

Matleena Liiri

Perehdytyssuunnitelman aktivoiminen yrityksessä X

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

| | |
|-----------------|--|
| Tutkintonimike | Tradenomi (AMK) |
| Tekijä/Tekijät | Matleena Liiri |
| Työn nimi | Perehdytys suunnitelman aktivoiminen yrityksessä X |
| Toimeksiantaja | Oy Yritys X Ab |
| Vuosi | 2021 |
| Sivut | 33 sivua, liitteitä 2 sivua |
| Työn ohjaaja(t) | Anja Härkönen |

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee toimeksiantajayrityksen perehdytys suunnitelman aktivoimista. Tutkimuksen aiheena oli selvittää kuinka onnistuneeksi yrityksen uudet työntekijät ovat kokeneet oman perehdytyksensä, sekä kuinka jo olemassa oleva perehdytys suunnitelma saataisiin aktivoitua yrityksen eri yksiköissä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty perehdytyksen eri osa-alueita. Lähdeaineistona on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia sekä lainsäädäntöä.

Empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena keväällä 2021. Tutkimusmetodina käytettiin sähköistä kyselylomaketta rajatulle kohderyhmälle. Kohderyhmäksi valittiin yrityksessä hiljattain aloittaneet työntekijät.

Johtopäätöksessä todettiin perehdytyskäytäntöjen vaihtelevan suuresti eri yksiköiden välillä. Tämä johtuu suurelta osin organisaation rakenteesta: suuri emoyhtiö ostaa pienempiä toimijoita eri paikkakunnilta, joten jokaisella yksiköllä on käytössään omat jo olemassa olleet prosessit. Kuitenkin näitä toimintatapoja yhtenäistämällä tilanteeseen voitaisiin saada kaivattua muutosta ja yrityksen yhteinen perehdytys suunnitelma aktivoitua koko organisaatiossa.

Asiasanat: perehdytys, perehdytys suunnitelma, perehdytys prosessi, henkilöstöhallinto, hr

| | |
|------------------|---|
| Degree | Bachelor of Business Administration |
| Author (authors) | Matleena Liiri |
| Thesis title | Activation of orientation plan in undisclosed company |
| Commissioned by | Company X |
| Time | 2021 |
| Pages | 33 pages, 2 pages of appendices |
| Supervisor | Anja Härkönen |

ABSTRACT

The topic of the thesis is how the commissioning company could activate their orientation plan. The object of the thesis was to determine how successfully the new employees have experienced their orientation, and how the commissioning company's existing orientation plan could be activated.

The theoretical framework includes the different aspects of theory of induction. The relevant literature, research, and legislation were used as sources.

The empirical part of this thesis was carried out as a quantitative research. A digital questionnaire was used as the research method for a limited target group. Recently hired employees were selected as the target group.

The conclusion states that orientation practices vary greatly between offices. This is largely due to the structure of the organization: a large parent company buys smaller companies from different locations, so each office has its own pre-existing processes and practices. However, by harmonizing operating methods the desired changes could be made and the company's common induction plan could be activated throughout the organization.

Keywords: orientation, induction, orientation plan, orientation process, human resources, HR

SISÄLLYS

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 2 | PEREHDYTTÄMINEN..... | 6 |
| 2.1 | Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista..... | 7 |
| 2.2 | Perehdytyksen prosessi ja tavoite..... | 7 |
| 2.3 | Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö..... | 10 |
| 2.4 | Ensivaikutelma perehdytyksen osatekijänä..... | 11 |
| 3 | ERILAISET ROOLIT PEREHDYTTÄMISESSÄ..... | 12 |
| 3.1 | Esimies perehdyttämisen vastuuhenkilönä..... | 12 |
| 3.2 | Työntekijän rooli perehdytyksessä..... | 13 |
| 4 | YRITYS X ESITTELY..... | 15 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN..... | 15 |
| 6 | TUTKIMUSTULOKSET..... | 16 |
| 6.1 | Vastaajien taustatiedot..... | 17 |
| 6.2 | Kyselyn tulokset..... | 18 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET..... | 30 |
| | LÄHTEET..... | 32 |

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen kyselylomake

1 JOHDANTO

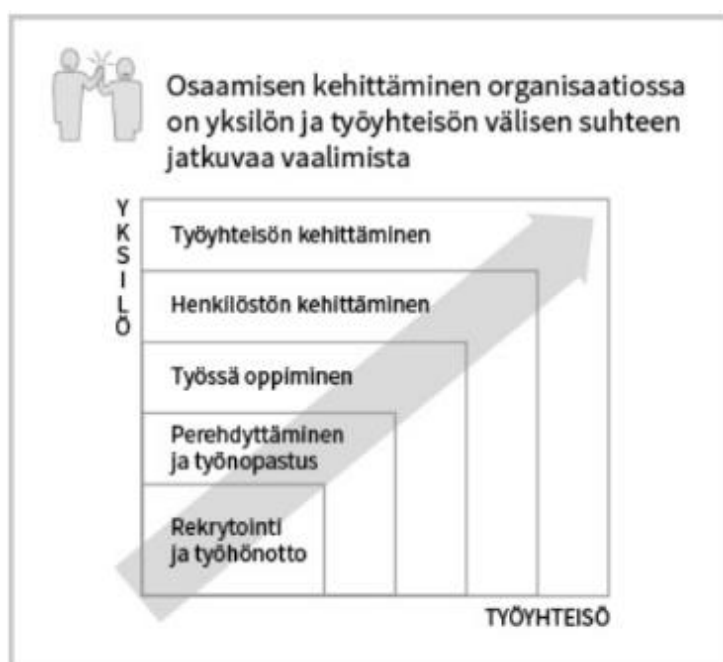
Toimiva perehdytysuunnitelma ja sen toteuttaminen käytännössä on onnistuneen rekrytoinnin lisäksi keskeinen osa yrityksen menestyksestä toimintaa. Uusi henkilö kannattaakin perehdyttää työtehtävien lisäksi myös uuteen työpaikkaansa ja sen toimintakulttuuriin. Suunnitelmallisen perehdytyksen taustalla on aina organisaation tavoite kannattavasta liiketoiminnasta ja yrityksen strategian toteuttamisesta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on noin tuhat henkilöä työllistävä taloushallinnon alalla toimiva yritys. Yrityksellä on useita toimipisteitä, joissa jokaisessa on käytössään omat prosessinsa – mukaan lukien perehdytyskäytänteet. Toimeksiantajalla on olemassa oleva perehdytysuunnitelma, joka halutaan aktivoida kaikissa organisaation toimipisteisiin. Omat kokemukseni perehdytyksestä ovat vaihdelleet suuresti kuluneen vuoden aikana ja koen että tekemäni tutkimus perehdytysuunnitelman aktivoimisesta on erittäin ajankohtainen ja tärkeä organisaation työnantajakuvan kannalta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys tukee myös työhyvinvointia ja lisää sitä kautta yrityksen tuottavuutta. Kun työntekijät voivat hyvin, yritysikin voi hyvin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää sellaisia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet perehdytyksen onnistumiseen yrityksen yksiköissä sekä tulosten vaihteluun yksiköiden välillä. Tavoitteena on myös selvittää, kuinka jo olemassa oleva perehdytysuunnitelma saadaan aktivoitua kaikissa yksiköissä. Organisaatiossa on kokemuksia sekä erittäin onnistuneesta että epäonnistuneesta perehdytysprosessista. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet perehdytyksen onnistumiseen yrityksen eri yksiköissä? Miten olemassa oleva perehdytysuunnitelma saataisiin aktivoitua kaikissa yksiköissä?

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on osa henkilöstön osaamisen kehittämistä (Kuva 1). Osaamisen kehittäminen puolestaan on yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista. Osaamisen kehittäminen alkaa rekrytoinnista ja päättyy työsuhteen päättyessä. Se ei kuitenkaan ole pelkkää ammattitaidon kehittämistä, vaan myös hyvän, kehittävän ja arvostavan suhteen luomista ihmisen ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela 2015.)



Kuva 1. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa (Juuti & Vuorela 2015)

Perehdyttäminen käsitteenä on monelle tuttu ja sen kanssa käytetään monesti myös sanaa työnopastus. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) määritelmä perehdyttämisestä on seuraavanlainen: perehdyttämisellä tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä sekä työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työpaikassaan, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään riittävän itsenäisesti. Parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää perehdytettävän henkilön lisäksi myös sekä työyhteisöä että koko organisaatiota. Kauhasen (2012) mukaan perehdyttäminen on toimintaa, jonka avulla työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, työpaikkansa ihmiset, oman työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Toisin sanoen uusi henkilö perehdyte-

tään varsinaisten työtehtäviensä lisäksi myös työyhteisöönsä ja työpaikkaansa. Kauhanen korostaa myös perehdyttämisestä saadun kokonaishyödyn laskemista, koska työssään viihtyvä, nopeasti oppiva ja motivoitunut työntekijä synnyttää yritykselle säästöjä.

2.1 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan koko organisaation työvoiman hankintaa, henkilöstön motivointia ja kehittämistä sekä palkitsemista. Sillä on selkeä tavoite: organisaation tulisi kyetä sekä houkuttelemaan että pitämään palveluksessaan haluamiaan henkilöitä, palkitsemaan ja kehittämään henkilöstöään ja sen osaamista, sekä tukea työkyvyn ylläpitoa ja pitkää työuraa. (Kauhanen 2012.) Hyvin hoidettu esimiestyö edesauttaa henkilöstöä motivoitumaan ja työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu suunnittelutyön lisäksi myös mm. henkilöstön hankintaa, kehittämistä ja palkitsemista. Työyhteisön johtamistavalla on suora vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin ja sitä kautta myös organisaation tulokseen. (Österberg 2021.)

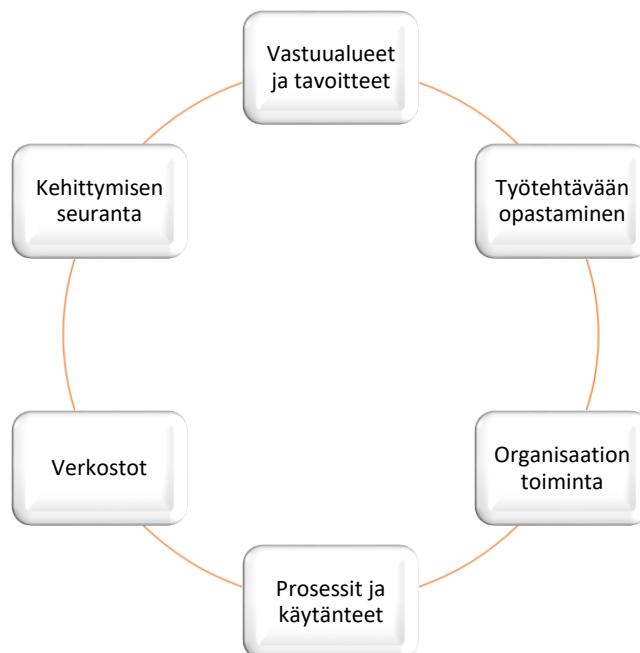
Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen on tärkeä osa-alue organisaation menestyksen takana. Henkilöstön osaamisen yksi kulmakivistä on uuden työntekijän perehdyttäminen. Perehdytys on uuden tiedon oppimista ja sen soveltamista käytännössä. Hyvin toimiva perehdytys tukee työntekijän ja organisaation keskinäistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa sekä kysymysten että vastausten esittämisen. (Eklund 2018.)

2.2 Perehdytyksen prosessi ja tavoite

Parhaimmillaan perehdytys auttaa uutta työntekijää muuttumaan organisaation ulkopuolisesta sisäpiiriläiseksi (Metcalf 2019). Perehdytyksen tärkein tavoite on tuoda yrityksen toimintakulttuuri tutuksi työntekijälle ja saada hänet mahdollisimman nopeasti mukaan tuottavaan työhön (Kjelin & Kuusisto 2003). Hyvä ja onnistunut perehdytys on kivijalka kestäväälle työsuhteelle ja se myös tukee organisaation tehokkuutta. Perehdyttäminen ei tarkoita ainoastaan uusien tietojen ja taitojen kehittämistä, vaan auttaa parhaimmillaan työntekijää saamaan esille, parantamaan, tunnistamaan ja hyödyntämään hänellä jo olevaa osaamista (Kupias & Peltola 2009). Yrityksen sisäisten hyötyjen lisäksi

asianmukaisella perehdytyksellä saadaan aikaan myös merkittäviä kansantaloudellisia hyötyjä, koska sen avulla luodaan edellytyksiä työntekijän tyytyväisyydelle ja terveydelle, sekä sille, että työntekijä huolehtii työnsä tuottavuudesta. Oleellista on myös se, että perehdytyksen jälkeenkin työpaikalla huolehditaan työntekijän kehittymisen mahdollisuuksista (Kupias & Peltola 2009).

Jos työntekijä kokee, että hänet jätetään uudessa työssään yksin ja ns. ”heitetään syvään päähän”, tulee työnoppimisesta sekä raskasta työntekijälle että taloudellisesti kallista työnantajalle; tuloksen tekemisen sijaan resursseja kuluetaan virheiden korjaamiseen. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 23) mukaan työntekijän osaamista on aina arvioitava annettua perehdyttämistä vasten ja mietittävä onko uusi työntekijä saanut riittävän perehdytyksen. Uuteen työntekijään kohdistuu aina korkeita odotuksia ja usein hänen odotetaan tuovan organisaation ja työyhteisöön välitöntä lisäarvoa. Odotukset ja todellisuus eivät kuitenkaan useimmiten kohtaa ja niiden välinen ero voi olla hyvinkin suuri. Eklund (2018, 92) jaottelee perehdytysprosessin kuuteen osa-alueeseen, joita voidaan muokata ja hyödyntää organisaation tarpeiden mukaisesti. Kuvassa 2 perehdytysprosessi on jaettuna kuuteen osa-alueeseen Eklundia mukaellen.



Kuva 2. Perehdytysprosessin osa-alueet (Eklund 2018, 92)

Perehdytyksen alussa on tärkeää, että uudelle työntekijälle selvitetään, mitkä hänen vastuualueensa ja tavoitteensa tulevat olemaan. Perehdytys kannattaa kin aloittaa jatkamalla rekrytoinnin yhteydessä käytyä keskustelua. On tärkeää käydä läpi mm. mitä työnkuvaan kuuluu ja ei kuulu, mitkä ovat vastuualueet, millaisia tavoitteita työntekijän odotetaan saavuttavan ja missä ajassa. Miten toimitaan, jos tavoitteita ei saavuteta sovituksessa ajassa. Lisäksi on tärkeää selvittää työntekijän henkilökohtaiset odotukset (Eklund 2018, 94 - 95.)

Työtehtävään opastaminen eli käytännön opetus sisältää työvälineiden käytön opettelun lisäksi myös esimerkiksi työajan määrittelyn, työn suorittamisen eri vaiheet, sekä oikeat ja turvalliset työtavat. Oikean, tehokkaan ja turvallisimman työtavan opettaminen on tärkeää varsinkin rutiininomaisissa työtehtävissä. Työnopastamisen yhteydessä esiintyvä haaste on asioiden pitäminen itsestäänselvyytenä, jolloin syntyy mahdollisuus olettaa. Olettaminen puolestaan mahdollistaa virheen tapahtumisen. Siksi myös itsestään selvät asiat ovat tärkeää sanoa ääneen avoimen vuorovaikutuksellisen keskustelun yhteydessä (Eklund 2018, 98.)

Organisaation toiminta ja siitä kertominen on yksi tärkeä perehdytyksen osa-alue. Uuden työyhteisön jäsenen on hyvä tietää organisaation historiasta, nykytilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Lisäksi kokonaisuuden hahmottamiseksi uuden työntekijän tulee tietää palveluista tai tuotteista, asiakkaista, kilpailijoista ja siitä, miten hänen toimintansa vaikuttaa organisaatioon. (Eklund 2018, 100.) Yrityksen omat toimintatavat, arvot ja henkilöstöön kohdistuvat odotukset tulee olla osana perehdytys suunnitelmaa (Österberg 2021).

Prosessit ja käytänteet ovat tyypillisesti joko ennalta sovittuja tapoja työskennellä tai toisinaan ne voivat myös olla vapaasti muokattavissa. Uuden työntekijän on tärkeää tietää omat vastuualueensa. Siksi osa käytänteistä on tuotava esille heti perehdytyksen alussa ja osan voi jättää myöhempään ajankohtaan. (Eklund 2018, 102 - 104.)

Verkostoituminen sekä työyhteisön sisällä että sen ulkopuolella on tärkeää. Sisäinen verkosto mahdollistaa ja helpottaa uusien asioiden omaksumista esimerkiksi edellisessä kappaleessa mainittujen prosessien ja käytänteiden

omaksumisessa. Verkostoituminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitouttaa uuden henkilön työyhteisöön. (Eklund 2018, 104 - 106.)

Varsinaisen perehdyttämiskurssin jälkeen osaamisen kehittymistä tulee seurata säännöllisesti. Seurantaajankohdan sopiminen etukäteen luo uudelle työntekijälle varmuutta siitä, että hänen oppimisensa koetaan tärkeäksi. Kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin, se viestittää uudelle työntekijälle kiinnostusta sekä häntä, että hänen osaamistaan kohtaan. (Österberg 2021.)

2.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Perehdyttäminen on lain velvoittama asia. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä on luonnollisesti suora vaikutus sekä työhyvinvointiin että sitä kautta myös yrityksen kilpailukykyyn. Työsopimuslain mukaan työnantaja on velvoitettu huolehtimaan työntekijän työssä suoriutumisesta esimerkiksi yrityksen toiminnan tai työtapojen muutoksen yhteydessä. Lisäksi työnantajalle on asetettu vaatimus: Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittää kykijensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001/55). Myös työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan antamaan työntekijälle riittävää ohjausta ja opastusta niin, että työn tekeminen on turvallista. (Työturvallisuuslaki 2002/738.) Opastuksen lisäksi työturvallisuuslain piiriin kuuluu myös työn konkreettisesta turvallisuudesta huolehtiminen. Esimerkiksi asiakaspalveluammateissa toimivat työntekijät kokevat valitettavan usein sekä henkistä että fyysistä väkivallan uhkaa.

Myös työpaikan sisällä voi olla työturvallisuutta heikentäviä asioita, kuten työpaikkakiusaaminen. Se voi olla joko henkistä tai fyysistä työntekijään kohdistuvaa väkivaltaa. Kiusaamista tulee esiin myös perehdyttämisen yhteydessä: uutta työntekijää ei neuvota, häntä vähätellään ja hänet jätetään työyhteisön ulkopuolelle. Tämä on selvä merkki pahoinvoivasta työyhteisöstä ja siihen on tärkeää puuttua mahdollisimman nopeasti. Perehdyttämistä ohjaa myös laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Lain tarkoituksena on edistää yrityksen ja henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yt-menettelyjä, sekä kehittää yhteisymmärryksessä yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin heitä koskeviin päätöksiin. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334.)

Perehdyttäminen kuuluu myös olennaisesti työsuojelun piiriin ja siitä on mainittu työsuojelulaissa seuraavasti: Työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa käsitellään työn ja työpaikan olosuhteet huomioon ottaen muun ohella: työsuojeluviranomaisen valvontaan kuuluvassa laissa tarkoitetun työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44.)

2.4 Ensivaikutelma perehdytyksen osatekijänä

Ensivaikutelma voidaan luoda vain kerran ja se on yleensä pysyvä. Tästä syystä yrityksen täytyy varmistaa palkatessaan uutta työvoimaa, että jo työsuhteen alkupäivistä lähtien uusi työntekijä kokee olevansa aidosti tervetullut. Onkin erityisen tärkeää, että perehdyttämiseen on panostettu ja sen aloittamiseen ollaan yrityksessä valmiita.

Metcalf (2019) kuvailee osuvasti tyypillistä uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää: Työntekijän saapuessa työpaikalle pyydettyyn aikaan hän odottaa ensin aulassa, että hänet tullaan hakemaan peremmälle yrityksen tiloihin. Seuraavaksi hänet ohjataan odottamaan tyhjillään olevaan työpisteeseen täyttämään henkilötietokaavakkeita ja lukemaan oppaita, koska esimies on palaverissa. Tarvittavat työvälineet ovat joko tilauksessa tai it-osastolla. Esimiehen vapauduttua he katsovat yhdessä yrityksen missiosta kertovia esittely- ja orientaatiovideoita. Työntekijä vilkaisee tyhjää työpistettään; hän kokee tulleensa unohdetuksi, vähäpätöiseksi ja pohtii, onko kenties tehnyt virheellisen uravalinnan.

Metcalf (2019) jatkaa, että yritys voi myös olla valmistautunut uuden työntekijänsä saapumiseen hieman paremmin. Esimies odottaa häntä aulassa, työpiste ja -välineet ovat valmiina, neuvotteluhuoneessa käydään aktiivisesti läpi tehtävän tulevia tavoitteita ja vastuualueita. Samaan aikaan kun työntekijä varmasti arvostaa tätä kokonaisvaltaista pakettia, häneltä puuttuu selkeä konteksti. Hän saattaa jopa kokea hukkuvansa informaatiotulvaan, mutta ei luonnollisesti halua tuoda sitä julki.

Ensivaikutelmalla on luultua suurempi merkitys myös perehdyttämisessä. Useimmat perehdytysuunnitelmat keskittyvät ainoastaan yrittäjän visioon, missioon, historiaan ja arvoihin. Tutkimusten mukaan eräs oleellinen asia, uusi työntekijä unohdetaan tyystin. Tutkimuksen mukaan työntekijäkeskeisellä perehdytysohjelmalla, joka keskittyy yrityksen sijasta myös työntekijään saadaan aikaiseksi parempaa henkilöstön pysyvyyttä ja asiakastyytyvyyttä. Varsinkin uusien työntekijöiden yksilöllisiin näkökulmiin ja vahvuuksiin keskittyminen pienensi henkilöstön vaihtuvuutta ja kasvatti asiakastyytyvyyttä enemmän kuin perinteinen yrityskeskeinen malli (Cable, Gino & Staats 2013).

3 ERILAISET ROOLIT PEREHDYTTÄMISESSÄ

Eri yrityksissä on hyvin erilaisia versioita riittävästä ja kattavasta perehdytysmallista. Nämä mallit pohjautuvat usein yrityksen sisäiseen kulttuuriin sekä käytettävissä oleviin resursseihin. Toisinaan yrityksellä ei ole taloudellisista syistä käytettävissään riittävästi henkilökuntaa, jotta perehdytys voitaisiin toteuttaa kattavasti ja perusteellisesti. Nämä ovat yrityksen sisällä tehtäviä valintoja ja heijastuvat myös yrityksen tulokseen pitkällä aikavälillä.

3.1 Esimies perehdyttämisen vastuuhenkilönä

Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu työntekijöiden perehdyttäminen. Henkilöstön osaamisesta huolehtiminen ja koko työyhteisön osaamisen kehittäminen onkin tärkeä osa esimiestyötä (Kupias & Peltola 2009). Esimiehellä on rooli sekä ihmisten että asioiden johtajana. Perehdyttämisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että siitä vastaava esimies ymmärtää molemmat näkökulmat. Samanaikaisesti kun esimiehen vastuulla on opastaa uutta työntekijää toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti, on myös tärkeää huomioida uuden työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja opastaa häntä juuri hänelle sopivimmalla tavalla.

Kuten jo ensivaikutelmaa käsittelevässä kappaleessa mainittiin, on esimiehen ja uuden työntekijän ensikohtaaminen ja siitä jäänyt vaikutelma erityisen tärkeä. Ensimmäisestä kohtaamisesta jäänyt vaikutelma säilyy pitkään, todennäköisesti jopa koko työsuhteen ajan. Kirjallisen työsopimuksen lisäksi ensimmäisinä päivinä syntyy myös psykologinen sopimus, joka on paljon kirjallista

työsopimusta vahvempi side osapuolten välillä. Se muodostuu vastavuoroisista odotuksista, joita ei välttämättä koskaan sanota ääneen. Ilmassa on ikään kuin sanaton sopimus ja molemminpuolinen ymmärrys siitä mitä toiselta osapuolelta odotetaan.

Perehdyttämisen yhteydessä tulee miettiä, kuinka esimies voi sitouttaa ja motivoida työntekijää. Esimiehen tehtävänä on luoda edellytykset motivaation syttymiselle ja ylläpidolle. Hänen on tarkkailtava työntekijän motivaatiotekijöitä ja tartuttava niihin (Kupias & Peltoja 2009). Esimiehen ohjauksen keskeinen osa on merkitysten antamista: mitkä asiat ovat huomionarvoisia ja miten organisaatiossa niitä tulkitaan (Kjelin & Kuusisto 2003).

3.2 Työntekijän rooli perehdytyksessä

Työntekijän (oli hän uusi tai yrityksen sisällä työtehtäviään vaihtava) perehdytystä aloitettaessa on tärkeää ottaa huomioon yksilöön liittyviä tekijöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, yksilön olemassa oleva osaaminen, elämän- ja uravaihe, henkilökohtaiset tavoitteet, ura-ankkurit, sekä tunteet ja arvot sitoutumisen lähteinä. Aloittaessaan uudessa työssä tai työtehtävässä perehdytettävän henkilön on tärkeää olla tietoinen sekä pyrkiä tuomaan julki omat tapansa oppia. Ihmiset oppivat eri tavoin, eikä yrityksen tarjoama oppimismalli ole välttämättä uudelle työntekijälle optimaalisin vaihtoehto.

Ihmisen hyvinvointi on kokonaisvaltainen asia ja esimerkiksi työelämässä arvokkaaksi koetut asiat vaihtelevat eri ihmisten välillä suuresti. Työsuhteen alussa kannattaakin avoimesti keskustella työntekijälle arvokkaista ja tärkeistä asioista. Työntekijän omat motiivit ja tavoitteet vaikuttavatkin suuresti hänen asettumiseensa työtehtäviinsä. Riittävä osaaminen suhteessa odotuksiin on merkittävä työkykyä rakentava ja ylläpitävä tekijä. Selkeä roolin ja osaamisen tavoitteiden määrittely auttaa työntekijää selviytymään alkuahdistuksesta (Kjelin & Kuusisto 2003).

Yksilön elämän ja uravaihe vaikuttavat suuresti perehdyttämistarpeisiin ja työjärjestelyihin. Karkeasti voidaankin jaotella, että kun alle 30-vuotias vielä ra-

kentaa omaa minuuttaan ja työidentiteettiään, on 40-vuotiaana elämä useimmiten jo rakentunut ja asettunut tietynlaiseksi. Tässä vaiheessa yksilö myös usein tarkastelee omaa elämäänsä ja ammatillisia saavutuksiaan. Luonnollisesti eri elämänvaiheissa suhde työhön on erilainen. Rekrytointia tehdessä kannattaakin kohdistaa huomiota siihen, että organisaation sisällä on erilaisissa vaiheissa eläviä työntekijöitä (Kjelin & Kuusisto 2003).

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan henkilön omien uratoiveiden toteutumisen mahdollisuus on keskeisin syy työssä onnistumiseen. Ura-ankkurit (syvät syyt, joiden vuoksi henkilö työskentelee) ovat usein yhdistelmiä toisistaan ja onkin syytä selvittää niitä jo rekrytoinnin yhteydessä, sekä päivittää työuran aikana. Ura-ankkurit voidaan karkeasti jaotella seuraavasti:

1. teknis-funktionaalinen pätevyys, erityisammattitaito
2. johtamistaidollinen pätevyys
3. yrittäjäisyys
4. turvallisuus
5. itsenäisyys ja riippumattomuus
6. haasteellisuus
7. eri elämänalueiden tasapainoinen yhdentyminen
8. alalle tai asialle omistautuminen

Tunteiden käsitteleminen ja niistä puhuminen ovat kaikiksi onneksi viime vuosien aikana muuttaneet muotoaan. Tunteista on nykyään lupa puhua myös työelämässä. Ja hyvä niin, koska on päivänselvää, että järki ja tunteet yhdessä ohjaavat ihmisen toimintaa. Järjen avulla suunnittelemme ja arvioimme asioita, sekä otamme niihin etäisyyttä. Tunteet puolestaan vievät toiseen suuntaan. Mennessämme tilanteiden lähelle, sitoutuessamme ovat tunteet mukana. Yrityselämä ei siis ole tunteista vapaata. Erilaiset tunteet ovat työelämän arjessa vahvasti mukana. Uusi työntekijä kokee jännitystä ja innostuneisuutta ensimmäisinä työpäivinä, esimiestä odotellessaan hän voi kokea yksinäisyyttä tai pettymystä, epävarmuuttakin. Perehdytyksen aikana uusi työntekijä kokee myös hämmennystä. Tavoitteena kuitenkin olisi muuttaa hämmennyksen tunteet mahdollisimman nopeasti sitoutumisen, innostumisen ja onnistumisen tunteisiin. Työsuhteen aikana koetaan paljon tunteita laidasta laitaan – kuplivasta innostuksesta aina luopumiseen ja suruun. (Kjelin & Kuusisto 2003).

4 YRITYS X ESITTELY

Toimeksiantajayritys X on merkittävä toimija taloushallinnon alalla Suomessa. Yrityksen henkilöstömäärä vuonna 2021 on noin tuhat. Yritykselle on laadittu perehdytystä varten Excel-muotoinen tarkistuslista sekä perehdytysaikataulu uuden työntekijän ensimmäisen vuoden ajalle. Molemmat dokumentit ovat samansisältöisiä. Tarkistuslistaan on koottu ennen työsuhteen alkua läpikäytävät asiat sekä työsuhteen ensimmäisien päivien ja viikkojen aikana tehtävät asiat. Lisäksi listassa on muutama varsinaisiin työtehtäviin perehdytykseen liittyvä kohta sekä seurantakohta. Tarkistuslista on nimensä mukaisesti tehtävälista, jonka kohdat merkitään valmiiksi sitä mukaa kun kyseinen asia on esimiehen taholta käyty läpi. Listassa on avainsanojen lisäksi lisätietoa kommenttien muodossa, jotka toimivat ikään kuin perehdyttäjänä toimivan henkilön muistilappuina. Listassa on yksitoista pääkohtaa sekä useita tarkentavia alakohtia. Perehdytyksestä vastaava henkilö on aihealueesta riippuen joko uuden työntekijän esihenkilö tai tiimin jäsen. Oletuksena yrityksessä on, että toimipisteellä olisi sama perehdyttäjä alueittain.

Perehdytyksen tarkistuslista on kokonaisuudessaan kattava mutta varsin yrityskeskeinen. Ymmärrettävästi perehdytykseen sisältyy runsaasti organisaation toimintaan liittyviä asioita ja toimintatapoja mutta mielestäni siinä olisi tilaa myös työntekijälähtoisemmälle mallille. Tällä hetkellä lista huomioi työntekijän henkilökohtaisesti yksilönä vain kohdassa, jossa hänet esitellään tiimille. Seuraava yksilön kokemukseen liittyvä kohtaaminen onkin vasta seurantavaiheessa, kun tiedustellaan työntekijän saamaa avun ja tuen määrää. Varsinainen perehdyttäminen mennään varsin yrityskeskeisesti läpi, eikä siinä ole otettu lainkaan huomioon uuden työntekijän yksilöllisiä piirteitä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen kohteena oleva yritys toimii Suomen alueella usealla eri paikkakunnalla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen olemassa oleva perehdyttämissuunnitelma on onnistunut ja miten sitä saataisiin aktivoitua eri yksiköissä, jotta perehdytys olisi onnistuneempaa läpi koko organisaation. Tutkimus toteutettiin toukokuussa 2021 sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin huhtikuun 2020 ja maaliskuun 2021 välisenä aikana aloittaneille uusille työntekijöille.

Tutkimuksen toteuttamisessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on kartoittaa olemassa olevaa tilannetta ilman, että varsinaisesti puututaan syihin. Kerätään tietoa ulkopuolisena tarkkailijana. (Heikkilä 2014, 17). Yrityksen perehdyttämissuunnitelman aktivoimisesta haluttiin kartoittaa nykytilanteen kokonaiskuva, joka saatiin kyselytutkimuksella.

Aineistoa kerättiin kyselylomakkeella, jossa esitettiin sekä monivalintakysymyksiä, asteikkokysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset ovat standardoituja ja niillä tavoitellaan vastausten vertailukelpoisuutta. (Vilka 2021.) Asteikkokysymyksissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä mieleisen vaihtoehdon. Tässä tutkimuksessa käytettiin yleisimmin käytettyjä Likertin ja Osgoodin asenneasteikkoja. Likertin asteikko on viisiportainen ja sen ääripäinä ovat yleensä täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Osgoodin asteikossa käytetään myös yleensä viisiportaista asteikkoa ja sen ääripäinä ovat toisilleen vastakkaiset adjektiivit. (Heikkilä 2014.) Avoimien kysymysten tavoitteena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joissa vastaamista rajataan vain vähän. (Vilka 2021.) Tässä tutkimuksessa avoimilla kysymyksillä saatava tieto oli oleellisessa asemassa tutkimustuloksia ajatellen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimus toteutettiin yrityksen sisäisessä käytössä olevalla Questback -henkilöstökyselyllä. Kysely kohdistettiin kuluneen vuoden aikana yrityksessä aloittaneille työntekijöille, joita oli 67 kappaletta. Linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin yrityksen henkilöstöosastolta 3.5.2021 ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa 16.5.2021 saakka. Kyselyyn vastasi 52 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 77 %. Tutkimuksen avulla saatiin kokonaiskuva siitä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet perehdytyksen onnistumiseen. Tutkimuksen rakenne koostui taustatiedoista, strukturoiduista kysymyksistä sekä kolmesta avoimesta kysymyksestä. Saateviesti oli seuraavanlainen:

"Hei!

*Olen Matleena Liiri, palkkatoimihenkilö (kaupunki X) yksiköstä ja teen opin-
näytetyötä perehdytysuunnitelman aktivoimiseksi Yritys X:llä. Tämä kysely*

on lähetetty kaikille ajalla 4/2020 – 3/2021 aloittaneille uusille työntekijöille. Kyselystä saadulla aineistolla kehitetään perehdytysprosessia, joten jokainen vastaus on tärkeä.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja tuloksia esitetään ryhmätasolla niin, ettei yksittäisiä vastauksia voi tunnistaa. Vastausaikaa on 16.5.2021 saakka.

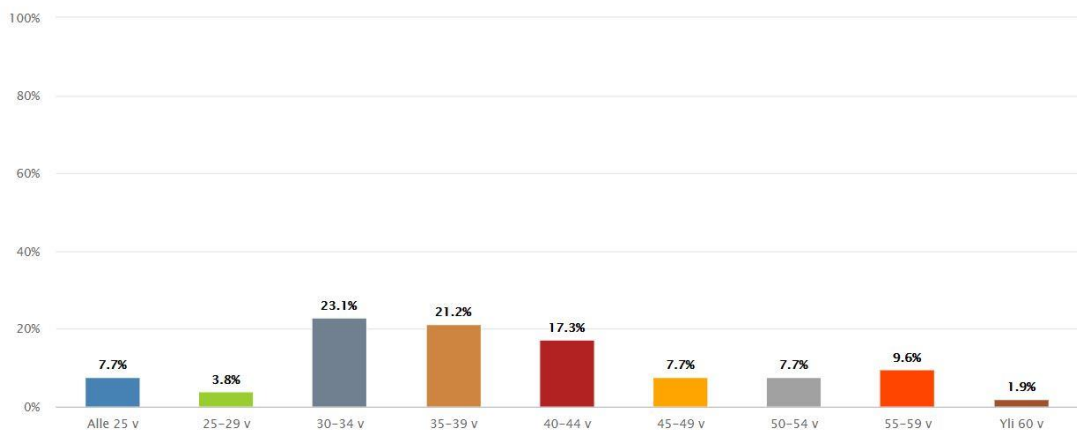
Kiitos ajastasi!

Matleena Liiri”

6.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuksen kannalta relevantteja ja yritystä kiinnostavia taustatietoja pohdittiin yhdessä asiakasyrityksen henkilöstöosaston kanssa ja sellaisiksi valikoituivat vastaajan ikä, koulutusaste sekä alan työkokemus vuosina. Sukupuolella ei tässä tutkimuksessa koettu olevan merkitystä, joten sitä ei kysytty. Vastaajien ikäjakauman ollessa alle 25-vuotiaista yli 60-vuotiaisiin, 61,6 % heistä oli 30 - 44-vuotiaita.

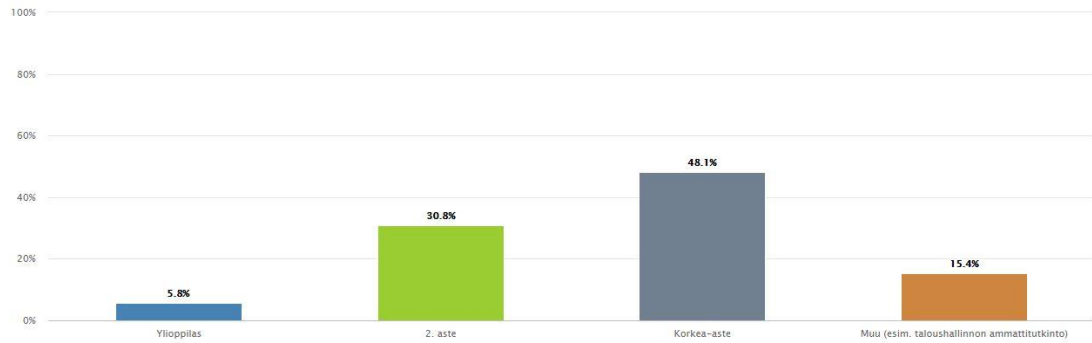
TAUSTATIEDOT: ikäsi



Kuva 3. Vastaajien ikäjakauma vuosina

Vastaajista 48,1 %:lla oli korkea-asteen koulutus. Noin kolmanneksella oli toisen asteen koulutus. Henkilöstöosasto halusi lisäksi kartoittaa tutkimuksen yhteydessä, kuinka monella vastaajista on jokin muu koulutus, esimerkiksi taloushallinnon ammattitutkinto. Heitä oli 15,4 % vastaajista.

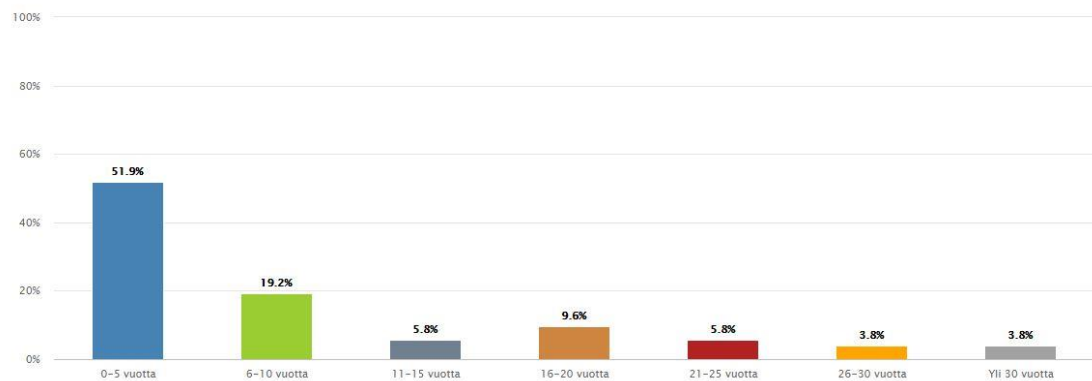
TAUSTATIEDOT: Koulutusaste



Kuva 4. Vastaajien koulutusaste

Vastaajien työkokemus taloushallinnon alalta vaihteli nollassa yli kolmeenkymmeneen vuoteen (kuva 5). Ehkä hieman yllättäen jopa yli puolella (51,9 %) vastanneista oli alan työkokemusta vain nollassa viiteen vuotta.

TAUSTATIEDOT: Alan työkokemus vuosina

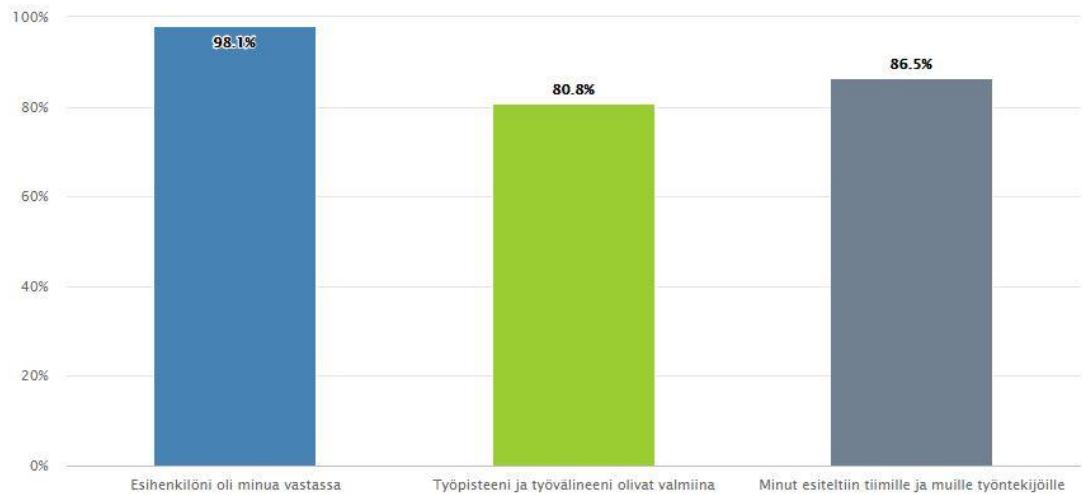


Kuva 5. Vastaajien alan työkokemus vuosina

6.2 Kyselyn tulokset

Ensivaikutelman merkitystä ei koskaan voi korostaa liikaa ja sillä on hyvin suuri merkitys psykologisen työsovimuksen syntymisessä. Muutamilla asioilla voidaan varmistaa, että työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi ja tärkeäksi. Lähes kaikkien (51 vastaajaa 52:sta) vastaajien esimies oli vastaanottamassa uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänään. Vastaajista 80,8 %:lla oli työpiste ja -välineet valmiina, kymmenellä vastaajalla näin ei valitettavasti ollut. Vastaajista 86,5 %, eli 45 henkilöä 52:sta esiteltiin omalle tiimilleen ja muille työntekijöille.

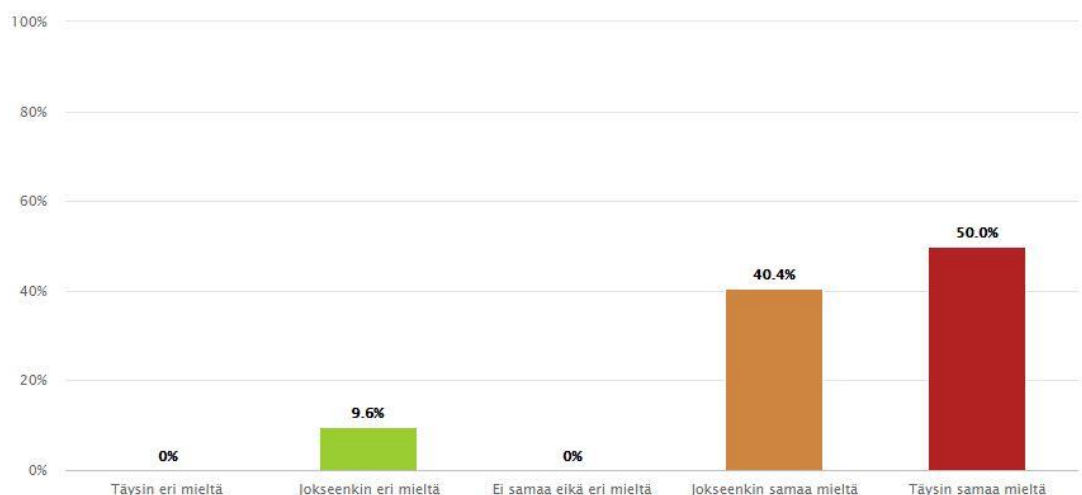
Ensimmäisinä työpäivinä (valitse toteutuneet vaihtoehdot)



Kuva 6. Ensimmäiset työpäivät

Yli 90 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä että heidän saapumiseensa oli valmistauduttu ja he kokivat itsensä tervetulleiksi ensimmäisenä työpäivänään. Avoimissa vastauksissa nousivat esiin esimerkiksi ystävällinen vastaanotto, ja varsinkin oman tulevan tiimin ystävällinen vastaanotto mainittiin useasti. Lisäksi organisaation toiminnan esittely, käytettävät ohjelmistot sekä esihenkilön helppo tavoitettavuus mainittiin useasti.

Koin, että saapumiseeni oli valmistauduttu hyvin ja koin itseni tervetulleeksi

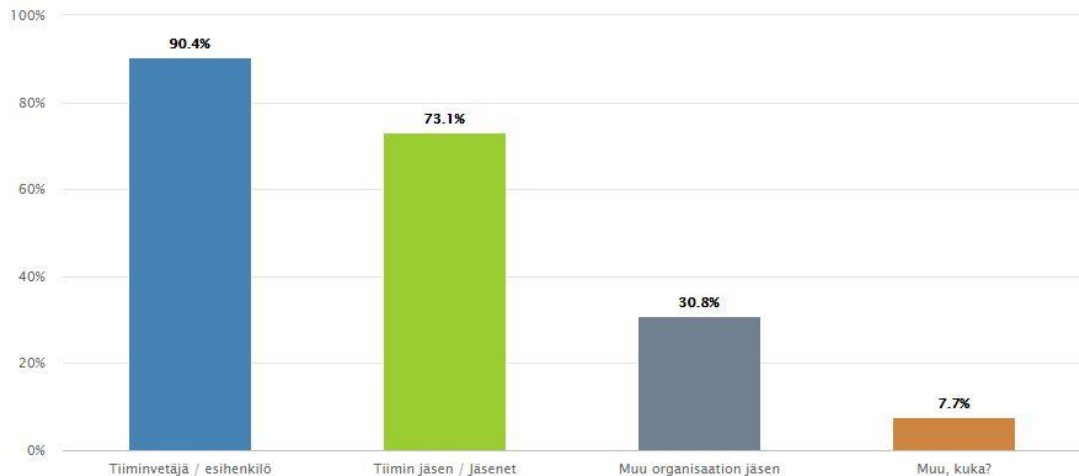


Kuva 7. Ensivaikutelma

Koska perehdytykseen osallistuu yleensä enemmän kuin yksi henkilö, kohdeyhmältä kysyttiin ketkä ovat osallistuneet uuden työntekijän perehdyttämiseen. Lähes kaikki vastaajat (90,4 %) kertoivat esihenkilönsä tai tiiminvetäjänsä osallistuneen perehdytykseen. Ainoastaan viiden vastaajan esihenkilö

tai tiiminvetäjä ei ollut perehdyttämässä. Kolmella neljästä vastaajasta (73,1 %:lla) perehdytykseen osallistui myös oman tiimin jäseniä. Vajaa kolmannes kertoi jonkun muun organisaation jäsenen (esimerkiksi liiketoimintajohtaja) osallistuneen perehdytykseen. Kyselyyn vastanneista 7,7 % oli saanut perehdytystä myös organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi käytettävien sovellusten tuesta.

Kuka on osallistunut perehdytykseen (valitse sopivat vaihtoehdot)



Kuva 8. Perehdytykseen osallistuneet henkilöt

Kolme neljästä vastaajasta koki, että perehdyttäjäksi oli valittu oikea henkilö. Perusteluissa mainittuja asioita olivat esimerkiksi: perehdyttäjän halukkuus jakaa tietoa, korkea ammattitaito, työssä käytettävien ohjelmistojen tuntemus, sekä ehkä tärkeimpänä asiana perehdytykseen varattu riittävä aika.

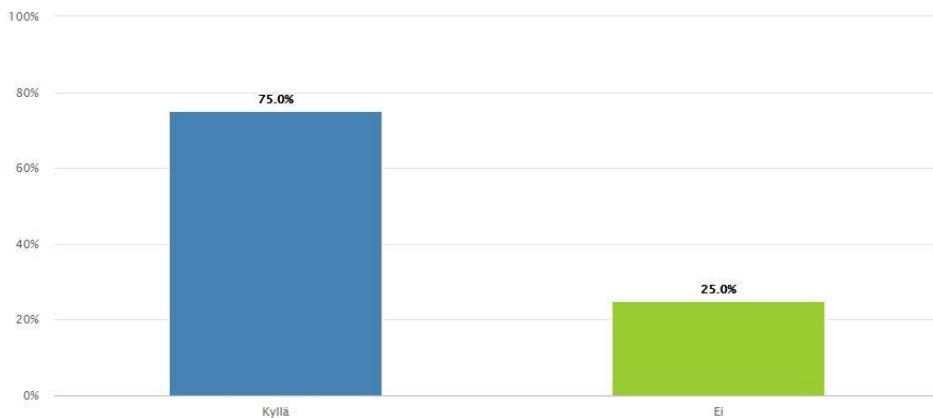
”Perehdyttäjänä toimi tiimin esihenkilö, jolla monen vuoden kokemus alalta ja työpaikasta. Osasi näin ollen perehdyttää osaamisensa puolesta hyvin. Toinen perehdyttäjä oli muutaman vuoden työpaikalla työskennellyt henkilö ja hänen tuoreutensa osoittautui vahvuudeksi, sillä hän oli paininut samojen asioiden kanssa aiemmin ja osasi näin ollen tuoda samanlaista näkökulmaa asioihin. Hänellä oli myös tuoreessa muistissa asioita, jotka olivat perehdytysajalta hyviä sekä hän osasi lisätä sellaisia asioita omaan perehdytykseensä, joita olisi itse kokenut tarpeelliseksi omassa perehdytyksessään.”

Neljännes (25 %) vastaajista koki perehdyttäjän valinnan epäonnistuneeksi. Selvimpinä syinä tähän nousivat perehdyttäjän ajan puute ja liiallinen työkuorma. Muita mainittuja asioita olivat esimerkiksi perehdyttäjien vaihtuminen, yleisesti vaillinaiseksi koettu perehdytys, perehdytykseen varattu aika oli liian lyhyt, sekä selkeän prosessiohjeistuksen puuttuminen.

”Minulle oli valittu perehdyttäjäksi henkilö, jonka oma työkuorma on niin suuri, että hän ei ehdi perehdyttämään minua. Siksi olen käyttänyt paljon muitakin henkilöitä, jotta pääsen sisään ohjelmistoon ja toimintatapoihin. Mikäli oletetaan, että kaiken voi lukea intrasta ja opetella sitä kautta työtavat ja ohjeet, niin tietoa on aivan valtavan paljon omaksuttavaksi.”

”Perehdyttäjänä toiminut henkilö ei itsekään ollut täysin perillä yhtiön käytännöistä.”

Oliko pääasiallisesti perehdyttäjäksi mielestäsi valittu oikea henkilö?



Kuva 9. Oikea henkilö perehdyttäjänä

Vastaajia pyydettiin arvioimaan oman perehdytyksensä onnistumista kokonaisuutena asteikolla 1 - 5, jossa 1 = epäonnistunut, 5 = onnistunut. Vastaajista 13,5 % koki perehdytyksensä täysin onnistuneeksi. Melko onnistuneeksi perehdytyksensä koki 38,5 % vastanneista. Näin ollen yli puolet vastaajista, 52 % koki perehdytyksen onnistuneena.

”Perehdytys oli hyvä ja sai kysyä tyhmiä kysymyksiä, ilman hänen turhautumista tms.”

”Aina sai joltain apuja ts. perehdytykseen sitoutuivat koko tiimi, ei vain esihenkilö.”

”Isossa kuvassa onnistuttiin hyvin.”

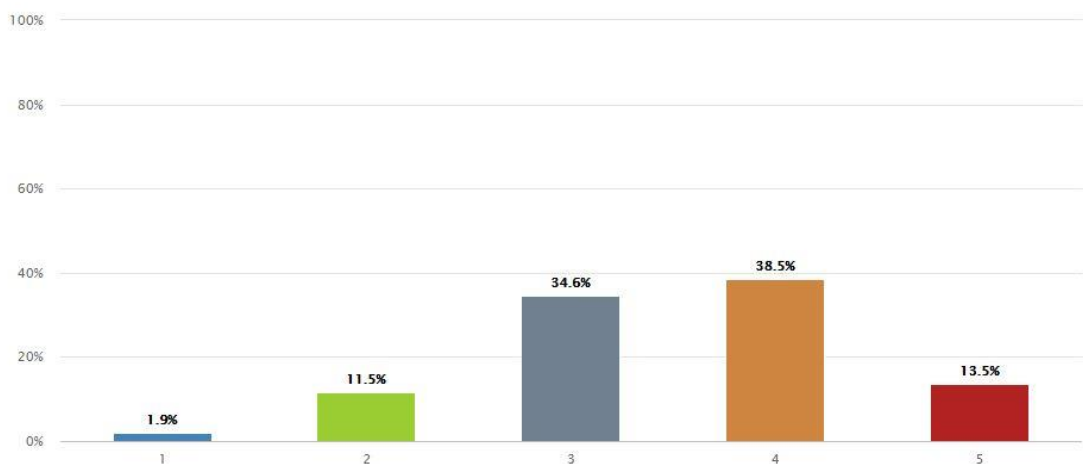
Noin kolmannes (34,6 %) vastaajista arvioi perehdytyksensä onnistuneen keskimukaisesti. Epäonnistuneeksi tai melko epäonnistuneeksi perehdytyksensä koki 13,4 % vastaajista. Kaikkien vastausten keskiarvona oli 3,5.

”Varsinaista perehdytysuunnitelmaa minun kanssani ei käyty läpi (en tiedä onko esihenkilölläni tällainen), josta olisi selvinnyt, mitä kaikkea perehdytykseen kuului. Myöskään perehdytysjakson jälkeen ei käyty läpi, missä mennään ja missä vielä olisi tuen / perehdytyksen tarvetta.”

”Talon tavoille” opastaminenkin kannattaisi tehdä jonkun perehdyttäjän toimesta. Netistä ohjeitten etsiminen ja lukeminen ei ollut minulle se paras väylä.”

”Perehdytystä olisi hyvä jollain tavalla kerätä kokonaisuuksiin, mieltä, missä järjestyksessä niitä käydään läpi ja lisätään tietomäärää paloissa, ettei informaatioähky iske. Järjestelmiin tutustuminen ja niiden käytön oppiminen vie oman aikansa. Joissakin asioissa mennään vieläkin yrityksen ja erehdyksen kautta.”

Perehdytykseni onnistui mielestäni kokonaisuutena (1 = epäonnistui 5= onnistui)



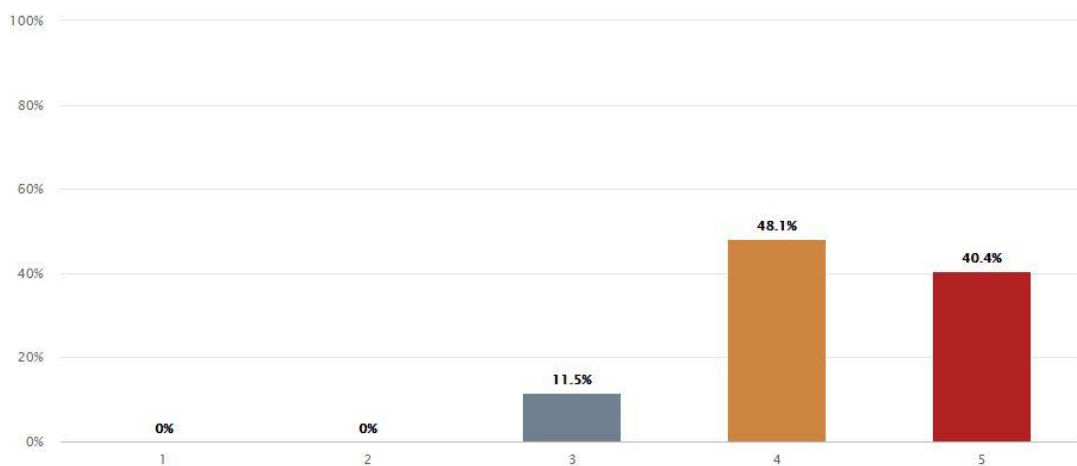
Kuva 10. Perehdytyksen onnistuminen kokonaisuutena

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan omaa aktiivisuuttaan perehdytyksen aikana asteikolla 1 - 5, jossa 1 = passiivinen, 5 = aktiivinen. Kaikki vastaajat kokivat olleensa ainakin jossain määrin aktiivisia ja keskimääräinen vastaus oli 4,3. Selvä enemmistö (88,5 %) vastaajista arvioi olleensa aktiivisia ja vain 11,5 % arvioi aktiivisuutensa arvosanalla kolme.

”Käytännön asioissa oma -aloitteisuus ja aktiivisuus oli suuressa roolissa. Jos olisin tullut ensimmäistä kertaa tilitoimistoon, olisi jäänyt paljon tietoa saamatta, mutta nyt osasin itse sitä hakea ja kysellä.”

”Paljon ollut sellaista että katso intrasta, siellä on ohjeet...”

Arvioi omaa aktiivisuuttasi perehdytyksen aikana (asteikko 1 = passiivinen, 5 = aktiivinen)



Kuva 11. Oman aktiivisuuden arviointi

Perehdytyksen onnistumista ja sujuvuutta haluttiin myös selvittää tarkemmin pilkkomalla perehdytyksen vaiheet eri osa-alueisiin. Vastaajia pyydettiin arvioimaan osa-alueita asteikolla 1 - 5, jossa 1 = epäonnistunut, 5 = onnistunut. Valitsimme yrityksen henkilöstöosaston kanssa seuraavat kokonaisuudet arvioitavaksi.

Vastuiden ja tavoitteiden läpikäyminen

henkilöiden vastuualueet, tavoitteet ja aikataulut, oman työn linkitys organisaation tavoitteisiin, yksilön henkilökohtaiset tavoitteet, odotukset oma-aloitteisuudesta jne.

Yli puolet vastaajista (57,7 %) koki vastuiden ja tavoitteiden läpikäymisen onnistuneen perehdytyksensä aikana. Vastausten keskiarvo oli 3,6.

”Perehdytys oli onnistunut siinä mielessä, että asiakaskanta, jonka sain oli ennestään tuttua ja myös esihenkilö tunsivat ne ja työtapani yms.”

”Perehdytykseen oli valmistauduttu ja se oli johdonmukaista sekä selkeää. Lyhyessä ajassa pystyttiin antamaan kattava kuva asiakkuuksista sekä organisaation toiminnasta.”

Kukaan vastaajista ei kokenut osa-alueen perehdytystä täysin epäonnistuneeksi ja vain kahdeksan vastaajaa (15,4 %) arvioi osa-alueen melko epäonnistuneena.

”Melko nopeasti pääsi / joutui itsenäisesti huolehtimaan asiakkaista ja siihen olisin kaivannut enemmän tukea ja perehdytystä asiakastasolla.”

”Perehdyttäminen oli hyvin hajanaista ja kokonaisuus kateissa täysin. Ei vastuuhlöä perehdyttämisessä ja todella palasissa toteutunut perehdytys.”



Kuva 12. Vastuut ja tavoitteet

Työtehtäviin opastaminen

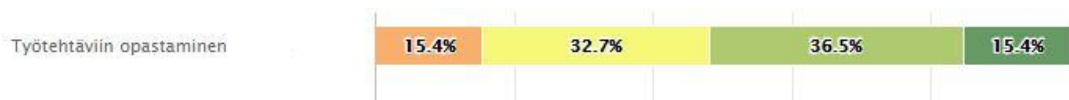
työn suorittamiseen kuuluvat asiat, käytännön tiedot ja taidot, työaika ja sen kirjaaminen, työn eri vaiheet, työvälineet ja niiden käyttö, työturvallisuusmääräykset jne.

Vastaajista 51,9 % koki työtehtäviin opastamisen onnistuneena, kolmannes neutraalina ja 15,4 % melko epäonnistuneena. Keskimääräinen vastaus oli 3,5 ja vastauksissa näkyikin sekä positiiviset kokemukset että kehityskohteet:

”Työn perusteiden perehdyttämisessä onnistuttiin mielestäni hyvin ja opastamisessa mikä on alkuun tärkeää.”

”Aloittavan henkilön työmäärää miettiessä on hyvä muistaa, että tekeminen on alkuun hidasta. Uusien lisäasiakkuuksien antaminen vasta aloittaneelle ei minun mielestäni ole järkevää ja helposti työt alkavat ylikuormittua jo alusta pitäen.”

”Pointtina siis kuitenkin se, ettei heitettäisi tekijöitä suoraan asiakastyöhön vaan kotiutettaisiin henkilö ensin. Ihan siis 1 - 2 päivää aluksi kun käytäisiin näitä perusjuttuja läpi, olisi olotila varmasti rauhallisempi ja ”turvallisempi” kun ainakin suurin piirtein tietäisi miten homman pitäisi toimia.”



Kuva 13. Työtehtäviin opastaminen

Organisaatioon tutustuminen

organisaatio kokonaisuutena, historia, nykytilanne ja tulevaisuus, tuotteet ja palvelut

Organisaatioon tutustuminen kokonaisuutena koettiin onnistuneena 53,9 % mielestä. Vajaa kolmannes vastaajista koki osa-alueeseen perehtymisen neutraalina ja 13,5 % koki aiheeseen perehdytyksen jääneen vaillinaiseksi. Vain yksi vastaaja koki, että organisaatioon tutustumisessa on täysin epäonnistuttu mutta kommentoissa aiheesta ei erikseen mainittu. Keskimääräinen vastaus oli 3,5.

”Yrityksestä kerrottiin laajasti ja aluksi oltiin hyvin huolehtivaisia. Organisaation esittely ja yrityksen toimintatavat tulivat tutuksi.”

”Esihenkilöllä oli täysi käsitys organisaation tavasta toimia sekä kaikesta yritykseen liittyvistä käytänteistä. Esihenkilöltä olen saanut vastauksen mieltäni askarruttaviin kysymyksiin.”

”Varsinaista kokonaisvaltaista perehdytysuunnitelmaa ei ole eli olisi hyvä oppia ja tietää kaikki talon tavat ennen kuin aloittaa varsinaiseen työhön tutustumisen.”



Kuva 14. Organisaatioon tutustuminen

Prosesseihin ja käytänteisiin tutustuminen

asiakashallinta, tiedonhallinta, viestintäkanavat, työhyvinvointi, työajanseuranta, palkanmaksu, kehityskeskustelut jne.

Prosessien ja organisaation sisällä oleviin käytänteisiin kaivattiin yhtenäisyyttä ja perusteellisempaa perehdytystä. Vain 42,3 % vastaajista koki osa-alueen perehdytyksen onnistuneeksi. Keskimääräinen vastaus oli 3,4.

”Minulle oli varattu henkilökohtaiset ohjelmistoetsittelyt ja koulutukset. Minulle annettiin riittävästi aikaa tutustua eri kanaviin sekä muuhun infoon. Myöhemmin työharjoitteluni vaihtui palkalliseksi työsuhteeksi, jolloin harjoitteluajani oli sopivasti käytetty perehdyttämiseen.”

”Kollegat ottivat tosi mukavasti vastaan ja auttoivat, kun apua pyysi. Eri ohjelmien käyttöön sai ihan hyvän perehdytyksen.”

Yli puolet vastaajista löysi aiheesta kehitettävää. Vaikka erilaiset kehitysehdotukset nousivat vahvasti esiin kommentteissa, haluttiin myös kertoa positiivisista kokemuksista.

”Käytännön asioissa oma -aloitteisuus ja aktiivisuus oli suuressa roolissa. Jos olisin tullut ensimmäistä kertaa tilitoimistoon, olisi

jäänyt paljon tietoa saamatta, mutta nyt osasin itse sitä hakea ja kysellä.”

”Toimintatapoja on hyvin erilaisia niin tiimi- kuin toimipistekohtaisesti, joka aiheuttaa helposti hämmennystä. Myös henkilöstö-etuohjelma, ePassi ja kululaskuohjelmisto olisi hyvä käydä läpi.”

”Minulla oli kaksi eri henkilöä perehdyttämässä, ja heillä oli aika eri tyyli perehdyttämisessä. Tämä ehkä sekoitti päätäni alussa.”

”Itse työn tekemisen prosessissa on kehitettävää. Ainakin omalta osaltani olen ollut pitkälti oman aktiivisen etsimiseni varassa. Perehdyttäjä saisi olla sellainen henkilö, jolla on oikeasti halu opastaa.”



Kuva 15. Prosessit ja käytännöt

Verkostoihin tutustuminen

sisäiset yhteistyökumppanit organisaatiossa, työyhteisö ja tiimiläiset, yhteydenpitokanavat, ulkopuoliset verkostot

Vuonna 2020 alkaneesta pandemiasta johtuva edelleen voimassa oleva etätyösuositus näkyi vastauksissa sekä positiivisena että negatiivisena asiana verkostoitumisen kannalta. Keskimääräinen vastaus oli 3,5. Kuitenkin puolet (50 %) vastaajista koki onnistuneensa omiin verkostoihinsa tutustumisessa myös etätöyön aikana. Teamsin kautta pidettävät palaverit ja epäviralliset kahvihetket koettiin merkityksellisiksi.

”Ensimmäinen viikko oltiin esimiehen kanssa toimistolla sekä yksi tiimiläinen. Muihin tutustuin tiimipalaverissa Teamsin kautta.”

”Asiakkaisiin perehdyttiin Teamsin kautta asiakasta aiemmin hoitaneen työntekijän kanssa.”

”Organisaatio oli tuttu jo ennestään, joten ei ollut tarvetta tutustua uudelleen.”

Toisaalta vastauksissa tuli esiin uuden työntekijän haasteet tulla osaksi tiimiä, tai hahmottaa organisaation rakenne etätyön aikana.

”Erityisesti korona-aikana oikeiden henkilöiden löytäminen järjestelmistä vaikeaa ts. keneltä kysyä, kunkin osaamisalueet, organisaatio ja tiimirakenne oli vaikeaa hahmottaa ja oppiminen tapahtui käytännön kautta kyselemällä. Tässä intran henkilöluettelo (jossa näkyisi kuka sinun esihenkilösi, kollegasi, alaisesi on, mitkä asiasanat kuvaavat osaamistasi jne.) voisi olla avuksi.”

”Etätyön aikana oman tiimin esittely ja tutustuminen järjestettävä paremmin niin uusi työntekijä ei tunne jäävänsä yksin.”



Kuva 16. Verkostoihin tutustuminen

Perehdytyksen ja yksilön kehittymisen seuranta

seuranta ja arviointi, joustavuus yksilön tarpeen mukaisesti, palautekulttuuriin tutustuminen, perehdytyksen seuranta ja arviointi

Perehdytyksen ja yksilön kehittymisen seuranta yrityksessä koettiin onnistuneen keskinkertaisesti. Keskimääräinen vastaus oli 3. Vajaa puolet vastanneista (44,2 %) antoi arvosanaksi kolme. Vain kolmannes (32,7 %) vastaajista arvioi osa-alueen onnistuneeksi numeroilla 4 tai 5. Positiivisia kokemuksia olivat esimerkiksi hyvin suunnitellun perehdytyksen antama varmuus omaan työhön, sopiva työtehtävien määrä, esihenkilöltä ja tiimiltä saatu tuki sekä intrassa vapaasti käytettävissä olevat yrityksen sisäiset koulutukset.

”Yritys tuli tutuksi työnantajana ja erilaisista koulutuksista ja palveluista sai helposti tietoa.”

”Teamsilla toteutettavat koulutukset on suunniteltu hyvin ja niihin opastettiin osallistumaan.”

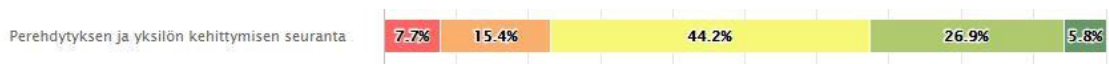
Toistuvasti esiin nousseita kehityskohteita olivat esimerkiksi liian suuri työmäärä, selkeiden prosessiohjeiden puuttuminen sekä eri perehdyttäjien toimintatapojen väliset erot.

”Tiimini on niin isolla alueella ja työtä tehdään etänä, että jos en olisi itse aktiivinen henkilö niin voisi olla, että olisi jäänyt aika yksin.”

”Kehitettävää mielestäni olisi nimenomaan perehdytyksen seurannassa ja sen läpikäynnissä. Lisäksi toimintatapoja on erilaisia niin tiimi- kuin toimipistekohtaisesti, joka aiheuttaa helposti hämmennystä.”

”Perehdyttäminen oli hyvin hajanaista ja kokonaisuus kateissa täysin. Ei vastuuhlöä perehdyttämisessä ja todella palasissa toteutunut perehdytys. Jossain kohtaa perehdytyksen seuranta jäi myös pois. Exceleitä seurannasta tehty, mutta tiimiläisten vastuulle jätetty poimia sieltä perehdytettävät asiat.”

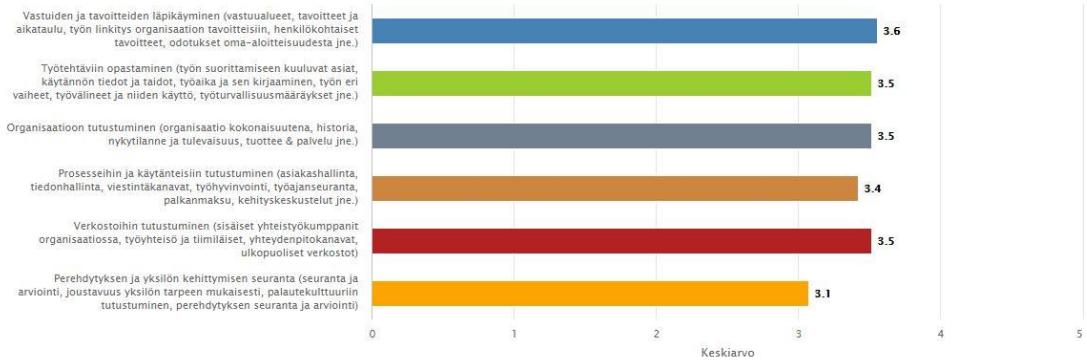
”Aloittelevalle henkilölle laitettiin aivan liian haastavia ja sekavia asiakkaita, joiden sotkuja en osannut siivota. Muutenkin on tapana heittää uudet asiakkaat vaan pöydälle saatesanoin: koita selviytyä, niin ne muutkin ovat tehneet.”



Kuva 17. Perehdytyksen ja yksilön kehittymisen seuranta

Kaikkien perehdytykseen liittyvien osa-alueiden keskiarvoksi muodostui 3,4. Lukua voidaan pitää kohtuullisen hyvänä huomioon ottaen organisaation rakenteen sekä maantieteellisestikin laajalla alueella olevaan suureen henkilöstömäärään nähden.

Perehdytyksen sujuvuus osa-alueittain (asteikolla 1-5, jossa 1 = epäonnistunut, 5 = onnistunut)



Kuva 18. Perehdytyksen sujuvuus - Keskiarvo

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen validiteetti (pätevyys), reabiliteetti (luotettavuus) ja objektiivisuus (puolueettomuus). Tutkimuksen luotettavuus varmistetaan huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella, tutkimusongelman fokusoimisella, sekä riittävän tutkimusjoukon tavoittamisella. Liian pieni otos tutkittavasta joukosta voi johtaa vääriin johtopäätöksiin. (Heikkilä, 2014; Vilka, 2021.) Tässä tutkimuksessa tutkittavan joukon otos oli luotettavan kokoinen: Kyselylomake lähetettiin 67:lle yrityksessä hiljattain aloittaneelle henkilölle ja heistä 52 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli 77 %. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset kerätyn aineiston perusteella.

Tutkimuksen kohteena oleva yrityksellä on toimipisteitä usealla eri paikkakunnalla, ja ne ovat levittäytyneet maantieteellisesti hyvin laajalle alueelle. Tästä johtuen yrityksen sisäiset perehdytyskäytännöt ja -kokemukset vaihtelevat eri yksiköiden välillä suuresti. Kuten yrityksen perehdytysuunnitelmaa kuvavassa kappaleessa neljä mainitaan, yrityksen nykyinen perehdytyksen tarkistuslista on periaatteessa kattava mutta kovin yrityskeskeinen. Listalla voisikin olla heti alussa muutama kohta, jossa tehtävinä olisi selvittää nykyisten asioiden lisäksi myös uuden työntekijän osaamisen nykytaso, yksilölliset vahvuudet, uratoiveet ja mielenkiinnon kohteet. Näin menetellen uusi työntekijä saataisiin mahdollisesti nykyistä helpommin ja nopeammin osaksi työyhteisöä.

Huomioitavaa on myös, että jopa yli puolella (51,9 %) vastanneista oli alan työkokemusta vain enintään viisi vuotta. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että

taloushallintoalan työntekijöiden keski-ikä on laskemassa ja alalle saadaan jatkuvasti uutta nuorempaa työvoimaa. Myös kyselyyn vastaajien ikäjakauma tuki tätä johtopäätöstä: yli 45 % vastanneista oli 30 - 39-vuotiaita ja yli 61 % alle 45-vuotiaita. On vain luonnollista, että samaan aikaan työvoiman keski-ikäen laskemisen myötä myös erilaiset työtavat, sekä tavat oppia ja omaksua uusia asioita ja toimintatapoja ovat muutoksessa. Tämä asia on erittäin merkityksellinen uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Taloushallintoalalla valitettavan yleisesti kuultu lausahdus: ”Näin nämä asiat on aina tehty” ei enää entiseen tapaan löydä hedelmällistä maaperää kasvualustakseen. Työtapojen sähköistymisen myötä sekä robotiikan mukanaan tuomat mahdollisuudet pakkavat alaa uudistumaan ja samalla uudistamaan työtapojaan ajantasaisiksi. Perehdytyksestä vastaavan henkilön on hyvä huomioida tämä tilanne varsinkin nyt pandemian mukanaan tuoman digiloikan ja valtavasti lisääntyneen etätyön myötä.

Oikean henkilön valitseminen perehdyttäjäksi on ensiarvoista. Perehdyttäjällä tulee olla riittävän osaamisen lisäksi myös aikaa ja halua perehdyttää uusi työntekijä tehtäviinsä. On selvää, että jos perehdyttäjän omaa työkuormaa ei mukauteta opetustilanteisiin sopivaksi, ei perehdytyksessä voida onnistua toivotulla tavalla. Kohderyhmän vastauksissa toistuvaksi kehityskohteeksi nousi ajan ja riittävien resurssien puute, joka luonnollisesti aiheuttaa myös muita ongelmia.

Toinen vahvasti esiin noussut kehityskohde oli hyvin vaihtelevasti toteutetut prosessit ja niiden ohjeistus organisaation sisällä. Sama työtehtävä voidaan opettaa ja toteuttaa useammalla eri tavalla jopa yhden yksikön sisällä ja uudet työntekijät kokivat tämän haastavana. Selkeiden ja yhdenmukaisten prosessiohjeiden puute tai liian nopeatahtinen prosessin läpikäyminen mainittiin useassa vastauksessa. Haasteina prosessien yhdenmukaistamisessa nousivat käytettävien ohjelmistojen sekä sähköisen palvelun määrän vaihtelu yksiköiden välillä. Näistä asioista huolimatta yhtenäiset toimintatavat koettiin erinomaisena mahdollisuutena sekä tehostaa omaa työtä että myös helpottaa prosessin omaksumista kun ohjeistus olisi kaikille samankaltainen. Opinnäytetyön tekemisen aikana asiakasyrityksessä on keskitytty yhä enemmän juuri prosessien kehittämiseen ja mahdollisuuksiin yhtenäistää niitä läpi organisaation.

LÄHTEET

Cable, D., Gino, F., Staats, B. 2013. Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression. Administrative Science Quarterly. Saatavissa: https://repository.upenn.edu/mgmt_papers/82/ [viitattu 14.3.2021].

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.7.2021]

Juuti, P., & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.3.2021].

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.3.2021]

Kjelin, E., & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P., & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudemus.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Metcalf, S. 2019. Ebook preview. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.humanresourcetoday.com/ebook/onboarding/?open-article-id=10095551&article-title=ebook-preview--employee-onboarding-meets-your-overall-management-strategy&blog-domain=15five.com&blog-title=15five> [viitattu 14.3.2021].

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.7.2021]

Österberg, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kaupapakamari.

Kyselylomakkeen kysymyksiä

Mitkä asiat vaikuttavat perehdytyksen onnistumiseen?

Taustatiedot:

- Ikäsi
 - valinta: alle 25, 25 – 29, 30 – 34, 35 – 39, 40 – 44, 45 – 49, 50 – 54, 55 – 59, yli 60
- Koulutusaste
 - valinta: ylioppilas / 2. aste / korkea-aste / Muu (esim. taloushallinnon ammattitutkinto)
- Alan työkokemus vuosina
 - valinta: 0 – 5, 6 – 10, 11 – 15, 16 – 20, 21 – 25, 26 – 30, yli 30 –

1) Ensimmäisenä työpäivänä (valitse toteutuneet vaihtoehdot)

- Esihenkilöni oli minua vastassa
- Työpisteeni ja työvälineeni olivat valmiina
- Minut esiteltiin tiimille ja muille työntekijöille

2) Koin että saapumiseeni oli valmistauduttu hyvin ja koin itseni tervetulleeksi

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä

3) Kuka on osallistunut perehdytykseen? (valitse sopivat vaihtoehdot)

- Tiiminvetäjä / lähin esimies
- Tiimin jäsen / jäsenet
- Muu organisaation jäsen
- Muu, kuka?

4) Oliko pääasialliseksi perehdyttäjäksi mielestäsi valittu oikea henkilö?

kyllä / ei

5) Ole hyvä ja perustele valintaasi perehdyttäjän suhteen:

Avoim vastauslaatikko

6) Arvioi omaa aktiivisuuttasi perehdytyksen aikana

Passiivinen 1 2 3 4 5 aktiivinen

7) Perehdytykseni onnistui mielestäni kokonaisuutena

Epäonnistunut 1 2 3 4 5 onnistunut

8) Perehdytysprosessin sujuvuus alueittain:

- a) vastuiden ja tavoitteiden läpikäyminen (vastuualueet, tavoitteet ja aikataulu, työn linkitys organisaation tavoitteisiin, henkilökohtaiset tavoitteet, odotukset oma-aloitteisuudesta, jne.)

Epäonnistunut 1 2 3 4 5 onnistunut

- b) työtehtäviin opastaminen (työn suorittamiseen kuuluvat asiat, käytännön tiedot ja taidot, työaika ja sen kirjaaminen, työn eri vaiheet, työvälineet ja niiden käyttö, työturvallisuusmääräykset, jne.)

Epäonnistunut 1 2 3 4 5 onnistunut

- c) organisaatioon tutustuminen (organisaatio kokonaisuutena, historia, nykytilanne ja tulevaisuus, tuotteet & palvelut, perinteet, jne.)

Epäonnistunut 1 2 3 4 5 onnistunut

- d) Prosesseihin ja käytänteisiin tutustuminen (asiakashallinta, tiedonhallinta, viestintäkanavat, työhyvinvointi, työajanseuranta, palkanmaksu, kehityskeskustelut, jne.)

Epäonnistunut 1 2 3 4 5 onnistunut

- e) Verkostoihin tutustuminen (sisäiset yhteistyökumppanit organisaatiossa, työyhteisö ja tiimiläiset, yhteydenpitokanavat, ulkopuoliset verkostot)

Epäonnistunut 1 2 3 4 5 onnistunut

- f) Perehdytyksen ja yksilön kehittymisen seuranta (seuranta ja arviointi, joustavuus yksilön tarpeiden mukaisesti, palautekulttuuriin tutustuminen, perehdytyksen seuranta ja arviointi)

Epäonnistunut 1 2 3 4 5 onnistunut

7) Kerro lyhyesti, missä onnistuttiin?

avoin vastauslaatikko

8) Kerro missä meillä olisi vielä kehitettävää?

avoin vastauslaatikko

Lämmin kiitos ajastasi!