinä se, ettei käytännössä kukaan ota vastuuta perehdyttämisestä. Jos esimiehen aika ei riitä hyvään perehdyttämiseen, hänen kannattaa nimetä perehdyttäjä, jolle hän siirtää perehdyttämisvastuutaan. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

Esimies voi delegoida perehdytystä muille henkilöille ja esimerkiksi nimittää perehdyttäjän. Nimettyä perehdyttäjää kutsutaan usein *kummiksi* tai *tutoriksi*. Jos nimetty perehdyttäjä ei ole aikaisemmin antanut perehdytystä, on hänet koulutettava perehdyttämään ja annettava hänelle riittävästi aikaa ja resursseja toteuttaa perehdytys. Tutorin tai kummin tarkoitus on helpottaa esimiehen työtä, koska esimiehellä ei välttämättä ole aikaa tai hänen ei kannata toteuttaa koko perehdytystä yksin. Tutor auttaa uutta työntekijää arkipäiväisissä asioissa, kuten koneiden ja laitteiden käytössä. Tutor voi toimia myös työnopastajana tai hoitaa suurimman osan perehdytyksestä, mutta vastuu perehdytyksestä täytyy olla kuitenkin jollakin henkilöllä. (Kupias & Peltola 2009, 57, 97.)

Uudessa yrityksessä aloittavalla työntekijällä on paljon sellaisia uusia asioita, jotka liittyvät yrityksen toimintatapoihin. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi käytettävien koneiden ja laitteiden hallinta, käytössä olevat järjestelmät tai vaikkapa sosiaalitoihin liittyvät asiat. Vaikka nämä asiat eivät olisi kovin tärkeitä oman työn kannalta, ne voivat olla turhauttavia, jos niiden opetteluun yksin täytyy käyttää paljon aikaa. Tällaisissa tilanteissa tutorilla voi olla suuri merkitys. Esimerkiksi assistentti tai muu henkilö, joka on hyvin perillä yrityksen toimintatavoista ja arkisista asioista, on erinomainen henkilö osallistumaan perehdytyksen toteuttamiseen tutorina. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193.)

### 2.3 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Suomessa lainsäädäntö velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijänsä työhönsä ja turvallisiin työskentelytapoihin. Työturvallisuus kattaa fyysisen ja henkisen turvallisuuden. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738).

### 2.4 Perehdytysprosessi

Perehdyttämisen laajuuteen ja kokonaisuuteen vaikuttaa monta tekijää. Työsuhteen pituus vaikuttaa siihen, kuinka kauan perehdyttämiseen kannattaa käyttää aikaa. Jos työntekijä on vain lyhyen aikaa sijainen, harjoittelija tai kesätyöntekijä, perehdytykseen ei ole

käytettävissä kovin paljoo aikaa, joten perehdytyksen tulee sisältää työn kannalta oleellisin tieto. Perehdytys kannattaa silti hoitaa kunnolla, sillä huonosti hoidetun perehdytyksen takia saatua negatiivista mielikuvaa yrityksestä voi olla vaikea muuttaa. Työntekijän työkokemus ja osaaminen vaikuttavat merkittävästi perehdyttämiseen. Samalta alalta tai samanlaisista työtehtävistä saapuva henkilö omaa jo valmiiksi tietoa tulevista työtehtävistä tai alasta, eikä hän välttämättä tarvitse niin paljoo perehdytystä työtehtäviinsä. Hänen perehdytykseensä ei tarvitse käyttää yhtä paljon aikaa kuin henkilön, joka on uusi alalla. Vaikka henkilöllä olisikin kokemusta ja osaamista alasta, on työpaikka silti uusi, mikä tarkoittaa perehdyttämistä vähintään yritykseen, ihmisiin ja talon tapoihin. (Joki 2008, 112–113.) Nuoren työntekijän perehdyttäminen vaatii enemmän aikaa kuin kokeneemman työntekijän. Nuoren on haastavampaa ottaa haltuun uusi työympäristönsä ja hän tarvitsee enemmän tietoa perusasioissa. Tällaisten henkilöiden perehdyttäminen kestää pidempään, ja perehdyttäjän tulisi olla kokenut työntekijä samalta alalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

Uusien työntekijöiden odotukset perehdyttämiselle eivät ole usein kovin korkealla, joten heidän odotuksensa on helppo täyttää. Perehdyttämiseltä odotetaan, että oppii tuntemaan yrityksen ihmiset, tuotteet ja työvälineet sekä oman roolinsa. Jos nämä odotukset täytetään ja jollain tavalla ylitetään, voi vaikutus työntekijän sitoutumiseen heti työsuhteen alussa olla suuri. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.)

Perehdyttäminen tulisi suunnitella siten, että siitä muodostuu looginen kokonaisuus. Tähän liittyy perehdytyksen jaksottaminen, sillä kaikkeen perehdyttäminen kerralla on hyvin raskasta ja tehotonta. Lähtökohtaisesti ei pidä ajatella, että kaikki kerran sanotut asiat jäävät mieleen. Perehdytyksen alkuvaiheessa tulokkaalle annetaan valtavat määrät informaatiota, joten kaiken ymmärtäminen ja sisäistäminen on hyvin vaikeaa. Ihanteellisessa tilanteessa tulokkaalle perehdytetään asioita sitä mukaa, kun tilanne sen vaatii. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Perehdyttäminen tulisi siis aloittaa uuden työntekijän vastaanottamisella ja toivottamalla hänet tervetulleeksi yritykseen. Lähimmän esimiehen ja uuden työntekijän tutustuminen toisiinsa heti työn alussa on tärkeää, koska se luo edellytykset hyvälle yhteistyölle esimiehen ja työntekijän välillä. (Kupias & Peltola 2009.) Uudelle työntekijälle on helppo luoda tunne, että hän on tervetullut työpaikalle. Tunne saadaan aikaan valmistautumalla hänen tuloonsa ja huomioimalla hänet esimerkiksi esittelemällä hänet työkaverilleen tai valmistelemalla hänen työpisteensä valmiiksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.) Uuden työn-

tekijän kanssa on hyvä käydä keskustelu, jossa hänelle esitellään perehdyttämissuunnitelma ja se, mitä suunnitelmaan sisältyy. Hänelle kerrotaan hänen toimenkuvansa ja se, mitä asioita perehdytetään missäkin järjestyksessä sekä milloin häneltä odotetaan itsenäisiä tuloksia. (Joki 2008, 112.) Perehdyttäminen ei lopu työsuhteen alussa käytävään tiiviiseen opastamiseen. Jatkossa olisi hyvä järjestää säännöllisiä yhteisiä arviointi- ja palautekeskusteluja esimiehen ja uuden työntekijän välillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.)

Esimiestehtävissä aloittava henkilö tarvitsee usein laajemman perehdytyksen kuin alemman tason henkilö. Hänet on perehdytettävä esimiehen rooliin ja vastuisiin sekä valtaansa suhteessa alaisiin sekä muuhun organisaatioon. Hänen on tiedettävä roolinsa yrityksen päätöksenteossa, viestinnässä, rekrytoinneissa, perehdyttämisessä, kehityskeskusteluissa, suunnittelu- ja budjetoitotoimissa sekä henkilöstön kehittämistavoissa ja periaatteissa. (Joki 2008, 114.) Esimies toimii lähes poikkeuksetta perehdyttäjänä tai on vähintäänkin vastuussa perehdytyksen koordinoinnista. Siksi perehdyttämisen valmentaminen on tärkeä osa-alue esimiehen omaa perehdytystä. Hyvin toteutettu perehdytys jää varmasti positiivisena kokemuksena mieleen, mikä antaa motivaatiota ja valmiuksia jatkossa perehdyttää myös muita hyvin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Perehdytyksen merkitystä voi olla vaikea näyttää konkreettisesti ja perustella, miksi siihen tulisi käyttää aikaa jonkin muun tärkeän asian sijasta. Tätä varten perehdyttämisen seuranta tulisi toteuttaa siten, että siitä selviää perehdytyksellä saavutettavia hyötyjä ja tuloksia. Myös perehdytyksen kehittäminen edellyttää perehdytyksen seuranta, jotta voidaan löytää perehdytyksestä kehitettävät kohteet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Yrityksessä käytössä oleva yhtenäinen perehdyttämisjärjestelmä tukee perehdyttäjiä monella tapaa. Se tarjoaa perehdyttäjiille mallin perehdytysprosessista, perehdytysuunnitelmapohjan, työnopastuslomakepohjan tai muita perehdytyksessä käytettäviä työkaluja. Se auttaa perehdyttäjiä toimimaan tehtävässään sekä luo yhteisen käsityksen perehdytyksen tavoitteista ja toimintatavoista koko yritykselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

## 3 TUTKIMUS KOHDEYRITYKSESSÄ

Tutkimus on toteutettu suuressa suomalaisessa pörssiyhtiössä, jolla on kansainvälistä toimintaa useassa eri maassa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Suomessa, ja sillä on tuotantolaitoksia Suomessa. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena sekä haastatteluina. Kyselytutkimuksen avulla saatiin tietoa laajalti eri tehtävissä, työympäristöissä ja maissa työskenteleviltä henkilöiltä. Kyselytutkimuksen lisäksi toteutettiin kaksi haastattelua johto- ja esimiesasemassa työskenteleville henkilöille Suomessa.

### 3.1 Perehdytys ja työnopastus kohdeyrityksessä

Uudelle työntekijälle on järjestettävä riittävä perehdytys riippumatta henkilöstöryhmästä. Perehdytyksen tulee olla hyvin suunniteltu ja toteutettu, jotta hän oppii työssään tarvittavat uudet tiedot ja taidot. Kattavalla perehdytyksellä varmistetaan myös työyhteisön työskentelytapojen ja toimintatapojen tunteminen sekä laadukas ja turvallinen toiminta. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2021.)

Hyvin suoritettu työnopastus on ennakoivaa työturvallisuustoimintaa, sillä puutteet työnopastuksessa ovat yleisiä työtapaturmien syitä. Opastamalla työntekijä työtehtävään, työolosuhteisiin, työvälineiden ja -koneiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin riski työtapaturman mahdollisuuteen vähenee selvästi. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2021.)

Perehdytys ja työnopastus on lähimmän esimiehen vastuulla. Kyseinen esimies vastaa perehdytyksen ja työnopastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyviä tehtäviä voidaan delegoida myös muille työntekijöille, mutta vastuu pysyy aina esimiehellä ja johdolla. Ennen työnopastuksen aloittamista esimies nimeää työhönopastajat sekä käy läpi opastettavat asiat uuden työntekijän sekä työhönopastajien kanssa. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2021.)

Perehdyttämisen tukena käytetään kirjallista perehdytysuunnitelmaa, jonka avulla voidaan seurata ja varmentaa perehdytyksen eteneminen ja toteutuminen. Perehdytysuunnitelmassa käytetään perehdytysuunnitelmapohjaa, jota on mahdollista muokata työn ja vastualueen edellytysten mukaan. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2021.)

Työnopastuksessa käytetään apuna työnopastuslomaketta, joka sisältää muistilistan asioista, joita työnopastuksessa käydään läpi. Lista ei kuitenkaan sisällä kaikkia asioita, sillä työnopastuksen sisältö vaihtelee tehtävästä riippuen. Lista on kuitenkin muokattavissa ja sinne voi lisätä kohtia riippuen työtehtävästä. Työnopastus-dokumentti allekirjoitetaan, kun esimies ja työntekijä ovat varmoja, että työnopastus tehtävään on ollut riittävä turvallisen itsenäisen työskentelyn aloittamiseen. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2021.)

Kun perehdytys tai työhönopastus on suoritettu, tallennetaan skannattu perehdytysuunnitelma tai työnopastusdokumentti liitteenä henkilön tiedostoihin henkilötietojärjestelmään ja kuitataan perehdytys tehdyksi henkilön tietoihin (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2021).

### 3.2 Kyselytutkimus

Kyselyn tavoitteena oli kerätä mahdollisimman laajasti kokemuksia ja mielipiteitä työntekijöiden perehdytyksestä. Kyselyn aihealueita olivat perehdyttäjät, perehdytyskäytännöt, perehdytyksen laajuus ja huolellisuus sekä henkilökohtaiset kokemukset. Kyselytutkimuksen alustana käytettiin Webropolia, koska sillä saa luotua helposti kyselyn, joka sisältää monenlaisia kysymystyyppejä. Lisäksi sen avulla kyselyn voi julkaista ja lähettää verkossa. Kysely lähetettiin kohdeyrityksen työntekijöille 1.3.2021 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselyyn vastaamiseen tarvittava aika oli noin kaksikymmentä minuuttia. Kyselyyn osallistui vain työntekijöitä, jotka ovat aloittaneet vuoden 2020 aikana tai sen jälkeen. Kysely lähetettiin Suomen lisäksi neljän eri maan työntekijöille englanniksi. Suurin osa vastaajista on kuitenkin Suomessa, joten omalla äidinkielellään kyselyyn vastanneita on suurin osa. Vastaajiin kuului johtotehtävissä olevia, toimihenkilöitä tai ylempiä toimihenkilöitä sekä työntekijöitä. Kohdeyritys valitsi itse sopivat henkilöt, joille kysely lähetettiin.

Kyselytutkimusta laatiessa täytyy olla täysin tietoinen siitä, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet. Kun tavoitteet ovat selvillä, voidaan päättää taustamuuttujat, jotka ovat oleellisia tavoitteiden selvittämiseksi. Kysymykset tulee laatia siten, että niihin annettavat vastaukset ovat hyödyllisiä tutkimuksen tavoitteen kannalta. Kysymyksien tulee olla myös hyviä, jotta ne herättävät vastaajan mielenkiinnon. Hyvien kysymysten ja kyselyn ulkonäön perusteella vastaaja päättää, vastaako hän kyselyyn. (Heikkilä 2014, 45–46.)

Kysely sisälsi 32 kohtaa, jotka olivat valintakysymyksiä, asenneasteikkoja ja avoimia kysymyksiä. Asenneasteikkoina käytettiin Likertin asteikkoa. Vastausvaihtoehtoina olivat: eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä ja samaa mieltä. Toisena asenneasteikkotyyppinä käytettiin Osgoodin asteikkoa, jonka vastausvaihtoehto oli graafinen viisiportainen liukukytkin, jonka ääripäät olivat muun muassa kehitettävää ja hyvin. Kyselyn kysymykset on esitetty liitteessä yksi.

Likertin asteikkoa käytetään mielipideväittämissä, joissa vastausvaihtoehtona on esimerkiksi viisiportainen asteikko, jonka ääripäinä ovat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Vastaaja valitsee väittämiin sopivimman vaihtoehdon. Osgoodin asteikkoa käytetään, kun esitetään väittämiä ja vastausvaihtoehtona on esimerkiksi viisi- tai seitsemänportainen asteikko. Asteikon ääripäät ovat vastakkaiset adjektiivit. (Heikkilä 2014, 51–53.)

Kyselyssä oli useita avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset käsittelivät vastaajan omia mielipiteitä, kokemuksia tai toiveita. Valintakysymyksiä eli suljettuja kysymyksiä käytettiin taustamuuttujien määrittämisessä sekä kysymyksissä, joihin voi vastata kyllä tai ei. Lisäksi valintakysymyksiä käytettiin kysymyksissä, joiden vastausvaihtoehdot tiedettiin etukäteen.

Avoimia kysymyksiä käytetään silloin, kun vastausvaihtoehtoja ei tunneta. Avoimissa kysymyksissä vastaajat voivat vastata mitä tahansa, joten heidän ajatuksiaan tai mielipiteitään ei ole rajoitettu millään tavalla. Avoimien kysymysten riskinä on vastaamatta jättäminen, koska ne ovat työläitä vastata. Suljetuissa kysymyksissä on annettu valmiiksi vastausvaihtoehdot. Tämä helpottaa kysymyksiin vastaamista. Suljettuja kysymyksiä käytetään silloin, kun vastausvaihtoehtoja on rajoitetusti ja ne tiedetään etukäteen. Suljetut kysymykset helpottavat vastausten käsittelyä. (Heikkilä 2014, 47–49.)

### 3.3 Haastattelut

Haastattelut järjestettiin Microsoft Teams -alustalla viikolla 10. Haastatteluihin järjestettiin aikaa 45 minuuttia yhtä haastattelua kohden. Kohdeyritys valitsi haastateltavat henkilöt sopivan työtehtävän mukaan. Lisäksi haastateltavat ovat aloittaneet työssään parin vuoden sisällä, jotta perehdytys olisi vielä mahdollisimman tuoreessa muistissa. Haastattelujen tarkoituksena oli saada tietoa kohdeyrityksestä ja sen toiminnasta. Lisäksi haastatteluilla kerättiin tietoa siitä, miten perehdytystä käytännössä toteutetaan kohdeyrityksessä. Haastatteluissa oli kolme teemaa. Ensimmäinen teema oli haastateltavan

henkilökohtaiset kokemukset omasta perehdytyksestään kohdeyrityksessä. Toinen teema oli perehdytyksen toteutus ja käytännöt kohdeyrityksessä, ja kolmantena teemana oli henkilökohtaiset mielipiteet ja näkemykset perehdytyksestä yleisesti. Haastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa. (Liite 2.)

### 3.4 Tutkimuksen tulokset

Kyselytutkimukseen vastauksia tuli yhteensä kahdeksantoista. Näistä kolmetoista on Suomessa työskentelevien henkilöiden vastauksia ja viisi ulkomailla työskentelevien. Vastaukset, jotka tulivat ulkomailta, ovat neljästä eri maasta. Ulkomaisten vastauksia ei ole eritelty maiden mukaan. Kaikista vastauksista neljä on tuotantolaitoksen työntekijöiden vastauksia, kolme johtajien, jotka toimivat ulkomailla, kaksi hallinnollisissa tiloissa ulkomailla työskentelevien työntekijöiden sekä yhdeksän toimihenkilöiden tai ylempien toimihenkilöiden vastauksia.

#### 3.4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kokonaisarvosanaksi perehdytykselle annettiin asteikolla yhdestä viiteen arvosana 3,8. Ulkomailta tulleiden vastausten keskiarvo on 4,4, ja Suomesta tulleiden vastausten keskiarvo on 3,5. Toimihenkilöiden Suomessa antama keskiarvo on 3,7 ja työntekijöiden 3,3. Kyselytutkimukseen vastanneista henkilöistä vain yksi koki, ettei ollut saanut perehdytystä aloittaessaan työnsä kohdeyrityksessä, mutta loput seitsemätoista kokivat saaneensa perehdytystä ainakin jossain määrin. Henkilö, joka koki, ettei ollut saanut perehdytystä lainkaan, työskentelee ulkomailla.

Perehdytyksen kestoksi noin 60 % vastaajista, eli yksitoista vastaajaa ovat ilmoittaneet useamman viikon. Noin 10 % vastaajista (kaksi vastaajaa) ovat ilmoittaneet perehdytyksen kestoksi noin viikon. Noin 30 % vastaajista (kuusi vastaajaa) ovat ilmoittaneet perehdytyksen kestoksi yhden tai useamman työpäivän, mutta alle viikon. Työtehtävillä ei ollut vaikutusta perehdytyksen keston. Perehdyttäjänä toimi noin puolella vastanneista lähin esimies. Toisella puolikkaalla perehdyttäjänä toimi nimetty perehdyttäjä, esimerkiksi työkaveri, ja vain yhdellä vastanneista perehdyttäjänä toimi joku muu.

Perehdyttäjien määrään vaikutti selkeästi vastaajan työtehtävät. Taulukossa 1 on esitetty, että tuotantolaitoksen työntekijöistä puolella vastaajista perehdyttäjänä toimi vain



yksi henkilö. Loput vastaukset olivat jakautuneet kolmen perehdyttäjän sekä neljästä kymmeneen perehdyttäjän välille tasaisesti. Toimihenkilöiden ja johtajien perehdyttäjinä noin 20 %:lla eli kolmella vastaajalla perehdyttäjänä toimi yksi henkilö. Yhdellä vastaajalla perehdyttäjinä toimi kaksi henkilöä ja kolmella vastaajalla kolme henkilöä. Noin 30 %:lla eli neljällä vastaajalla neljästä kymmeneen henkilöä ja noin 20 %:lla yli kymmenen henkilöä. Keskimäärin toimihenkilöitä tai johtajia perehdyttää useampi henkilö kuin tuotantolaitoksen työntekijöitä.

Taulukko 1. Perehdyttäjien määrä.

Perehdyttäjien määrä	Toimihenkilöt ja johtajat		Työntekijät	
	n	prosentti	n	prosentti
1	3	21 %	2	50 %
2	1	7 %	0	0 %
3	3	21 %	1	25 %
4–10	4	29 %	1	25 %
10+	3	21 %	0	0 %
<b>Yhteensä</b>	14		4	

Kokemukset perehdyttäjien onnistumisessa ovat keskimäärin hyviä. Keskiarvoksi asteikolla yhdestä viiteen arvosanaksi annettiin 4,1. Työntekijöiden antama keskiarvo on 4,5, kun taas toimihenkilöiden on 3,4. Tuotantolaitoksen työntekijät ovat kokeneet hyödyllisimmiksi asioiksi perehdytyksessä käytännön asiat, laitteiden käytön ja niiden yleisimmät viat sekä niihin reagoinnin. Lisäksi oppi, miten intranetistä hakea tietoa, on koettu hyödylliseksi. Toimihenkilöt ovat kokeneet hyödyllisimmäksi päivittäiset käytännön asiat, oman työalueen ja työkalujen tuntemuksen sekä verkostoitumisen. Lisäksi työturvallisuusasiat ja henkilöstöasiat on koettu hyödyllisiksi. Ulkomailta saatujen vastausten mukaan tärkeimmiksi asioiksi on koettu monialaisten tiimien toimintatapojen ja roolien ymmärtäminen. Lisäksi oman roolin ja työkuvan ymmärtäminen, yrityksen tavoitteiden ja arvojen ymmärtäminen sekä visuaaliset kaaviot organisaation rakenteesta koettiin hyödyllisiksi. Yrityksen esittely ja kehityskeskustelut ovat myös koettu hyödyllisiksi.

Tuotantolaitoksen työntekijät kokevat, ettei heillä ole ollut montaa ongelmaa, joihin perehdytyksellä olisi voitu vaikuttaa. Ainoat mainitut ongelmat käsittelevät käytettäviä koneita ja laitteita. Suureksi ongelmaksi koettiin yleisesti covid-19-pandemian vaikutukset

perehdytykseen. Esimerkiksi avun pyytäminen voi olla haastavampaa, koska muita ihmisiä ei ole yhtä helppo lähestyä kotikonttorin kautta kuin työpaikalla ollessa. Niin sanottu matalan kynnyksen käytäväkeskustelut ja muut jutustelut ovat jääneet pois. Lisäksi kaivattiin käytössä oleviin tietojärjestelmiin, kuten SAP:n käyttöön liittyvää perehdytystä. Kokonaisuuksiin keskittymistä, eikä pelkästään yksittäisiin työtehtäviin perehdyttämistä olisi kaivattu enemmän. Covid-19-pandemiaan liittyvien ongelmien lisäksi ulkomailta tulleissa vastauksissa toivottiin laajempaa kontaktien luomista oman maan ulkopuolelle, tehdaskierroksia, jotta voi ymmärtää tuotteiden valmistuksen paremmin sekä keskustelua tietyn omaa työtä koskevan osaston työntekijöiden kanssa.

Perehdytysuunnitelmaa on käytetty vastaajien mukaan 67 % tapauksista. 22 % vastaajista kertoi, ettei perehdytysuunnitelmaa ollut käytetty, ja 11 % vastaajista ei osannut sanoa. Vastaajat, jotka eivät osanneet sanoa, ovat tuotantolaitoksen työntekijöitä. Vastaajat, joiden perehdytyksessä ei ollut käytetty perehdytysuunnitelmaa, ovat puoliksi ulkomailta ja puoliksi Suomesta. Kaikki ovat kuitenkin toimihenkilöitä tai ylempiä toimihenkilöitä. Kolmessa neljästä tuotantolaitoksen työntekijän perehdytyksessä on käytetty työnopastuslomaketta tai muita perehdytystyökaluja.

Perehdyttämislle on kohdeyrityksessä pääsääntöisesti järjestetty hyvin aikaa. Työtehtävillä tai työympäristöllä ei ollut vaikutusta siihen, koettiin, että perehdyttämislle järjestettiin riittävästi aikaa. Asteikolla yhdestä viiteen, jossa viisi tarkoittaa, että aikaa on järjestetty riittävästi, keskiarvoksi tuli 3,9. Omiin työtehtäviin perehdyttäminen jakoi mielipiteitä. Asteikolla yhdestä viiteen, jossa viisi tarkoittaa riittävää perehdytystä omiin työtehtäviin, keskiarvoksi tuli 3,9, mikä viittaa siihen, että suurin osa sai mielestään hyvän perehdytyksen työtehtäviinsä. Vastauksissa ilmeni kuitenkin myös jokaisia asteikon arvoja. Eräs vastaaja koki, että hänen perehdytyksensä jäi tavallista lyhyemmäksi ja suppeammaksi, koska hän aloitti harjoittelijana. Eräälle toiselle vastaajalle muun muassa oma toimenkuva ja vastuualue jäivät perehdytyksessä epäselviksi.

Turvallisuusasioihin liittyvissä kysymyksissä on suuri merkitys sillä, millaisissa työtehtävissä henkilö työskentelee ja mikä on hänen työympäristönsä. Esimerkiksi hallinnollisissa tiloissa työskentelevälle henkilölle tuskin on tarpeellista perehdyttää henkilökohtaisista suojaimista, kun niitä hän ei työssään tarvitse. Kuitenkin moni turvallisuuteen liittyvä asia täytyy perehdyttää jokaiselle työntekijälle riippumatta työympäristöstä tai työtehtävistä. Taulukossa 2 on esitetty eri turvallisuusasioita, joihin on tai ei ole saatu perehdytystä.

Taulukko 2. Turvallisuusasioihin perehdytys.

	En saanut	En osaa sanoa	Kyllä sain
<b>Hätäpoistumistiet ja kokoontumispaikka</b>	3 17 %	2 11 %	13 72 %
<b>Lähimmät ensiaputarvikkeet, defibrillaattori ja hätäsuihku</b>	5 28 %	1 6 %	12 67 %
<b>Toiminta tapaturman sattuessa</b>	4 22 %	4 22 %	10 56 %
<b>Toiminta tulipalon sattuessa</b>	5 28 %	3 17 %	10 56 %
<b>Käytettävät kemikaalit tai vaaralliset aineet</b>	5 28 %	5 28 %	8 44 %
<b>Henkilökohtaiset suojaimet</b>	4 22 %	3 17 %	11 61 %
<b>Luvanvaraiset työt</b>	3 17 %	5 28 %	10 56 %
<b>Käytettävät koneet ja laitteet</b>	2 11 %	3 17 %	13 72 %

Tärkeää on huomioida, että korkea ”en saanut” - ja ”en osaa sanoa” -vastausten määrä käytettävissä kemikaaleissa tai vaarallisissa aineissa, henkilökohtaisissa suojaimissa tai luvanvaraisissa töissä selittyy sillä, että monet vastaajista työskentelevät hallinnollisissa tiloissa, joissa kyseisiin asioihin ei ole tarpeellista perehdyttää. Tuotantolaitoksessa työskentelevillä ihmisillä nämä asiat olivat pääsääntöisesti perehdytetty hyvin. Hätäpoistumistiet ja tapaamispaikka sekä toiminta tapaturman tai tulipalon sattuessa ovat sellaisia asioita, jotka kaikkien työntekijöiden tulisi osata, sillä pelastuslain (29.4.2011/379) mukaan ”jokainen, joka huomaa tai saa tietää tulipalon syttyneen tai muun onnettomuuden tapahtuneen tai uhkaavan eikä voi heti sammuttaa paloa tai torjua vaaraa, on velvollinen viipymättä ilmoittamaan siitä vaarassa oleville, tekemään hätäilmoituksen sekä ryhtymään kykynsä mukaan pelastustoimenpiteisiin.” Ulkomailta tulleista vastauksista vain yksi viidestä vastasi, ettei saanut perehdytystä ensiaputarvikkeisiin ja toimintaan tapaturman tai tulipalon sattuessa. Yksi puolestaan ei osannut sanoa, saiko hän perehdytystä kemikaaleihin, henkilökohtaisiin suojaimiin, luvanvaraisiin töihin tai käytettäviin koneisiin tai laitteisiin. Loput ulkomailta työskentelevistä kokivat, että he saivat perehdytyksen kaikkiin turvallisuusasioihin. Toimihenkilöistä pari vastaajaa koki, etteivät he saaneet

lainkaan perehdytystä turvallisuusasioihin ja jäivät kaipaamaan perehdytystä hätäpoistumisteihin ja kokoontumispaikkaan, lähimpiin ensiaputarvikkeisiin sekä toimintaan tapaturman tai tulipalon sattuessa, sillä nämä asiat koskevat koko henkilöstöä. Vastauksissa täytyy ottaa huomioon, että monella töitä on tehty täysin etänä, jolloin esimerkiksi hätäpoistumisteihin tai kokoontumispaikkoihin ei ole ollut käytännön mahdollisuutta perehdyttää. Hätäpoistumisteitä perehdyttäessä olisi hyvä käydä perehdytettävän kanssa paikat läpi, eikä pelkästään katsoa paikkoja kartasta. Erään vastaajan mukaan tällä toimintatavalla monelle oli jäänyt epäselväksi paikkojen tarkat sijainnit.

Taulukko 3. Ihmisiin, työskentely-ympäristöön ja talon tapoihin perehdytys.

	En saanut	En osaa sanoa	Kyllä sain
<b>Lähimmät työtoverit, asiakkaat tai muut sidosryhmät</b>	1	1	16
	6 %	6 %	89 %
<b>Työtilat, kulkutiet ja -luvut, sosiaalitulat</b>	0	2	16
	0 %	11 %	89 %
<b>Työlaitteiden esittely</b>	2	2	14
	11 %	11 %	78 %
<b>Työmenetelmät</b>	1	3	14
	6 %	17 %	78 %

Perehdytys on pääsääntöisesti koettu hyväksi perehdyttäessä ihmisiin, työskentely-ympäristöön ja talon tapoihin. Toimihenkilöiden kesken suurimmaksi ongelmaksi koettiin covid-19-pandemian vaikutus perehdytykseen. Esille nousi kysymyksiä siitä, miten tutustuminen työkaveriinhin ja tiimiin sisään pääseminen tulisi toteuttaa jatkossa, kun etätyöstä on tullut normi. Työlaitteisiin liittyen eräs vastaaja huomauttaa, että Office 365 -palveluihin liittyviä käytäntöjä ja ”talon tapoja” on monia. Näistä käytännöistä ja tavoista olisi hyvä mainita perehdytyksessä. Eräs tuotantolaitoksen työntekijä jäi kaipaamaan perehdytystä oikeaoppisiin työmenetelmiin.

Taulukko 4. Henkilöstöasioihin perehdytys.

	En saanut	En osaa sanoa	Kyllä sain
<b>Palkan maksu</b>	0	0	18
	0 %	0 %	100 %
<b>Työajat ja tauot</b>	1	0	17
	6 %	0 %	94 %
<b>Ylitöiden tekeminen</b>	2	4	12
	11 %	22 %	67 %
<b>Työajanseuranta</b>	2	1	15
	11 %	6 %	83 %
<b>Lomat ja niiden määräytymisen</b>	1	2	15
	6 %	11 %	83 %
<b>Työterveyshuolto</b>	1	0	17
	6 %	0 %	94 %
<b>Sairauspoissaolot ja niiden ilmoittaminen</b>	1	0	17
	6 %	0 %	94 %
<b>Muut poissaolot</b>	1	0	17
	6 %	0 %	94 %
<b>Kehityskeskustelut</b>	3	2	13
	17 %	11 %	72 %

Myös henkilöstöasioihin perehdytys on pääsääntöisesti koettu onnistuneeksi. Jokainen vastaaja, joka ei ollut saanut perehdytystä kehityskeskusteluista tai ei osannut sanoa, oli toimihenkilö. Tämä tarkoittaa sitä, että toimihenkilöistä 44 % eli neljä henkilöä koki saaneensa, 22 % eli kaksi henkilöä ei osannut sanoa ja 33 % eli kolme henkilöä ei saanut perehdytystä kehityskeskusteluihin. Ulkomailla työskentelevät henkilöt kokivat kaikki saaneensa perehdytyksen henkilöstöasioihin. Vastauksissa tulee ilmi, että intranet on koettu tärkeäksi tiedon lähteeksi henkilöstöasioihin. Ylitöiden tekemisestä ja kehityskeskusteluista jäätiiin kaipaamaan enemmän tietoa.

Kohdeyrityksen nykyisessä perehdytysuunnitelmassa kehityskeskustelut ovat yksi perehdytettävä asia. Tämä kuuluu kehityskeskustelu, joka on pidettävä viimeistään kuuden kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta tai uudessa työtehtävässä aloittaessa. Kehityskeskustelu pidettiin 22 %:lle vastaajista eli neljälle henkilölle kuuden kuukauden sisällä työsuhteen aloittamisesta. 17 %:lle vastaajista eli kolmelle henkilölle kehityskeskustelu pidettiin, muttei kuuden kuukauden sisällä työsuhteen aloittamisesta. 61 %:lle vastaajista eli yhdelletoista henkilölle kehityskeskustelua ei pidetty. Ulkomailla työskente-

televistä henkilöistä neljälle viidestä oli järjestetty kehityskeskustelu. Suomessa työskentelevistä henkilöistä vain kolmelle kolmestatoista henkilöstä oli järjestetty kehityskeskustelu. Toimihenkilöiden ja työntekijöiden välille määrä jakautuu siten, että yksi toimihenkilö oli ollut kehityskeskustelussa ja työntekijöistä kaksi oli ollut kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelujen kehittämiseksi tärkein asia kyselyyn vastanneiden perusteella on se, että niitä järjestettäisiin.

Kyselyn loppupuoliskolla oli osio, jossa vastaaja vastaa väittämiin joko samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä tai eri mieltä. Väittämissä olevat kohdat perustuvat yleisiin perehdyttämisen tavoitteisiin sekä kohdeyrityksen nykyiseen perehdytysuunnitelmaan. Lisäksi joukossa on muutama väittämä, joiden tarkoituksena on selvittää perehdytyksen laadun toteutumista.

Taulukko 5. Kyselyn väittämät.

	En saanut	En osaa sanoa	Kyllä sain
<b>Sain perehdytyksen työtehtäviini heti työn alussa.</b>	1	4	13
	6 %	22 %	72 %
<b>Työtehtäväni olivat minulle selkeät, kun perehdytykseni oli saatu loppuun.</b>	3	4	11
	17 %	22 %	61 %
<b>Minut perehdytettiin käyttämään työssäni tarvittavia välineitä tai laitteita.</b>	2	0	16
	11 %	0 %	89 %
<b>Tunnen työn laadun kriteerit.</b>	1	2	15
	6 %	11 %	83 %
<b>Tiedän, mitä työltäni vaaditaan.</b>	1	2	15
	6 %	11 %	83 %
<b>Olen saanut palautetta työstäni.</b>	1	3	14
	6 %	17 %	78 %
<b>Minulle kerrottiin työhöni liittyvät turvallisuusohjeet sekä yleiset turvallisuusohjeet.</b>	3	4	11
	17 %	22 %	61 %
<b>Olen tietoinen työhöni liittyvistä turvallisuusohjeista ja turvallisista työskentelytavoista.</b>	2	2	14
	11 %	11 %	78 %
<b>Minulle kerrottiin työsuojelutoiminnasta (mm. työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuuttu).</b>	5	3	10
	28 %	17 %	56 %

Huomiota herättävät turvallisuusohjeisiin liittyvät väittämät. Noin 60 % vastaajista (yksitoista henkilöä) koki, että heille kerrottiin heidän työhönsä liittyvät turvallisuusohjeet sekä

yleiset turvallisuusohjeet. Tämä jakautuu toimihenkilöiden ja tuotantolaitoksen työntekijöiden välille siten, että toimihenkilöistä yksi kolmasosa koki, ettei heille kerrottu turvallisuusohjeista. Tuotantolaitoksen työntekijöistä puolet koki, että heille kerrottiin turvallisuusohjeista. Ulkomaiden vastauksista jokainen oli vastannut kaikkiin samaa mieltä. Väittämässä ”Olen tietoinen työhöni liittyvistä turvallisuusohjeista ja turvallisista työskentelytavoista”, Suomessa työskentelevistä toimihenkilöistä vain yksi viidestä oli samaa mieltä ja loput eri mieltä. Tuotantolaitoksen työntekijöistä puolet olivat samaa mieltä, ja puolet ei samaa eikä eri mieltä. Toinen huomiota herättävä väittämä koskee työsuojelutoimintaa. Vain hieman yli puolet vastaajista koki, että heille kerrottiin työsuojelutoiminnasta. Tässä on iso ero toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Työntekijöistä kolme neljästä oli sitä mieltä, että heille kerrottiin työsuojelutoiminnasta, kun taas toimihenkilöistä vain puolet olivat sitä mieltä.

Etätöön vaikutus perehdytyksen laatuun on koettu Suomessa hieman negatiiviseksi. Toimihenkilöistä yksi kolmasosa kokee, että etätö on vaikuttanut negatiivisesti perehdytyksen laatuun. 45 % vastaajista koki, ettei etätöillä ole ollut vaikutusta ja 22 % ei osannut sanoa. Ulkomailta tulleet vastaukset ovat päinvastaisia. Kaksi viidestä vastaajasta kokivat etätöön parantaneen perehdytyksen laatua ja kolme viidestä vastaajasta kokivat, ettei etätöillä ole ollut vaikutusta perehdytyksen laatuun.

Viimeisenä kyselyssä sai esittää toiveita, kuinka perehdytystä tulisi toteuttaa tai kehittää kohdeyrityksessä. Tähän osioon saatiin paljon vastauksia liittyen eri aiheisiin. Työntekijöiden toiveita olivat perehdytyspäivä, yhteystietoluettelo ja se, että perehdytyksestä olisi vastuussa vain yksi henkilö. Lisäksi koettiin, että liian paljon tietoa täytyy etsiä intranetistä. Toimihenkilöt toivoivat perehdytykseen selkeyttä ja perehdytys suunnitelman kehittämistä. Lisäksi toimihenkilöt toivoivat myös harjoittelijan perehdyttämiseen keskittymistä, perehdytyksen loppuun viemistä sekä perehdytystä toimenkuvan kehittyessä tai uusiin tehtäviin siirtyessä. Eräs vastaaja toivoi, että enemmän asioita kerrottaisiin perehdytyksessä, eikä kaikesta tarvitsisi ottaa itse selvää. Vastauksissa ilmeni toiveita perehdyttämisen keskittymisestä työtehtäviin ja ettei perehdytys lopu siihen, kun työntekijä alkaa toimimaan itsenäisesti. Esille nostettiin idea, että uudelle työntekijälle voisi esimerkiksi koota kansion, joka sisältäisi työohjeita, tunnuksia ja muita tärkeitä asioita liittyen omaan työtehtävään ja yritykseen. Ulkomailta tulleissa vastauksissa toivottiin selkeyttä yrityksen arvoihin, enemmän vuorovaikutusta ja keskustelua sekä tiimien kehittämistä.

### 3.4.2 Haastatteluiden tulokset

Molemmat haastateltavat kokivat, että heidän tuloonsa oli yrityksessä valmistauduttu hyvin. Erityisesti huomioon oli otettu yrityksen sisäinen verkostoituminen. Heille oli järjestetty useita tapaamisia tärkeimpien henkilöiden ja organisaation osien kanssa, joihin oli varattu hyvin aikaa. Ensimmäinen haastateltava koki, että järjestettyjen tapaamisien jälkeen perehdytys jäi kuitenkin hieman puutteelliseksi. Hänelle jäi aihealueita, joista olisi kaivannut enemmän tietoa, kuten tietojärjestelmät. Turvallisuusasioiden käsittely jäi perehdytyksessä vähäiseksi. Perehdytyksessä käytettiin perehdytysuunnitelmaa, joka löytyy intrasta ja kerrottiin, keneltä hän saa mitään tietoa. Hyödyllisimmäksi osaksi omaa perehdytystään hän koki verkostoitumisen järjestämisen. Toisen haastateltavan perehdytyksen aikana hänelle kerrottiin kattavasti yrityksen toiminnasta ja mitä häneltä odotetaan. Hän koki, että hyvin järjestetty verkostoituminen auttoi häntä aloittamaan työssään. Hänen mielestään perehdytyksessä olisi hyvä kertoa, mitä uusia järjestelmiä työntekijä tarvitsee työssään, vaikka niiden käyttö jäisikin itseoppimisen varaan. Hyödyllisimmäksi asiaksi perehdytyksessään hän koki sen, että tietää mitä häneltä itseltään odotetaan.

Uuden tehtaan työntekijöiden perehdytys on toteutettu keskitetysti, koska suurin osa työntekijöistä on aloittanut samana päivänä. Kyseisten henkilöiden perehdytys on saatu toteutettua hyvin ja heille on saatu järjestettyä yhteisiä koulutustilaisuuksia. Niiden henkilöiden osalta, jotka ovat aloittaneet työssään myöhemmin, on mahdollista, että perehdytys on jäänyt puutteellisemmaksi kuin henkilöillä, jotka aloittivat samaan aikaan. Työnopastajina tuotantolaitoksen työntekijöille toimivat lähimmät esimiehet sekä laitetoimittajien kouluttajat, koska tehdas ja laitteet ovat uusia. Jatkossa, kun on kokeneita työntekijöitä, jotka osaavat käyttää laitteita, työnopastajina voidaan käyttää omia työntekijöitä. Koska laitteita ja koulutuksia on paljon, osaajia yhdelle tietylle laitteelle on vähän. Tämän takia työnopastuksessa tietylle laitteelle täytyy määrätä työnopastaja. Jokaisen työntekijän perehdytyksessä käytetään intrasta löytyvää perehdytysuunnitelmaa. Perehdytys dokumentoidaan ja tallennetaan henkilöstöjärjestelmään.

Ensimmäinen haastateltava toteaa, että perehdyttämisessä on vaarana se, että jos oma perehdytys on jäänyt puutteelliseksi, voi olla vaikea antaa hyvää perehdytystä alaisilleen, koska ei ole omaa kokemusta siitä, miten yrityksessä toteutetaan hyvää perehdytystä. Tällaisessa tapauksessa esimies toteuttaa perehdytystä samalla tavalla kuin on itse saa-



nut perehdytyksen ja huonot perehdyttämisen käytännöt jäävät kiertoan. Esimiestehtävään tulevalle henkilölle olisi hyvä kertoa mitä hyvään perehdytykseen kuuluu ja miten sitä kannattaa toteuttaa.

Haastatteluissa tuli ilmi, että perehdyttämisessä on yleisesti ongelma siinä, että perehdytystä annetaan työntekijän nykyiseen tilanteeseen. Kun tilanne muuttuu, esimerkiksi henkilö saa alaisia, joita hänellä ei ole aiemmin ollut, ei perehdytystä anneta esimiehenä toimimiseen. Tämä liittyy vahvasti siihen, että usein perehdytys unohdetaan siinä vaiheessa, kun työntekijän tehtävät muuttuvat talon sisäisesti. Ajatellaan, että hän tietää tarvittavat asiat, koska on ollut talossa jo aiemminkin töissä.

Vaikka perehdytys henkilön työtehtävään tapahtuisi muun kuin esimiehen toimesta, on esimiehen silti hyvä kertoa, mitä hän odottaa alaiseltaan ja millaista vuorovaikutusta hän odottaa. Lisäksi on hyvä kertoa yrityksen toimintatavoista, organisaation toimivuudesta ja tärkeimmistä organisaation osista. Jos esimerkiksi yrityksen päällikkötason henkilö vaihtuu, olisi tulevan päällikön perehdyttäjänä hyvä olla vanha päällikkö, koska hänellä on tieto ja taito kyseiseen tehtävään, kuten käytettäviin järjestelmiin ja rutiineihin, joita hänen esimiehellään ei välttämättä ole. Siksi rekrytointi olisi hyvä saada suoritettua siten, että poistuvalla ja tulevalla työntekijällä olisi päällekkäistä työaika.

Haastatteluissa todetaan, että hyvällä perehdytyksellä luodaan sitoutumista työntekijän ja yrityksen välille. Henkilön tulee tuntea itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi taloon. Hyvä perehdytys myös nopeuttaa työntekijän tuottavuutta. Hänen tulee tuntea itsensä tärkeäksi osaksi yritystä. Esimies- ja johtotehtävissä olevalle henkilölle perehdytyksessä on tärkeää luoda kontaktit, jotta hän osaa itse hakea tietoa oikeilta henkilöiltä. Työntekijätasolla perehdytys on enemmän käytännön asiaa. Tärkeimmiksi asioiksi tuotantolaitoksen työntekijän perehdytyksessä ensimmäinen haastateltava kokee sen, että työntekijä on sitoutunut työhönsä ja tuntee itsensä tervetulleeksi. Toisena asiana hän mainitsee nopean työn aloittamisen. Molemmat haastateltavat kokevat, että kohdeyrityksen perehdytyksessä onnistutaan todella hyvin verkostoitumisen järjestämisessä. Kehityskohteena ensimmäinen haastateltava näkee perehdytyksen yhdenmukaisuuden. Käytössä oleva perehdytysuunnitelma sisältää tärkeimmät asiat, mutta on pintapuolinen. Paljon jää perehdytystä tekevän esimiehen vastuulle, jolloin perehdytys ei ole kovin yhdenmukainen. Intrasta löytyvän perehdytysuunnitelman lisäksi perehdytyksen ohjeistus ja dokumentaatio voisi olla kattavampi. Toinen haastateltava kokee, että perehdytyksestä voisi olla hyvä kerätä tietoa uusilta työntekijöiltä, jotta saataisiin tietoa siitä, miten perehdytys on toteutettu, ja miten perehdytysjakso on koettu. Lisäksi avoimen palautteen kerääminen

olisi hyödyllistä. Toisena kehityskohteena hän pitää järjestelmien käytön. Perehdytyksessä olisi hyvä selvittää järjestelmien ennako-osaaminen ja kertoa milloin järjestelmien käyttö tulisi hallita sekä mistä saada tietoa tai apua järjestelmistä.

Haastatteluissa todetaan, että perehdytys kertoo yhtiöstä paljon. Jos yritys luo hyvät puitteet uudelle henkilölle tehtävästä riippumatta, se kertoo, miten uuteen työntekijään suhtaudutaan. Hyvällä perehdytyksellä työnantaja varmistuu siitä, että uusi työntekijä pärjää aloittamassaan työssä, eikä hänellä ole suurempia murheita työhönsä liittyen. Hän oppii tuntemaan oman työnsä kannalta tärkeimmät ihmiset ohjatusti. Ilman ohjattua verkostoitumista työntekijän voi olla vaikeampi lähestyä uusia henkilöitä.

### 3.5 Kehitysehdotukset

Perehdytystä tulee antaa jokaiselle työntekijälle riippumatta hänen asemastaan yrityksessä, oli kyseessä harjoittelija, pääkonttorin toimihenkilö tai tuotantolaitoksen työntekijä. Lisäksi perehdytys tulee muistaa myös työtehtävien muuttuessa, siirryttäessä uusiin tehtäviin ja pidemmältä lomalta palanneiden henkilöiden kohdalla.

Esimies toimii lähes aina perehdyttäjänä tai on vähintään vastuussa perehdytyksen koordinoinnista. Haastatteluissa kävi ilmi, että perehdytyskäytännöt ovat usein niin sanotusti periytyviä. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos työntekijä on saanut itse hyvän perehdytyksen, se jää mieleen ja tätä kautta hänellä on motivaatiota sekä tietoa ja taitoa toimia itse hyvänä perehdyttäjänä. Tämän takia esimiesasemaan tulevalle henkilölle on tärkeää kertoa yrityksen perehdytyskäytännöistä, erityisesti jos hän ei ole aikaisemmin toiminut esimiestehtävissä.

Kyselytutkimuksen tuloksista ilmenee, että lähes puolella vastaajista perehdyttäjänä toimii neljä tai useampi henkilö. Perehdyttäjien määrän kasvaessa perehdytyksen suunnittelun merkitys korostuu. Mitä enemmän on perehdyttäjiä, sitä enemmän perehdyttäjillä on erilaisia rooleja ja vastuualueita. Uudelle työntekijälle onkin hyvä tehdä selväksi, kuka perehdytyksestä on vastuussa ja keneltä hän voi pyytää apua missäkin asiasta. Tätä voi helpottaa kokoamalla esimerkiksi listan työntekijälle hänen työnsä kannalta tärkeimmistä kontakteista ja heidän yhteystiedoistaan sekä vastuualueistaan.

Kun käytetään nimettyjä perehdyttäjiä tai työnopastajia, tulee huomioida perehdyttäjän valmiudet ja motivaatio, sillä kumpikin näistä tekijöistä voi pilata perehdytyksen. Esimie-

hen tulee selvittää, onko nimetty perehdyttäjä aiemmin toiminut perehdyttäjänä ja tarvittaessa opastaa häntä perehdyttäjän rooliin. Esimiehen on hyvä tarjota kirjallinen perehdytysuunnitelma, työnopastuslomake tai muu tarvittava työkalu, jolla helpottaa nimetyn perehdyttäjän työtä ja varmistua siitä, että perehdytyksessä käydään kaikki tarvittavat asiat läpi.

Perehdytyksen seuranta varmistetaan sillä, että työnopastuslomakkeen allekirjoittavat sekä perehdyttäjä että perehdytettävä. Näin ollen varmistetaan siitä, että perehdytettävä on sisäistänyt työnopastuslomakkeessa olevat asiat. Perehdytysuunnitelman allekirjoittaa vain perehdyttäjä, jonka jälkeen se tallennetaan henkilöstöjärjestelmään. Myös perehdytysuunnitelmaan olisi hyvä pyytää perehdytettävän allekirjoitus ja varmistaa siten, että kaikki siinä käytyt asiat on käyty läpi ja ymmärretty. Vasta sen jälkeen kuin perehdytettävä on itse allekirjoittanut perehdytysuunnitelman, se tallennettaisiin henkilöstöjärjestelmään.

Tuotantolaitoksen lisäksi myös pääkonttorilla työskentelevien henkilöiden perehdytyksen tulisi sisältää tiettyjä turvallisuusasioihin liittyviä asioita. Esimerkiksi hätäpoistumistiet ja kokoontumispaikka, lähimmät ensiaputarvikkeet sekä toiminta tapaturman tai tulipalon sattuessa tulisi käydä perehdytyksessä läpi, koska ne koskevat kaikkia työntekijöitä. Hätäpoistumistiet ja kokoontumispaikat olisi hyvä käydä läpi siten, että ne käydään katsomassa paikan päällä. Pelkästään kartasta näyttämällä nämä jäävät helposti epäselviksi.

Kun työtehtävät ovat laajoja ja kaiken opettaminen kerralla on hyvin raskasta, olisi hyvä keskittyä kokonaisuuksiin eikä pelkästään yksittäisiin työtehtäviin. Tämä auttaa hahmottamaan työn merkitystä ja kokonaisuutta paremmin. Perehdytysuunnitelmassa on hyvä olla tärkeimpien kontaktien nimet ja vastuualueet. Tämä helpottaa organisaatioon sisälle pääsemistä sekä oman vastualueen ja yhtymäkohtien ymmärtämistä. Perehdytystä voi helpottaa kokoamalla yhteen esimerkiksi kansion, joka sisältäisi työohjeita ja muita tärkeitä asioita liittyen työtehtävään ja yritykseen.

Kehityskeskusteluiden järjestäminen sekä oman kehittymisen tavoitteista puhuminen ovat asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Työsuhteen alussa olisi hyvä tehdä yhteinen suunnitelma siitä, missä uuden työntekijän odotetaan olevan puolen vuoden päästä työn aloittamisesta. Puolivuotiskeskustelussa voisi silloin keskustella onko tavoitteisiin päästy. Uuden työntekijän on tärkeää ymmärtää häneen kohdistuvat odotukset, jotta hän

voi parhaansa mukaan toimia täyttääkseen nämä odotukset. Uuden työntekijän on tärkeää saada palautetta siitä, onko hän toiminut siten kuin häneltä odotetaan.

Etänä suoritettavassa perehdytyksessä olisi hyvä varata hieman aikaa epämuodolliselle tutustumiselle. Tämän jälkeen olisi hyvä käydä selkeästi läpi, mitä perehdyttävä yrityksessä tekee, mistä hän vastaa, millaista on perehdyttäjän ja perehdytettävän välinen yhteistyö ja mitä perehdyttävä perehdytettävältä odottaa. Sen jälkeen tulisi käsitellä tärkeimmät asiat. Varsinkin aivan perehdytyksen alkuvaiheessa, perehdytettävälle on tärkeää painottaa, mikä on todella tärkeää ja mikä puolestaan sellaista tietoa, mikä on vain hyvä tietää.

Yhteisiä tilaisuuksia toivottiin enemmän koko henkilöstölle. Toimitusjohtajan infon ja koko henkilöstön tulosinfon lisäksi voisi järjestää yhteisiä koulutuksia etänä tai fyysisesti, joissa olisi osallistujia eri yksiköistä. Uusille henkilöille voisi järjestää niin sanotun firamme tänään -päivän, jossa käydään läpi, millainen yrityksen tilanne sillä hetkellä on. Päivän aikana käitäisiin läpi yrityksen strategia, tavoitteet, arvot, yhteiset toimintatavat, sisäisen viestinnän kanavat kuten intranetin esittely, esimiesviestinnän käytännöt, tietoturvaan liittyvät asiat sekä Office 365 -palvelut. Nämä ovat asioita, jotka jokaisen yrityksen työntekijän tulisi tietää, sillä ne vaikuttavat yrityskulttuuriin ja yhteisiin toimintatapoihin. Päivän voisi järjestää esimerkiksi kerran vuosineljänneksessä ja siihen kutsuttaisiin kaikki sinä aikana tulleet uudet henkilöt riippumatta työtehtävistä. Lisäksi päivään voisi osallistua myös muita henkilöitä, jotka ovat palanneet pidemmältä vapaalta esimerkiksi opinto- tai vuorotteluvapaalta. Tällainen päivä tulisi sisällyttää jokaisen perehdytykseen, koska se lisäisi ymmärrystä yrityksestä, parantaisi yhteenkuuluvuutta ja yli rajojen toimimista. Lisäksi se säästäisi aikaa, koska kaikkia asioita ei kannata kertoa jokaiselle erikseen vaan ne voitaisiin kertoa yhteisesti kyseisessä päivässä.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa kohdeyrityksen perehdytyksen nykytilanteesta ja saatujen tuloksien perusteella esittää kehityskohteita ja -ideoita yritykselle. Tietoa kerättiin kyselytutkimuksella ja haastatteluilla, joista pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä oli kyselytutkimus. Rajaus oli tehty vuoden 2020 tai sen jälkeen aloittaneisiin työntekijöihin. Kyselyyn kertyi vastauksia kahdeksantoista ja haastatteluja toteutettiin kaksi. Rajauksen olisi voinut tehdä vuoden tai pari aikaisemmaksi, jotta vastauksia olisi saatu hieman enemmän. Vastausprosentti jäi noin puoleen, joten paremmalla motivoinnilla vastauksia olisi voitu saada myös enemmän. Kahdeksallatoista vastauksella sai kuitenkin jo kohdennettua asioita eri työympäristöissä ja -tehtävissä työskenteleviin henkilöihin. Suuremmalla vastausmäärällä näiden asioiden erot olisivat voineet näkyä kuitenkin selvemmin.

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantoja kohdeyritykselle, joten yrityksellä on ollut halu tai tarve kehittää perehdytyskäytäntöjään. Jatkuva perehdytyksen kehittäminen onkin jokaiselle yritykselle erinomainen tapa jatkuvasti parantaa työntekijöiden kehittymistä, tuottavuutta ja hyvinvointia. Tutkimuksen tulokset esitettiin kohdeyrityksessä laajalle joukolle asiantuntijoita, joita perehdytyskäytännöt ja niiden kehittäminen eniten koskevat.

Kohdeyrityksen perehdytyksessä on selkeitä onnistumisen kohteita sekä kehitettäviä asioita. Yritys on onnistunut vastaanottamaan uudet työntekijät hyvin sekä luomaan heille tunteen, että he ovat tervetulleita yritykseen. Erityisesti kontaktien luominen tärkeimpien henkilöiden kanssa sekä tarvittavien yhteystietojen antaminen valmiiksi ovat olleet asioita, joita on arvostettu. Henkilöstöasioihin perehdytyksessä on onnistuttu lukuun ottamatta kehityskeskusteluita, joita ei ole pidetty yrityksen nykyisen perehdytysuunnitelman mukaisesti. Myöskään työsuojelutoimintaan liittyviä asioita ei ole monesakaan perehdytyksessä otettu huomioon, vaikka nekin ovat nykyisen perehdytysuunnitelman mukaan yksi sisällytettävistä asioista. Talon tapoihin, ihmisiin sekä työskentelelytapoihin perehdytys on pääsääntöisesti koettu onnistuneeksi. Turvallisuusasioissa on kehityskohteita. Nämä koskevat hallinnollisissa tiloissa työskenteleviä henkilöitä. Puutteita oli hätäpoistumisteiden ja kokoontumispaikan sekä lähimpien ensiaputarvikkeiden tiedottamisessa. Myöskään toimintaan tapaturman tai tulipalon sattuessa ei ollut perehdytetty kaikille.

Konkreettisia kehitysideoita saatiin kerättyä kyselytutkimuksella ja haastatteluilla. Tällaisia olivat esimerkiksi firmamme tänään -päivä, joka järjestettäisiin esimerkiksi kerran vuosineljänneksessä uusille työntekijöille sekä pidemmiltä lomilta palanneille henkilöille. Päivän aikana käytäisiin läpi yrityksen nykyinen tilanne sekä asioita, joita jokaisen työntekijän tulisi tietää. Lisäksi esitettiin ideoita, joilla perehdytystä voisi helpottaa ja mitä asioita perehdytyksen tulisi sisältää. Esimerkiksi perehdytettävälle olisi hyvä antaa lista tärkeimmistä kontakteista sekä heidän vastuualueistaan, koska se helpottaa organisaatioon sisälle pääsemistä sekä oman ja muiden vastuualueiden ymmärtämistä. Perehdytystä voisi helpottaa myös esimerkiksi kokoamalla kansion, joka sisältää työohjeita ja muita tärkeitä asioita liittyen työtehtävään ja yritykseen. Ohjattu verkostoituminen on hyvä tapa saada uusi työntekijä sisälle yritykseen. Se helpottaa uusiin ihmisiin tutustumista sekä nopeuttaa uutta työntekijää tuntemaan oman työnä kannalta tärkeimmät henkilöt.

Kyselyyn vastasi kahdeksantoista henkilöä, mikä tarkoittaa vastausprosenttina hieman alle puolta. Suuremmalla vastausprosentilla tulokset olisivat hieman tarkempia, muttei kuitenkaan kovin merkittävästi. Kyselyssä vastauksia eriteltiin työtehtävien ja työympäristön perusteella. Esimerkiksi tuotantolaitoksessa työskenteleviä tuotannon työntekijöitä oli vain neljä, joten vastauksista on vaikea tehdä tarkkoja johtopäätöksiä. Kuitenkin avoimien kysymyksien sekä haastattelujen avulla tutkimustuloksia saatiin tarkennettua, joka parantaa tulosten luotettavuutta.

Opinnäytetyön tavoitteissa onnistuttiin. Tutkimustietoa kohdeyrityksen perehdytyksen nykytilanteesta saatiin kattavasti sekä kehityskohteita ja -ideoita saatiin esitettyä yritykselle. Perehdytystä voidaankin tämän opinnäytetyön tuloksien pohjalta kehittää edelleen. Perehdytyskäytäntöjä ja -tapoja voidaan ja täytyykin jatkuvasti kehittää yrityksen ja sen henkilöstön muuttuessa.

## LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus 2013. Viitattu 24.2.2021 [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua\\_](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua_).

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Nykänen, M. 2014. Perehdyttäjän top 10 -muistilista. Työterveyslaitos 2021. Viitattu 2.3.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>.

Pelastuslaki 29.4.2011/379. Annettu Helsingissä 29.4.2011. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110379#Pidp446552720>.

Sopanen, A. 3 hyvää syytä, miksi sinun kannattaa panostaa henkilöstösi perehdyttämiseen. Viitattu 12.4.2019 <https://rema.fi/3-hyvaa-syyta-miksi-sinun-kannattaa-panostaa-henkilostosi-perehdyttamiseen/>.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Saatavilla [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738\\_](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738_).

## Liitteet

### Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset.

1. Työtehtäväsi.
  - a. johtaja
  - b. toimihenkilö tai ylempi toimihenkilö
  - c. työntekijä
2. Pääsääntöinen työympäristö.
  - a. tuotantolaitos
  - b. hallinnolliset tilat
3. Maa, jossa päätoimisesti työskentelet.
  - a. Suomi
  - b. muu
4. Milloin olet aloittanut työssäsi?
  - a. alle kuukausi sitten
  - b. 1-4 kuukautta sitten
  - c. 5-8 kuukautta sitten
  - d. 9-12 kuukautta sitten
  - e. yli 12 kuukautta sitten
5. Koetko, että sait perehdytystä aloittaessasi työt yrityksessä X?
  - a. kyllä
  - b. en
  - c. en osaa sanoa
6. Kuinka kauan perehdytyksesi kesti?
  - a. noin muutaman tunnin
  - b. noin yhden päivän
  - c. useamman työpäivän, mutta alle viikon
  - d. noin viikon
  - e. useamman viikon
7. Päätoimisena perehdyttäjänäsi toimi?
  - a. lähin esimiehesi
  - b. nimetty perehdyttäjä/työnopastaja esim. työkaverisi
  - c. joku muu
8. Kuinka monta henkilöä toimi perehdyttäjänäsi?



- a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4-10
  - e. 10+
9. Koetko, että perehdyttämäsi onnistui tehtävässään hyvin? (asteikolla 1-5)
10. Mistä perehdyttämisen asioista on ollut eniten hyötyä?
11. Millaisia haasteita työssäsi on ollut, joihin paremmalla perehdytyksellä olisi voitu vaikuttaa?
12. Käytettiinkö perehdyttämisesi perehdytysuunnitelmaa?
- a. kyllä
  - b. ei
  - c. en osaa sanoa
13. Käytettiinkö perehdyttämisesi työnopastuslomaketta tai muita perehdytystyökaluja?
- a. kyllä
  - b. ei
  - c. en osaa sanoa
14. Koetko, että perehdyttämiseen järjestettiin riittävästi aikaa? (asteikolla 1-5)
15. Koetko, että sait riittävän perehdytyksen työtehtäviisi? (asteikolla 1-5)
16. Jos koet, ettet saanut riittävästi perehdytystä työtehtäviisi, niin mitä asioita jäi käsittelemättä?
17. Koetko, että sait riittävän perehdytyksen turvallisuusasioihin? (en saanut, en osaa sanoa, kyllä sain)
- a. hätäpoistumistiet ja kokoontumispaikka
  - b. lähimmät ensiaputarvikkeet, defibrillaattori ja hätäsuihkut
  - c. toiminta tapaturman sattuessa
  - d. toiminta tulipalon sattuessa
  - e. käytettävät kemikaalit tai vaaralliset aineet
  - f. henkilökohtaiset suojaimet
  - g. luvanvaraiset työt
  - h. käytettävät koneet ja laitteet
18. Jos koet ettet saanut riittävästi perehdytystä turvallisuusasioihin, niin mitä asioita jäi käsittelemättä? (mm. työvarusteet, paloturvallisuus, pelastustoiminta, käytettävät koneet ja laitteet)

19. Koetko, että sait riittävän perehdytyksen työskentely-ympäristöön, talon tapoihin ja ihmisiin? (en saanut, en osaa sanoa, kyllä sain)
- lähimmät työtoverit, asiakkaat tai mutua sidosryhmät
  - työtilat, kulkutiet ja -luvat, sosiaalitulat
  - työlaitteiden esittely
  - työmenetelmät
20. Jos koet ettet saanut riittävää perehdytystä työskentely-ympäristöön, talon tapoihin ja ihmisiin, niin mitä asioita jäi käsittelemättä? (mm. työkaverit, työtilat, kulkutiet, sosiaalitulat, työlaitteet, työmenetelmät)
21. Koetko, että sait riittävän perehdytyksen henkilöstöasioihin? (en saanut, en osaa sanoa, kyllä sain)
- palkan maksu
  - työajat ja tauot
  - ylitöiden tekeminen
  - työajanseuranta
  - lomat ja niiden määräytyminen
  - työterveyshuolto
  - sairauspoissaolot ja niiden ilmoittaminen
  - muut poissaolot
  - kehityskeskustelut
22. Jos koet ettet saanut riittävää perehdytystä henkilöstöasioihin, niin mitä asioita jäi käsittelemättä? (mm. palkan maksu, työajat ja tauot, ylityöt, lomat ja niiden määräytyminen, työterveyshuolto, sairauspoissaolot ja niiden ilmoittaminen)
23. Järjestettiinkö perehdytyksesi aikana kehityskeskustelua, viimeistään kuuden kuukauden päästä työsuhteen aloittamisesta?
- kyllä
  - kyllä, muttei kuuden kuukauden sisällä työsuhteen aloittamisesta
  - ei
  - en osaa sanoa
24. Jos kehityskeskustelu järjestettiin, koitko sen hyödylliseksi? (asteikolla 1-5)
25. Jos et kokenut kehityskeskustelua hyödylliseksi, niin miten sitä tulisi kehittää?
26. Vastaa seuraaviin väittämiin sopivin vaihtoehto. (eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, samaa mieltä)
- Sain perehdytyksen työtehtäviini heti työn alussa
  - Työtehtäväni olivat minulle selkeät, kun perehdytykseni oli saatu loppuun

- c. Minut perehdytettiin käyttämään työssäni tarvittavia välineitä tai laitteita
- d. Tunnen työn laadun kriteerit
- e. Tiedän mitä työltäni vaaditaan
- f. Olen saanut palautetta työstäni
- g. Minulle kerrottiin työhöni liittyvät turvallisuusohjeet sekä yleiset turvallisuusohjeet
- h. Olen tietoinen työhöni liittyvistä turvallisuusohjeista ja turvallisista työskentelytavoista
- i. Minulle kerrottiin työsuojelutoiminnasta (mm. työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu)

27. Koetko, että etätyö on vaikuttanut perehdytyksen laatuun?

- a. kyllä, positiivisesti
- b. kyllä, negatiivisesti
- c. ei vaikutusta
- d. en osaa sanoa

28. Toiveita, miten etänä suoritettavaa perehdytystä tulisi kehittää.

29. Tunsitko itsesi tervetulleeksi yritykseen X? (asteikolla 1-5)

30. Kuinka jokainen yritys X:n työntekijä saataisiin tuntemaan itsensä osaksi yritystä X?

31. Kokonaisarvosana perehdytyksellesi? (asteikolla 1-5)

32. Toiveita, kuinka perehdyttämistä tulisi toteuttaa tai kehittää yrityksessä X.

Liite 2. Haastattelurunko.

1. Miten oma perehdytyksesi toteutettiin?
2. Mitkä asiat perehdytyksessäsi koit hyödyllisimmiksi oman työsi kannalta?
3. Jäikö perehdytyksessäsi aihealueita, joista olisit kaivannut enemmän tietoa?
4. Miten uuden työntekijän perehdytystä tuotantolaitoksessa/hallinnollisissa tiloissa käytännössä lähdetään toteuttamaan?
5. Millainen merkitys perehdytyksellä on?
6. Mitkä ovat tärkeimpiä asioita perehdytyksessä?
7. Missä asioissa yritys X onnistuu perehdytyksessä hyvin?
8. Mitä asioita yrityksen X perehdytyksessä voisi kehittää