



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# PEREHDYTYSSOHJELMAN SUUNNITTELU

Työnantajamielikuvan yhteys prosessissa

TEKIJÄ:

Mari Lehtonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä(t) Mari Lehtonen	
Työn nimi Perehdytysohjelman suunnittelu - Työnantajamielikuvan yhteys prosessissa	
Päiväys 13.12.2021	Sivumäärä/Liitteet 37/5
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Parturi-kampaamo HIUS	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää parturi-kampaamo HIUKSEN perehdytystoimintaa tekemällä yritykselle konkreettinen perehdytysohjelma. Aihe pohjautuu yrityksen kokemaan perehdytystoiminnan kehittämistarpeeseen. Organisaatiossa oli koettu haasteelliseksi potentiaalisten työntekijöiden löytäminen suhteessa sen toiminnan laajenemiseen. Positiivisella työnantajamielikuvalla on vaikutusta myös työnhakumarkkinoihin, joten työhön sisällytettiin työnantajamielikuvan näkökulma.</p> <p>Työn teoriaosassa perehdytään henkilöstöjohtamisen käsitteisiin ja avataan tarkemmin työnantajamielikuvaa. Teoriaosassa käsitellään myös laajasti työn pääaihetta eli perehdyttämistä. Opinnäytetyön aineiston hankinnassa on hyödynnetty kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksella haluttiin selvittää toimeksiantajan perehdytystoiminnan nykytila ja mahdolliset kehitysmahdollisuudet, koska tarkoituksena oli luoda parturi-kampaamon toimintaympäristöön soveltuva perehdytysohjelma. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla parturi-kampaamo HIUKSEN toiminimiyrittäjiä. Haastatteluun sisällytettiin myös osallistava ideapaja.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan kirjallisesta tukimateriaalista on hyötyä perehdyttämässä ja visuaalisuus helpottaa muistamista. Digitaalisuuden hyödyntäminen nähdään positiivisena, mutta sen koetaan tuovan myös omia haasteita. Työsuhteen alkuvaiheet ovat kriittisimpiä työnantajamielikuvan muodostumiseksi. Se miten ihmiset kohdataan vaikuttaa merkittävästi mielipiteen muodostumiseen. Perehdyttämisharjoitusten tulee sisältää olennaista tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta. Perehdytys suunnitelmassa on hyvä pitää mielessä, että ei voida olettaa tulokkaan tietävän mitään etukäteen.</p> <p>Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa toimeksiantajalle toteutettiin perehdyttämisharjoitus, joka sisältää työkalut perehdytystoiminnan parantamiseksi. Ohjelma on helposti muokattavassa digitaalisessa muodossa, joka voidaan esittää tarvittaessa paperisena. Ohjelman avulla pyritään vähentämään perehdytyksestä aiheutuvaa taakkaa työyhteisössä. Yhtenäiset käytännöt vahvistavat tasalaatuista perehdytysprosessia ja tasaverstaista kohtelua työyhteisössä, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen työnantajamielikuvaan.</p>	
Avainsanat Henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, perehdytysohjelma, perehdytys, työnantajamielikuva	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author(s) Mari Lehtonen	
Title of Thesis Designing employee induction program - The connection of the employer image in the process	
Date 13 December 2021	Pages/Appendices 37/5
Client Organisation /Partners Hair salon HIUS	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of this thesis was to develop an employee induction program for the hair salon HIUS. The topic was selected based on the company's need to develop its operations. The organization had faced challenges in finding potential applicants to be recruited. A positive employer image has also an impact on the job search market, so this point of view was also included in the work.</p> <p>The theoretical part of the thesis introduces the concepts of personnel management and discusses the concept of the employer image in more detail. The theoretical part also deals extensively with the main topic of the thesis: employee induction. This research applies qualitative research methods. The material for this research was collected by interviewing the hairdressers at the salon HIUS. A participatory workshop was also included in the interview session. The aim of the interview was to gather data on the current state of the employee induction in the organization and to collect development ideas, as the purpose was to create a suitable employee induction program for the organization.</p> <p>According to the research material, written orientation material is very useful in employee induction, and the visuality of the content makes it easier to remember. Utilizing digital tools is regarded positive, but it is also perceived to bring its own challenges. The early stages of an employment relationship are the most critical for the formation of an employer image. How people are encountered in an organization has a significant impact on how they form an opinion about a company. The induction instructions must contain essential information about the company and its operations. In the orientation plan, it is good to keep in mind that a newcomer cannot be expected to know anything in advance.</p> <p>In the functional part of the thesis, an employee induction program was implemented for the organization. This includes tools to improve the orientation activities. The program is in an easily editable digital format that can be presented on paper if necessary. The program aims to reduce the burden of induction in the work community. When an organization has standardized practices and people are treated equally, it will have a positive impact on the company's employer image.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Human resource management, employee induction, induction program, orientation, employer image</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	8
2.1	Työnantajamielikuva .....	8
2.2	Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva .....	9
2.3	Positiivisen työnantajakuvan mahdollisuudet.....	9
3	PEREHDYTTÄMINEN .....	11
3.1	Perehdyttämisen osa-alueet.....	11
3.2	Perehdytyksen vaikutus ja hyödyt .....	12
3.3	Perehdyttämisen toimintakonsepteja .....	15
3.4	Perehdytysuunnitelma .....	16
3.5	Arviointi ja seuranta .....	17
3.6	Vaatimukset ja lainsäädäntö .....	18
4	PEREHDYTYSSUUNNITELMA PARTURI-KAMPAAMO HIUKSELLE .....	19
4.1	Tutkimuksen eteneminen .....	19
4.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	20
4.3	Tutkimusmenetelmä.....	22
4.4	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi .....	24
4.5	Haastattelun toteutus ja tulokset .....	25
5	PEREHDYTYSOHJELMAN LAATIMINEN .....	30
6	POHDINTA.....	33
6.1	Tutkimuksen onnistuminen.....	33
6.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	34
6.3	Oman oppimisen arviointi .....	34
6.4	Jatkotutkimusaiheet .....	35
	LÄHTEET .....	36
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO .....	38
	LIITE 2: TERVETULOA TALOON-OPPAAN SISÄLTÖ .....	40
	LIITE 3: NÄYTE TERVETULOA TALOON OPPAASTA.....	41
	LIITE 4: NÄYTE KASSA- JA AJANVARAUSOHJEISTA .....	42
	LIITE 5: NÄYTE TEHTÄVÄLISTASTA .....	43

## KUALUETTELO

Kuva 1 Organisaation vaikutusvalta yrityksen vetovoimaan (Huhta & Myllyntaus 2021, 19).....	9
Kuva 2. Yrityksen inhimilliset voimavarat (Viitala 2021). .....	13
Kuva 3. HOT-malli (Nivala 2012, 114).....	15
Kuva 4. Perehdyttämisen suunnittelu.....	17
Kuva 5. Opinnäytetyöprosessin kulku .....	20
Kuva 6. Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet (Ojala ym. 2015, 68). .....	23
Kuva 7 Perehdyttämisohjelman sisältö.....	30

## 1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on aiheena merkittävä, sillä se koskee jokaista työuransa aloittanutta tai uuteen työtehtävään siirtyvää yksilöä. Hyvin hoidettu perehdyttämishjelma toimii tänä päivänä myös kilpailutekijänä esimerkiksi työntekijämarkkinoilla. Onnistuneen perehdytyksen avulla pystytään sitouttamaan uusia työntekijöitä yritykseen ja hitsaamaan työyhteisö tiiviiksi samojen arvojen ja tavoitteiden avulla. Tarkkaan harkittu perehdyttämishjelma luo edellytykset tehokkaalle ja turvalliselle työympäristölle. Henkilöstön kasvaessa, on tärkeä huolehtia myös organisaation ja yksilön henkisestä jaksamisesta, eikä uuden työntekijän tulo työyhteisöön saa kuormittaa turhaan liikkeenomistajaa tai kollegoja.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Parturi-kampaamo HIUS (Metropolis Oy) ja työ on osa liiketoiminnan kehittämistä. HIUS on Jyväskylässä toimiva täyden palvelun parturi-kampaamoketju, joka työllistää noin 30 parturi-kampaajaa. Yrityksellä on seitsemän toimipistettä, jotka sijaitsevat asiakasvirtojen äärellä kauppakeskusten yhteydessä. Tämä on toiminut vetonaulana myös rekrytoidessa uutta henkilökuntaa. Lähes kaikki organisaation parturi-kampaajat toimivat toiminimiyrityksinä, jolloin heidän palkkansa määräytyy kassaan tehdyistä tuloista, eikä palkkaa makseta esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisestä. Aihe perehdyttämishjelman luomiseen syntyi ennen kaikkea havaitusta tarpeesta sekä organisaation halusta kehittää toimintaansa. Aiemmin perehdyttämistoiminnasta on puuttunut selkeät ohjeet ja raamit, joten toimeksiantajan toive on saada tämän opinnäytetyön myötä selkeä ja helposti käyttöön otettava perehdyttämishjelma tulevaisuutta ajatellen. Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen HIUKSELLE, sillä organisaation toiminta laajeni keväällä 2021, kun jälleen uusia toimipiste avattiin toukokuussa. Uuden liikkeen myötä luonnollisesti myös henkilöstönkin määrä kasvoi.

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa kokonaisvaltaisesti HIUS parturi-kampaamon perehdyttämishjelmän prosessia ja vähentää rekrytoinnista aiheutuvaa kuormaa työnantajalle sekä kollegoille, sillä perehdyttämisen tärkeys heijastuu koko yritystoimintaan. Työn tarkoituksena on kartoittaa HIUKSEN perehdytysprosessin nykytilanne ja selvittää kehitysmahdollisuudet. Tarkoituksena on luoda konkreettinen, käytännönläheinen, toimiva ja nykyaikainen perehdyttämishjelma, jossa hyödynnetään vahvasti digitaalisuutta ja sen tuomia hyötyjä, kuten mahdollisuutta ohjeiden muokattavuuteen jatkossa. Digitaalinen perehdyttämishjelma on myös ekologisempi vaihtoehto, mutta ohjelma on myös saatavilla helposti tulostettavana, mikäli tilanne tämän vaatii.

Opinnäytetyössä käsitellään, kuinka merkityksellinen onnistunut perehdyttäminen on osana yrityskulttuuria sekä työnantajamielikuvan luomista. Perehdyttämishjelman luominen edellyttää järjestelmällisyyttä, mutta ennen kaikkea vahvaa ihmistuntemusta henkilöstöjohtamisen osa-alueilla sekä toimeksiantajaorganisaation toiveiden syvää ymmärrystä. Onnistunut rekrytointi sekä selkeä ja suunniteltu perehdyttäminen luovat vahvan pohjan pitkäaikaiselle työsuhteelle sekä auttavat vahvistamaan yrityskuvaa mielekkäänä työnantajana. Perehdytysmateriaalin myötä uusi työntekijä pääsee tutustumaan kohdeorganisaatioon jo ennen varsinaista työn alkua sekä toimintaohjeet toimivat työaloittamisen tukena.

Koska kyseessä on toiminnallinen kehittämistyö, eivät tutkimuskysymykset näyttele niin suurta roolia, kuin tavoite ja konkreettinen tuotos. Olen kuitenkin määritellyt työn mukana esiintyvien aiheiden pohjalta seuraavat suuntaa antavat tutkimuskysymykset:

- Onnistuneen perehdyttämisen vaikutus työnantajamielikuvan luomiseen?
- Millainen perehdyttämisen toimintakonsepti toimii parturi-kampaamon toimintaympäristöön?
- Mitkä ovat digitalisaation tuomat hyödyt perehdytysohjelman luomisessa?

Työnkeskeisiä käsitteitä ovat henkilöstöjohtaminen, työnantajamielikuva, perehdyttäminen, perehdytysprosessi ja sitoutuminen.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Yrityksen johtaminen pitää sisällään useita eri osa-alueita, joista yhtenä keskeisenä alueena pidetään **henkilöstöjohtamista**. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on huolehtia muun muassa työvoiman määrästä, vahvistaa työntekijöiden suorituskykyä, optimoida henkilöstökustannukset ja vahvistaa työnantajakuva. (Viitala 2021, 12.)

Mikäli henkilöstöhallinnon tehtävissä onnistutaan, voidaan henkilöstöä pitää yrityksen voimavarana sekä menestystekijänä. Kun henkilöstön laatu, määrä ja käytettävyys ovat yhteensopivat organisaation yleisten strategioiden kanssa puhutaan **henkilöstöstrategiasta**, joka toimii onnistumisen työkaluna (Moisala 2011, 275). Strategiassa on kyse valinnoista ja panostuksista, mutta strategialla voi olla eri määrä ulottuvuuksia (Luoma 2012, 30). **Henkilöstökäytäntö** tarkoittaa vakiintunutta tapaa hoitaa henkilöstöhallinnon tehtäviä, kuten rekrytointia ja osaamisen kehittämistä organisaatiossa. Selkeät periaatteet, toimintamallit ja välineet ovat edellytys hyvin hoidetulle henkilöstökäytännöille. (Viitala 2021, 15–16.)

Organisaatiosta ja heidän strategiastaan riippuen henkilöstöjohtamisen lähestymistapa voi painottua joko **kovaan tai pehmeään henkilöstöjohtamiseen**. Kovan henkilöstöjohtamisen organisaatiossa henkilöstö nähdään resurssina ja kustannuseränä, kun puolestaan pehmeässä henkilöstöjohtamisessa henkilöstö koetaan voimavarana ja sitoutumisen sekä hyvinvoinnin näkökulmaa painotetaan. (Viitala 2021, 22–23.)

Isossa organisaatiossa henkilöstöhallinnon eri tehtävät jaetaan vastuualueisiin, jolloin puhutaan **henkilöstöfunktioista** tai tuttavallisemmin **henkilöstötoiminnoista**. Henkilöstötoiminnot tuottavat palveluja organisaation sisällä, jolloin toimien asiakkaina ovat yrityksen johto, esimiehet sekä työntekijät. Rekrytointi, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointiasiat ovat esimerkiksi henkilöstöfunktioita. (Joki 2021, 15.)

### 2.1 Työnantajamielikuva

**Työnantajamielikuva**, josta käytetään usein myös termiä **työnantajakuva** muodostuu ihmisten käsityksestä yritystä kohtaan nimenomaan työnantajana. Kuvan muodostumiseen vaikuttaa yrityksen identiteetti ja maine. Arvioitavina kohteina ovat konkreettiset puitteet, tunnelma ja kohtelu (Kataja 2019, 2.) Työnantajakuva on kokonaisuus siitä, miten yritys elää ja on. Ihmisten tekemiset ja tekemättä jättämiset yrityksen sisällä sekä ulkopuolella kuuluvat työnantajakuvaan. (Rossi 2020, 53.)

Yrityksille on syntynyt tänä päivänä tarve rakentaa työnantajakuva, syynä ilmiölle voidaan pitää osaksi sosiaalisen median kasvua. Työnantajakuva muodostuu sekä yrityksen välittämän että eri sidosryhmien jakaman tiedon perusteella. Ajatellaanpa vaikka yrityksen mainetta ja kiinnostavuutta. Näihin asioihin yritys pystyy itse vaikuttamaan heidän omalla toiminnallaan, kuten nettisivujen välityksellä, vuorovaikutuksella sosiaalisessa mediassa, miten he kohtelevat hakijoita, työntekijöitä tai irtisanottuja työntekijöitä. Yrityksen maine ja kiinnostavuus ovat kuitenkin myös ulkoisen median ja asiakaskokemusten armoilla. (Kataja 2019; Rantanen 2018.)



Kuvassa 1 on kuvattu missä määrin yritys pystyy kussakin toiminnoissa vaikuttamaan yrityskuvan ja työnantajakuva muodostamaan vetovoimaan (Huhta & Myllyntaus 2021, 19).



Kuva 1 Organisaation vaikutusvalta yrityksen vetovoimaan (Huhta & Myllyntaus 2021, 19)

Työnantajakuva on siis kokonaisuus, joka muokkautuu jokaisen koetun asian myötä. Yrityksen toiveet siitä, millainen työnantaja se haluaa olla ja miten se viestii itsestään ulkopuolella sekä todellisuus ja työntekijöiden totuus, millaisena työnantaja oikeasti koetaan, vaikuttavat työnantajakuva syntymiseen. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012.) Yrityksen maineeseen vaikuttaa positiivisten toimien lisäksi kaikki tekemättä jätetyt asiat. Tiedusteluihin ja pyyntöihin vastaamatta jättäminen voivat vaikuttaa negatiivisesti työnantajakuvaan. Onkin syytä mustaa, että työnantajakuva on mukana kaikessa tekemisessä markkinointiosastolta palkanlaskentaan. (Jussila 2020.)

## 2.2 Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva

Työnantajakuva määrittelyssä käsite on hyvä jakaa sekä **sisäiseen että ulkoiseen työnantajakuvaan**. Työntekijöiden kokemukset yrityksen sisällä muodostavat sisäisen työnantajakuva. Ulkoinen työnantajakuva muodostuu organisaation ulkopuolella oleville ihmisille, kuten yhteystyökumppaneille, tuleville työnhakijoille, henkilöstön perheelle tai vaikka potentiaalisille asiakkaille käsitysten, mielikuvien ja huhujen perusteella. (Korpi ym. 2012; Rossi 2020, 53.)

Työnantajakuva peruspilarina toimii sisäinen työnantajakuva, sillä se heijastuu vahvasti myös ulkoiseen kuvaan. Organisaation rakentaessa kokonaisvaltaisesti positiivisempaa työnantajakuva, on muistettava, että kaikki lähtee vahvasta coresta, eli sisäisen työnantajakuva kehittämisestä. (Korpi ym. 2012.)

## 2.3 Positiivisen työnantajakuva mahdollisuudet

Jos työnantajakuva on yritykselle suotuisa, henkilöstö on sitoutuneempaa ja innovatiivisempaa, mikä johtaa kannattavampaan liiketoimintaan. Työntekijöille välittyvä arvostus johtaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja ylpeyteen työnantajastaan, mikä näyttäytyy myös ulospäin. Positiivisesta työnantajakuva on apua myös työnhakumarkkinoilla, jolloin kiinnostuneita hakijoita on enemmän ja hakijoiden taso kohoaa. Oppiminen, aloittaminen ja sopeutuminen nopeutuvat, mikäli työnhakijalle muodostunut mielikuva ja todellisuus ovat yhteneviä. (Viitala 2021, 44; Korpi ym. 2012; Jussila 2020.)

Työntekijät ovat sitoutuneimpia silloin, kun työntekijän ja työnantajan arvot ja tavoitteet kohtaavat ja työntekijä kokee ne myös itselleen tärkeiksi. Työntekijän voimakkaan sitoutumisen edellytyksenä

on tunnepohjaisuus, se että hän haluaa kuulua organisaatioon. Yrityksen arvot ja tavoitteet tulee näkyä jokapäiväisessä käytännön toiminnassa, jotta arvostus ansaitaan. Tärkeimmät edellytykset aitoon sitoutuneisuuteen ovat siis tunneside ja arvojen kohtaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27.)

Ulkoisen työnantajakuva muuttuu hakuprosessin tai rekrytoinnin myötä sisäiseksi kokemukseksi, jos nämä mielikuvat kohtaavat, ei synny turhia pettymyksiä ja työn aloittaminen sekä siihen sitoutuminen on helpompaa. Uralle eteneminen, kehittymismahdollisuudet sekä työn kiinnostavuus ja työilmapiiri ovat kriittisimmät osa-alueet työnantajakuvan muodostumiseksi palkkauksen rinnalla. (Korpi ym. 2012.)

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

**Perehdyttämisen** tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jonka avulla työntekijä saadaan osaksi yrityskulttuuria sekä edellytyksiä suoriutua tulevasta työtehtävistään. Perehdytyksen päätavoitteena on jakaa tarvittava tieto työstä ja työpaikasta uudelle henkilöstölle (Hyyppänen 2013,186). Perehdytyksen tarpeen määrä voi vaihdella esimerkiksi aivan uuden työntekijän tai organisaation sisällä uusiin tehtäviin siirtyvän työntekijän välillä. Jokainen työntekijä tarvitsee perehdytystä, myös laki velvoittaa työnantajan takaamaan tarvittavan perehdytyksen turvallisen työskentelyn tueksi. (Joki 2018, 111.)

Perehdyttäminen on kaksisuuntainen ja vuorovaikutteinen tapahtumasarja, jossa sekä työnantajalla että työntekijällä on vastuu perehdytysprosessin onnistumisesta. Työnantajan vastuulla on tarjota tarvittavat resurssit ja toimiva perehdyttämisprosessi uudelle työntekijälle, johon sisältyy muun muassa perehdytysohjelman suunnittelu, vastaanottaminen, työyhteisön esittely sekä työhönopastus (Hyyppänen 2013,183). Työntekijän vastuulla on toimia aktiivisena kysyjänä ja omaksujana perehdytyksen aikana. Tulokas voi vaikuttaa omalla toiminnallaan perehdytyksen onnistumiseen muun muassa ottamalla avun vastaan, kysymällä rohkeasti sekä olemalla mahdollisimman oma-aloitteinen. (Olkola 2019.)

Organisaation tavoitteita perehdyttämisessä ovat hyödyntää tulokkaan potentiaalia ja osaamista, luoda tulokkaasta itseohjautuva yhteisönjäsen sekä varmistaa rekrytointipäätöksen sopivuus. Laadukas perehdyttäminen edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista sekä mahdollistaa nopeat korjausliikkeet tarpeen tullen. (Olkola 2019.)

Tuloksellisen liiketoiminnan kannalta suurin hyöty uudesta työntekijästä saadaan, kun hän oppii mahdollisimman nopeasti työtehtäviinsä. Perehdyttäminen vie suhteellisen paljon aikaresursseja, mutta pitkällä aikavälillä tavoitteellinen perehdyttäminen maksaa itsensä takasin. Selkeän opastuksen avulla voidaan esimerkiksi välttää turhat virheet ja niiden korjaamiseen käytettävä aika. Perehdyttämisessä on äärimmäisen tärkeää saada myös minimoitua mahdolliset turvallisuusriskit organisaatiossa. Turvallisuuden tunne on olennaista myös yksilötasolla, sillä se vahvistaa perehdytettävän itsetuntoa ja mielialaa. Positiiviset kokemukset opetustilanteissa heijastuvat työilmapiiriin, joka lisää koko organisaation työhyvinvointia. Onnistunut perehdytys on yritykselle kannattava sijoitus, jolla luodaan molemminpuolista luottamussuhdetta sekä sitoutetaan työntekijä tulosta tekeväksi työyhteisön jäseneksi. (Joki 2018, 111.)

Heikko perehdytys on ei toivottu tilanne, joka voi johtaa jopa kiusaamistilanteisiin, turhaan irtisanomiseen koeajalla sekä kalliisiin lisäkustannuksiin. Heikon perehdytyksen taustalla on usein kiire, joka johtaa epätasalaatuiseen perehdytykseen ja negatiivisiin vaikutuksiin perehdytysprosessin tuloksissa. (Olkola 2019.)

#### 3.1 Perehdyttämisen osa-alueet

Perehdyttämisprosessi on monialainen kokonaisuus, joka pitää sisällään useita eri vaiheita. Perehdyttäminen alkaa jo varhaisessa vaiheessa, kun rekrytoidaan uutta henkilöstöä. Usein jo työhaastatteluissa keskustellaan työhön liittyvistä asioista sekä organisaatiosta. Tilaisuuteen voi liittyä myös esittely kierros tulevalla työpaikalla. (Työturvallisuuskeskus 2003, 9.)

Perehdyttäminen sisältää 4 osa-aluetta (Viitala 2021, 84.):

- ennen töihin tuloa tapahtuva informointi
- vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen töiden alkaessa
- työsuhdeperehdyttäminen
- työtä koskeva työnopastus.

Tulokkaan koulutus- ja työkokemustausta sekä rajoitteet ja odotukset ohjaavat perehdytys- ja työnopastusprosessia (Moisala 2011, 326). Uuteen tehtävään perehdyttäminen koetaan päättyvän siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä kokee itsensä valmiiksi, eikä kaipaa enää perehdytystä. On kuitenkin tärkeä muistaa, että vaikka perehdyttäminen on suoritettu onnistuneesti loppuun, jatkuu työntekijän osaamisen kehittäminen. (Viitala 2021, 84.)

### **Etukäteen hoidettavat asiat**

Tulokkaasta tiedottaminen etukäteen on tärkeä osa työyhteisön valmistautumista tuleviin muutoksiin. Perehdyttäminen voidaan aloittaa jo ennen varsinaista työnalkua tarjoamalla uudelle työntekijälle mahdollisuus tutustua tulevaan organisaatioon esimerkiksi ”tervetuloa taloon”-oppaiden ja vuosikertomusten avulla. Lisäksi työnantajan kannattaa ennakoida mahdolliset työvälinehankinnat, jotta työsuhdeperehdyttäminen voidaan aloittaa tehokkaasti heti työsuhteen alkaessa. Kun tarvittavat työvälineet on hankittu ennakkoon säästyvät myös kallisarvoiset aikaresurssit. (Hyyppänen 2013, 182–183; Työturvallisuuskeskus 2003, 9.)

### **Ensimmäiset työpäivät – työsuhdeperehdyttäminen**

Työn alkaessa, on ensisijaisen tärkeää, että työnantaja on varannut riittävästi aikaa perehdyttämiselle. Ensimmäisen päivän tulisi koostua yleisperehdyttämisestä eli miellyttävästä vastaanotosta sekä työyhteisöön tutustumisesta. Työsuhdeperehdyttämisen aikana on hyvä käydä läpi organisaation toimintaperiaatteet, reunaehdot ja tavoitteet. Kun työyhteisö on tullut tutuksi, siirrytään osaston ja yksikötason asioihin. Henkilökuntaeduista, työterveyshuollosta sekä palkkaan liittyvistä asioista on syytä keskustella ennen työsopimuksen allekirjoittamista. (Viitala 2021, 84; Hyyppänen 2013, 183.)

### **Työopastus**

Työsuhdeperehdyttämisen jälkeen varsinainen työopastus voi alkaa. Yksilön työtä koskevassa työnopastuksessa käydään läpi tehtävät ja tavoitteet, sekä konkreettisesti mistä tulevat työtehtävät koostuvat. Tärkeitä läpi käytäviä asioita ovat myös hyödynnettävät työkalut, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden läpikäynti. Lisäksi työnantajan on hyvä tuoda ilmi työn merkitys, vastuut, valtuutukset sekä arviointikriteerit työnlaadulle. Perehdyttämisen tueksi on suositeltavaa käyttää kirjallista perehdytysmateriaalia. (Hyyppänen 2013, 184.)

## **3.2 Perehdytyksen vaikutus ja hyödyt**

Kun yritys noudattaa suunnitelmallista perehdytysohjelmaa, on jokaisella työntekijällä luotu samantyyppiset lähtökohdat kehittyä sekä suoriutua työstään. Hyvin toteutettu perehdytys vaikuttaa yritykseen ja työntekijäsuhteeseen usealla eri osa-alueella, kuten tuloksellisuuteen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Eklund 2018, 31).

## Yrityksen menestyminen

Menestymistä ei voida mitata yksiselitteisesti, sillä se merkitsee eri organisaatioille eri asioita ja menestys rakentuu muun muassa organisaation asettamista päämääristä sekä käsillä olevasta markkinatilanteesta (Juuti 2012, 13). Ihmiset rakentavat kriteeristön menestyksen arviointiin vuorovaikutuksen pohjalta usein jopa tietämättään (Juuti 2012, 16). Johtamisella koetaan siis olevan merkitystä menestymisen määritelmään ja henkilöstö on hyvä nähdä menestyksen mahdollistajana.

Jotta yritys voi saavuttaa tavoitteensa ja menestyä, on yrityksen **inhimilliset voimavarat** oltava tasapainossa. Henkilöstön sopiva määrä, tarvittava osaaminen, hyvinvointi, sitoutuneisuus sekä korkealuokkainen suorituskyky vahvistavat yrityksen inhimillisiä eli henkilöstövoimavaroja. Kuvassa 1 on esitetty mistä yrityksen inhimilliset voimavarat koostuvat. Henkilöstön kyvykkyys ja tietotaito kasvattavat yrityksen **inhimillistä pääomaa**, joihin voidaan vaikuttaa johdonmukaisella rekrytoimisella, suunnitellulla perehdyttämisellä ja jatkuvalla osaamisen kehittämisellä. (Viitala 2021, 32–33.)



Kuva 2. Yrityksen inhimilliset voimavarat (Viitala 2021).

Henkilöstötoiminnot, kuten rekrytointi ja perehdyttäminen ovat yritykselle suuria kustannuseriä, joten henkilöstö kannattaakin nähdä yrityksen voimavarana ja menestyksen lähteenä. Henkilöstön ja kustannusten resursoinnilla, on merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen (Eklund 2018, 31–32). Yritys voi välttää virheiden korjauksesta, hävikistä, tapaturmista ja onnettomuuksista, poissaoloista ja vaihtuvuudesta aiheutuvia turhia ja kalliita kustannuksia panostamalla perehdytyksen laatuun (Työturvallisuuskeskus 2003, 6).

Menestynyt yritys pystyy hillitsemään turhia kustannuksia ja parantamaan tuottavuutta, mutta usein yhtenä oleellisena menestyksenmittarina pidetään työnantajamielikuvaa ja yrityksen imagoa. Harva kokee yrityksen menestyvän ainakaan kaikilla osa-alueilla, mikäli henkilöstöä kohdellaan organisatiossa huonosti.

Tuloksellisuuteen liitetään nykypäivänä myös yhteiskuntavastuunäkökohdat, kuten ympäristö- ja sosiaaliset vastuut. Yrityksen vakaa taloudellinen tilanne luo turvaa myös henkilöstölle, eikä horjuta sitoutuneisuutta yritystä kohtaa stressitekijänä ja näin ollen lisää työhyvinvointia. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.)

### **Työntekijöiden sitoutuminen**

Työsuhteen alkaessa sekä työntekijällä että työnantajalla on tietynlaisia odotuksia tulevan työn suhteen. Nämä kirjaamattomat odotukset ja oletukset synnyttävät heidän välilleen **psykologisen sopimuksen**, joka alkaa syntymään jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua. Psykologinen sopimus elää työsuhteen edetessä ja se perustuu vapaaehtoiseen sitoutumiseen. Erityisesti perehdyttämisellä on suuri ja tärkeä vaikutus siihen, millaiseksi psykologinen sopimus muovautuu. Psykologinen sopimus sisältää molemmilta osapuolilta erilaisia arvoja, tavoitteita ja oletuksia, joiden avulla he toivovat pääsevänsä lähemmäksi omaa päämääräänsä. Tämän lisäksi he ovat tahoillaan määrittäneet kirjaamattomaan sopimukseensa ne panokset, joilla ovat valmiita saavuttamaan päämääränsä. Myönteisten tunteiden myötä kehittyy positiivinen ja vahva psykologinen sopimus, joka lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja näin ollen sitouttaa työntekijän organisaatioon tiiviimmin. (Eklund 2018, 61–69; Salmimies & Ruutu 2013, 160.)

Yhteiset arvot ja tavoitteet vahvistavat työntekijän sitoutumista sekä lisäävät motivaatiota ja halua kehittyä työssään. Useat suotuisat kokemukset lisäävät tyytyväisyyden tunnetta, mikä edesauttaa **myönteisen ilmapiirin** syntymistä, joka taas johtaa onnellisimpiin yksilöihin. Onnellisuus lisää hyvinvointia ja edistää myös organisaation toimintaa, sillä hyvinvoiva yksilö sietää paremmin vastoinkäymisiä, palautuu stressistä nopeammin ja toimii joustavasti sekä tuottavasti työtehtävissään. Myönteisen tunne-energian asiat heijastuvat esimerkiksi poissaolojen määrän sekä vaihtuvuuden vähenemiseen. Myönteinen ilmapiiri tuo organisaatiolle myös taloudellisia hyötyjä, ja henkilöstökustannuksia saadaan pidettyä kurissa. (Salmimies & Ruutu 2013, 160.)

### **Hyvinvointi**

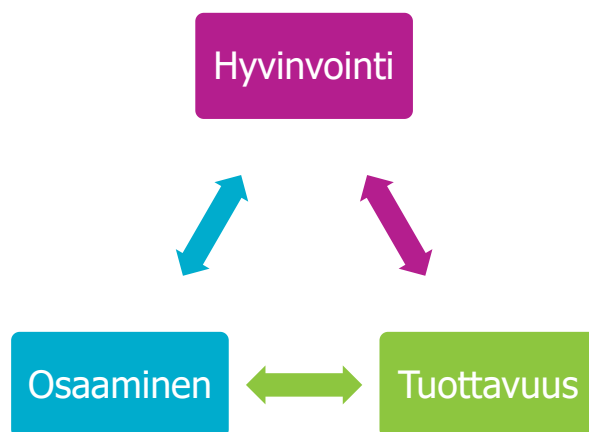
Henkinen, psyykinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi muodostavat ihmisen elämän laadun. Kun nämä osa-alueet ovat tasapainossa, voidaan puhua pitkälti hyvinvoinnista. Hyvinvointi on siis kokonaisvaltainen asia, johon vaikuttavat ihmisen tunne- ja terveystokokemukset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100–101.)

Rekrytointi, perehdytys, tasa-arvo, työn ja perheen yhteensovittaminen sekä palkitseminen ovat työhyvinvoinnin osa-alueita ja toimintoja, joista henkilöstöhallinnon esimiesten on huolehdittava. Auran ja Ahosen (2016, luku 4.1) mukaan työhyvinvoinnin huomioimisessa on tapahtunut huomattava ke-

hitys 2010 luvun aikana. Heidän teettämän tutkimuksen mukaan perehdyttämisen osuus työhyvinvoinnin huomioimisesta on parhaimmista työn ja perheen yhteensovittamisen rinnalla. Yrityksillä on myös lain määräämä velvoite huomioida hyvinvoinnin näkökulma perehdyttämisessä (Kjelin & Kuusisto 2003, 100–101). Hyvinvoivalla henkilöllä on kuitenkin parhaat valmiudet vastaanottaa uutta tietoa ja suoriutua ensiluokkaisesti työtehtävistään, joten hyvinvoinnista on muitakin hyötyjä organisaatiolle kuin pelkät velvoitteet.

Perehdytyksellä on vaikutus sekä henkilön psyykkiseen että henkiseen hyvinvointiin. Onnistumisen tunne, myönteinen palaute ja positiiviset kokemukset vaikuttavat myönteisesti psyykkiseen hyvinvointiin. Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttaa esimerkiksi työturvallisuuden lisääntyminen. Sitä vähemmän uusi työntekijä rasittuu henkisesti ja fyysisesti, mitä paremmin perehdytys hoidetaan ja mitä vähemmän uusi työntekijä joutuu kokemaan stressiä ja jännitystä. (Viitala 2021, 83.)

Yksilön hyvinvointi heijastuu koko organisaation hyvinvointiin. Perehdytyksen vaikutuksesta ja motivaation tuloksena syntyy työntekijän osaaminen. Osaamisella on yhteys työntekijän hyvinvointiin ja tuottavuuteen (kuva 2). Kun osaamisen taso on tasapainossa työn vaativuuteen nähden ja työnantaja pystyy tarjoamaan asianmukaiset työtilat ja välineet, syntyy hyvä työkyky. Mielekäs työ on hyvinvoinnin keskiössä. (Aura & Ahonen 2016, luku 1; Nivala 2012, 113.) Oppimisen tehostuksen myötä tulokas pystyy selviytymään itsenäisesti työtehtävistään sekä hänellä on edellytykset ratkaista ongelmia myös omatoimisesti. Oppimisen tuoma myönteinen vaikutus näkyy tulokkaan mielialassa, motivaatiossa ja jaksamisessa. (Työturvallisuuskeskus 2003, 5.)



Kuva 3. HOT-malli (Nivala 2012, 114)

Työpahoinvointi näkyy usein sairaslomien ja poissaolojen lisääntymisenä, työterveys kulujen kasvamisena ja ilmapiirin heikkenemisenä.

### 3.3 Perehdyttämisen toimintakonsepteja

**Vierihoidoperehdyttäminen** tarkoittaa käsityömaistä perehdyttämisen toimintakonseptia, jossa uusi työntekijä opastetaan työntekoon seuraamalla kokeneen kollegan toimintaa ja oppiminen tapahtuu pikkuhiljaa tekemisen yhteydessä. Usein vierihoidoperehdytyksessä yksi henkilö kertoo työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulevista työtehtävistä uudelle työntekijälle. Koska perehdytystä hoitaa yksi henkilö, voi perehdytys onnistua tai epäonnistua, riippuen perehdyttäjän motivaatiosta ja panoksesta prosessia kohtaan. Positiivisena asiana virihoidoperehdyttämisessä koetaan

perehdytyksen yksilöllisyys, jolloin uuden tulokkaan ominaisuudet voidaan huomioida hyvin. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Kun perehdyttämisen prosessi standardoidaan ja pyritään tasaiseen latuun, puhutaan **malliperehdyttämisen** toimintakonseptista. Selkeät toimintamallit, vastuunjaot ja erilaiset ohjelmat ovat ominaisia malliperehdyttämisen prosessissa. Perehdyttämismateriaalit on usein koottu valmiiksi organisaatiossa perehdytyksen tehostamiseksi. Malliperehdyttämisen etuna pidetään sitä, että jokainen tulokas saa samanlaisen perehdytyksen ja toimintamallit ovat valmiina käytettäväksi. Heikkoutena tässä mallissa on prosessin jäykkyys sekä yksilöllisyyden puute. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

**Laatuperehdyttämisen** toimintakonseptin tarkoituksena on parantaa perehdyttämisen laatua ja kehittää toimintaa joustavammaksi. Tässä perehdyttämismallissa vastuuta siirretään työyksiköille ja parhaimmassa tapauksessa koko tiimi pääsee osallistumaan toiminnan kehittämiseen. Laatuperehdyttämisen prosessissa myös tulokas pääsee osaksi tiimiä ja kertomaan näkemyksiään toiminnan kehittämisestä. On kuitenkin tärkeää korostaa, kenellä todellinen vastuu perehdyttämisestä on, vaikka koko tiimi olisikin ideoimassa mukana. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

**Räätälöity perehdyttäminen** ei sisällä valmiita toimintamalleja, vaan perehdyttäminen moduloitetaan aina tulokkaalle sopivaksi. Vuoropuhelu perehdytettävän ja perehdyttäjän välillä on avainasemassa toimintakonseptin ollessa räätälöity. Räätälöityä perehdyttämistä on järkevää käyttää, mikäli organisaation perehdyttäminen on jo hyvin sitoutunutta ja jäsenneiltyä. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

**Dialoginen perehdyttäminen** tarkoittaa tilannetta, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät perehdytysprosessin aikana sekä työtehtävä muokkautuu tulokkaan osaamisen mukaan. Tulokkaalla on vastuullinen rooli toimintakonseptin ollessa dialoginen, sillä perehdytysuunnitelma luodaan yhteistyössä sekä tulokkaan asiantuntijuutta hyödynnetään. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

### 3.4 Perehdytysuunnitelma

Asioiden tiedostaminen ja ennalta pohtiminen ovat suunnittelua, jolla pyritään vaikuttamaan tulevaan. Suunnittelun pohjalta syntyy suunnitelma, joka perustuu johdonmukaisuuteen ja tehokkuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2003, 7.) Suunnitelmallinen toiminta, johon on tarkasti määritelty eri vaiheet, roolit ja resurssit sekä itse suunnitelman toteutus käytännössä ovat avainasemassa perehdyttämisen onnistumisen kannalta (Moisala 2011, 324).

Henkilöstöstrategia ja perehdyttämisen toimintakonsepti määrittää suuntaviivat perehdytysprosessin tyylille. Kun perehdyttämisen tavoitteet on määritetty, voidaan määritellä perehdyttämisuunnitelma, jonka on tarkoitus toimia yhteisenä työkaluna tulokkaan ja perehdyttäjän välillä. Suunnitelmaa tehtäessä tuleekin pysähtyä miettimään, tukeeko tämä toiminta yrityksen tavoitteita ja johtaako tämä prosessia oikeaan suuntaan. (Eklund 2018, 73.)

Perehdytysuunnitelmaan olisi hyvä sisällyttää vastuunjako sekä aikataulu, jonka avulla uuden informaation määrää voidaan hallita. Suunnitelmassa on hyvä varautua myös yllättäviin tilanteisiin, kuten perehdyttäjän sairastumiseen. Ennakointi kannattaakin sisällyttää suunnitelmaan esimerkiksi varavastuuhenkilön määrittämisellä. (Moisala 2011, 324.) Jaettavan tiedon pilkkominen pienempiin osiin



auttaa tulokasta omaksumaan opitun tiedon. Tiedon jäsentäminen ja visualisointi helpottavat muistamista. Irrallisten asioiden ryhmittäminen, värien ja elementtien hyödyntäminen sekä tiedon silmäiltävyys ovat työkaluja muistamisen ja oppimisen tueksi. (Työterveyslaitos julkaisu aika tuntematon.) Oppimisen myötä, organisaatio saa halutun hyödyn tulokkaan kasvavasta työpanoksesta (Hyypänen 2013,185). Asioihin palaaminen ja kysymyksille annettu aika vahvistavat tiedon perille menoa perehdytysprosessin aikana (Österberg 2015). Lisäksi selkeän aikataulun avulla jokainen pysyy kartalla mikä on kenenkin vastuulla. Vastuunjaosta huolimatta, organisaatiolle olisi suotuisaa, jos hiljainen tieto välittyisi henkilöstön välillä. Kuvassa 3 on kooste mitä asioita tulee ottaa huomioon perehdyttämissuunnitelmassa.

Perehdytyksen eri vaiheet voidaan jaotella suunnitelmassa esimerkiksi näin (Hyypänen 2021):

- ennen työn alkua tehtävät asiat
- ensimmäisten päivien aikana tehtävät asiat
- ensimmäisen kuukauden aikana
- lähikuukausien aikana tapahtuva perehdytys.

Ensivaikutelman luominen on tärkeää niin yritysmaailmassa kuin ihmissuhteissakin. Työnantajakuva kannalta on siis tärkeää, että uusi työntekijä toivotetaan lämpimästi tervetulleeksi taloon ensimmäisenä työpäivänä. Luottamussuhde ja usko yritykseen vahvistuu selkeiden käytänteiden myötä.

Perehdytyksen nopeuttamiseksi perehdyttäminen kannattaa aloittaa jo ennen työsuhteen varsinaista alkua. Perehdytysmateriaalien avulla työntekijä voi tutustua jo ennalta yrityksen toimintaan. Perehdyttäjän kannattaa myös valmistautua perehdytysprosessiin hyvin, jolloin perehdyttäminen on vaivattomampaa sekä uudelle työntekijälle välittyy hyvä työnantajakuva.



Kuva 4. Perehdyttämisen suunnittelu

### 3.5 Arviointi ja seuranta

Vaikka perehdyttäminen etenee prosessina, on tärkeää tarkkailla tilanteita ja antaa prosessille mahdollisuus elää uusien tulokkaiden ehdoilla. Seuranta on tärkeä vaihe perehdyttämistä, jotta saavutetaan jokaiselle etapille tarkoitettu tulos. (Moisala 2011, 324–325.) On hyvä siis tiedostaa, että tulos voidaan saavuttaa myös eri reittiä pitkin.

Onnistuneelle perehdytykselle on tärkeää määritellä tavoitteet yksilö- sekä organisaatio tasolla. Tavoitteet voidaan jakaa vielä pitkän- ja lyhyen tähtäimen tavoitteisiin. Jotta kehittymistä voidaan seurata, tulee organisaation valita myös mittarit, jolloin seuranta onnistuu vaihe vaiheelta. Mittareiden avulla saavutetaan usein myös paremmin työntekijän ymmärrys organisaation pitkän tähtäimen tavoitteista. On tärkeää valita kohde organisaatiolla soveltuva mittaristo, joka voi olla esimerkiksi laadullinen tai numeraalinen. Itse- ja vertaisarviontia pidetään perehdyttämiseen sopivana keinona. Lisäksi keskustelut ja molemminpuolinen palaute ohjaavat perehdyttämisen prosessia haluttuun suuntaan. (Eklund 2018, 4.1.)

Henkilöstöjohtamisen tuloksien pohjalta voidaan arvioida, onko henkilöstöjohtamisessa onnistuttu vai ei. Tulosta voidaan arvioida esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden luvuilla. Onnistunut ja ulospäin välittynyt henkilöstöjohtaminen voi välittyä rekrytointitilanteessa suurena hakijajoukkona. (Viitala 2021, 28.) Tiedonkeruu onnistumisista, auttaa organisaatiota kehittymään yhä paremmaksi työnantajaksi. Kerättyjen tulosten perusteella toimintaa kannattaa arvioida ja kehittää haluttuun suuntaan.

### 3.6 Vaatimukset ja lainsäädäntö

Työnantajalla on myös lain määräämä velvollisuus perehdyttää työntekijä tuleviin työtehtäviinsä. Kun organisaatio toimii lainmukaisesti vaikuttaa se positiivisesti kilpailukykyyn, työhyvinvointiin sekä menestymiseen. Laiton tai sopimaton toiminta rikkoo työnantajakuvaa sekä se voi johtaa vahinkoihin, korvauksiin tai työtaisteluihin. Perehdyttämistä ohjaavaa lainsäädäntöä käsitellään muun muassa työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laki yhteistoiminnasta yrityksessä. Lakien tarkoituksena on ennen kaikkea suojata ja sopeuttaa uusityöntekijä turvallisen työnteon pariin. (Eklund 2018, 20.)

Työsopimuslaissa kerrotaan, että työnantajan on huolehdittava siitä, että työssä suoriutuminen on mahdollista ja työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän kehitystä ja edistymistä työuralla (Työsopimuslaki 2 luku 1§).

Työturvallisuuslaki keskittyy riittävän opetuksen ja ohjauksen saantiin, jotta voidaan välttää turhat tapaturmat. Riittävällä perehdytyksellä taataan turvallinen työympäristö niin uudelle työntekijälle kuin muullekin henkilöstölle. (Työturvallisuuslaki 2 luku 12§.) Työturvallisuuslaki vaatii määrittämään työsuojelun toimintaohjelman, johon kirjataan työsuojeluvastuut, työn vaara- ja häirtatekijät sekä kehittämiskohteet (Työturvallisuuskeskus 2003, 21).

Työnantajalla ja hänen nimeämillään esimiehillä on päävastuu työsuojeluasioista, mutta jokaiselle organisaation jäsenellä on oltava riittävästi tietoa työsuojeluasioista ja jokaisen tulee noudattaa ohjeita. Mikäli riittävä tieto työsuojeluasioista hallitsee läpi organisaation mahdollistaa se myös varhaisen puuttumisen havaittuihin puutteisiin ja epäkohtiin. (Työturvallisuuskeskus 2003, 21.)

## 4 PEREHDYTYSSUUNNITELMA PARTURI-KAMPAAMO HIUKSELLE

Tässä työssä oli tarkoituksena selvittää kohdeorganisaation perehdytystoiminnan nykytilan onnistumiset ja haasteet sekä potentiaaliset kehittämismahdollisuudet hyödyntäen kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tavoitteena oli kehittää parturi-kampaamo HIUKSEN perehdytystoimintaa johdonmukaisempaan suuntaan ja luoda toimeksiantajalle työkalut perehdytyksen tueksi. Perehdytysohjelman tukimateriaalien avulla tulokas pääsee nopeammin osaksi työyhteisöä ja organisaation on helpompi seurata perehdyttämisen kulkua. Perehdytysohjelma auttaa ennakoimaan tulevia perehdyttämiseen liittyviä toimintoja ja sen avulla pystytään varmistaa riittävä tiedonvälitys sekä työympäristön turvallinen toiminta. Suunnitelma auttaa organisaatiota kohdistamaan myös perehdyttämisestä aiheutuvia aika- ja raharesursseja.

Tässä opinnäytetyöprosessissa on seuraavat kolme vaihetta: taustatutkimus, toiminnallinen osa ja raportointi. Taustatutkimus koostuu työsuunnitelmasta ja aiheeseen perehtymisestä. Aiheen rajaaminen on osa suunnittelua. Opinnäyteraportissa esiintyvä tietoperusta eli luvut 2 ja 3 ovat taustatutkimuksen tuotosta. Toiminnallinen osa sisältää aineiston tuottamisen kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. Aineiston analysointi ja tuotoksen toteuttaminen toimeksiantajalle sisältyvät myös toiminnalliseen osuuteen. Työn viimeinen vaihe on työn raportointi, jossa kirjataan ylös tutkimustulokset, toteutustavat, tehdyt tuotokset ja johtopäätökset tutkimuksen pohjalta. Tutkimusprosessin vaiheet ovat vuorovaikutuksessa ja niitä voidaan toteuttaa osaksi limittäin, esimerkiksi raportin kirjoittaminen on osa jokaista prosessin vaihetta.

### 4.1 Tutkimuksen eteneminen

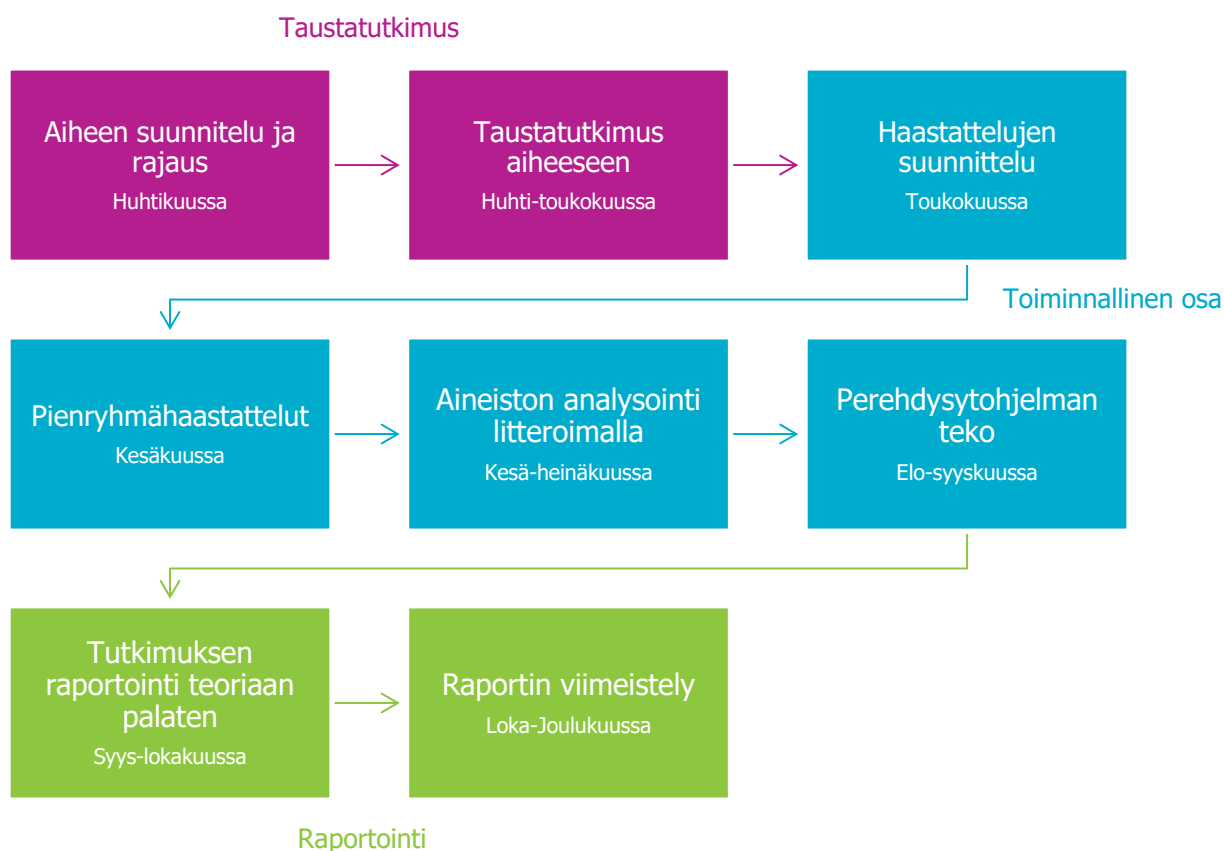
Parturi-kampaamo HIUKSEN toiminta laajeni uuden toimipisteen myötä keväällä 2021, jolloin tarve perehdytysprosessin kehittämiseen syntyi ja opinnäytetyöprosessini alkoi. Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen suunnittelulla ja palaverilla toimeksiantajan kanssa, jossa kävimme läpi heidän tarpeensa ja toiveensa. Tutkimukseen haluttiin sisällyttää työnantajamielikuvan näkökulma. Rajasimme aiheen perehdytysohjelman luomiseen, jossa painotettiin työnantajamielikuvan vaikutusta prosessissa.

Työn toteutus vaati taustaksi teoretietoon syventymistä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja muun aineiston avulla. Taustatiedon keruussa arvioin lähteiden luotettavuutta ja olin kriittinen tiedon oikeellisuuden suhteen, varsinkin näin digitalisaation aikakaudella. Lisäksi pyrin etsimään mahdollisimman ajankohtaista tietoa. Teoreettisen viitekehyksen vahvistuessa, pystyin soveltamaan oppimaani pienryhmähaastatteluihin muun muassa rajaamalla haastatteluteemat tutkimuksen kannalta oleelliseksi. Haastattelujen rakenne, kysymysmuotoilu ja toimintatavat haastattelutilanteessa pohjautuvat myös opittuun teoriaan aineistonkeruumenetelmistä.

Toiminnallinen prosessi aloitettiin keräämällä täydentävää tietoa kentältä. Haastattelun teemojen, rungon sekä kysymysten suunnittelussa hyödynnettiin opinnäytetyöohjaajan tukea. Tieto tutkimusmenetelmistä ja niiden hyödyntämisestä vaikuttivat haastattelurungon rakentamiseen sekä kysymysten muotoiluun. Haastattelun sisältö ja toteutustapa pohjautuvat aihepiiriin liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksen tavoitteisiin. Kysymysten ymmärrettävyys ja sisällön laatu ovat harkinnan tulosta, jotka varmistettiin myös opinnäytetyöohjaajalta.

Haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2021. Haastateltavana oli parturi-kampaamo HIUKSEN toiminniryittäjiä. Haastattelusta keräämäni tieto analysoitiin litteroinnin avulla. Tutkimustulosten myötä alkoi perehdyttämishojelman kokoaminen toimeksiantajalle. Aiempiin vaiheisiin palaaminen on laadulliselle tutkimukselle ominaista, joka oli läsnä myös tässä työssä. Aineiston keruussa tein päätöksen, että saan kerättyä riittävän kattavan aineiston kahden pienryhmähaastattelun avulla.

Haastatteluista keräämäni arvokkaan tiedon perusteella lähdin toteuttamaan toimeksiantajalle konkreettista tuotosta perehdyttämishojelmasta. Pidimme toimeksiantajan kanssa välipalavereita ja teimme perehdytysohjelmaan muutoksia heidän toiveiden mukaan. Perehdytysohjelma valmistui aikataulun mukaisesti syksyllä 2021. Loppuvuosi kului opinnäytetyöraportin viimeistelyn parissa.



Kuva 5. Opinnäytetyöprosessin kulku

#### 4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Erilaisissa opinnäytetöissä luotettavuus tarkoittaa hieman eri asioita, kuitenkin kaikille yhteisiä ominaispiirteitä ovat, etteivät tulokset tai kehittämissuhteet saa olla sattumanvaraisia. Luotettava tutkimus ei sisällä sisäisiä ristiriitoja. Järjestelmällinen ja johdonmukainen työskentely sekä reflektiivinen ote työskentelyn aikana lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Vilkkä 2021, osa 4.)

**Reliabiliteetti** eli tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen mittaa tulosten samankaltaisuutta. Toisin sanoen tulosten ristiriidattomuutta eri tutkimuskerroilla. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.) Lisäksi on syytä tarkastella opinnäytetyön **validiteetti** eli työn pätevyyttä, onko valitut analyysimittarit päteviä

ja saavutetaanko valinnoilla tavoiteltu lopputulos sekä pystytäänkö menetelmillä kuvaamaan kyseistä ilmiötä (Vilka 2021, osa 4). Reliabiliteetti ja validiteetti eivät täysin sovellu laadullisen tutkimuksen uskottavuuden arviointiin, vaan tutkijan pitää sisäistää tutkimuksen luonne ja käsitteiden poikkeavuus verrattuna määrällisen tutkimuksen arviointiin (Puusa & Juuti 2020, luku 11; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun keskiössä on tutkija itse, koska tutkijan teot, valinnat ja ratkaisut ovat arvioinnin alaisina (Vilka 2015, 196). Luotettavuutta arvioidaan läpi tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, joten tutkijan tulee kuvata tapahtunutta todenmukaisesti. (Puusa & Juuti 2020, luku 11).

**Uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys** ovat käsitteet, jotka ovat olennaisia laadullisen tutkimusmenetelmän arvioinnissa. Uskottavuutta arvioidaan sillä, missä määrin tutkimukseen liittyvät sidosryhmät, kuten kollegat, tutkimukseen osallistuneet henkilöt sekä yleisö hyväksyvät tutkimustulokset oikeiksi sekä arvioivat aineiston keruun asianmukaiseksi. Luotettavuus käsitteessä on kyse siitä, onko tutkija pystynyt vakuuttamaan lukijan omasta ammattitaidostaan, muun muassa perustellessaan valintojaan lähestymistavan, menetelmien ja ratkaisujen suhteen. Eettisyys mittaa miten tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita tutkimuksen aikana. Eettiset kriteerit tulee täyttyä käytettyjen menetelmien ja analyysitapojen osalta. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä ovat muun muassa uskottavuus ja siirrettävyys. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi tarkalla dokumentaatiolla, perehtymällä hyvin tutkittavaan aiheeseen ja perustella valittuja ratkaisuja perusteellisesti. Tutkimuksen koetaan olevan totuudenmukainen, mikäli muut päätyisivät samaan lopputulokseen aineiston perusteella. Tulosten selkeä kuvaus ja tulkittavuus ovat edellytyksiä uskottavuudelle. (Kananen 2015, 352–353; Vilka 2015, 197.) Opinnäytetyöni uskottavuutta lisää huolellinen teoriaan perehtyminen, aineistonkeruun monipuolisuus, prosessointi yhdessä tutkittavien kanssa sekä osallistava ideapaja. Valikoin tutkimukseen suomenkielisiä teoksia, luotettavuuden lisäämiseksi, sillä halusin minimoida mahdolliset käänkövirheet ja väärin ymmärrykset.

**Siirrettävyys** on yksi laadullisen tutkimuksen näkökulmista, joka kuvaa sitä onko tutkimuksen tulokset yleistettäviä ja siirrettävissä muihin kohteisiin tai tilanteisiin. Laadullinen tutkimus on lähtökohtaisesti aina ainutlaatuinen kokonaisuus eikä sitä voi suoraan kopioida toiseen tapaukseen (Vilka 2015, 197; Puusa & Juuti 2020, luku 11.) Pyrin tutkimuksessani kuvaamaan tarkasti tekemäni valinnat ja menetelmät, joten opinnäytetyöni tulokset ovat ainakin osittain siirrettävissä toiseen vastaavanlaiseen palvelualan yritykseen.

**Neutraalisuutta** voidaan pitää yhtenä haastekohtana tutkimuksessani, sillä olen työskennellyt kohde organisaatiolle yli kymmenen vuoden ajan ja näin ollen minulle on muodostunut vahvat mielikuvat ja kokemukset organisaation toiminnasta. Tutkimuksen kannalta tärkeänä haastattelijan ominaisuutena pidetään neutraaliutta, jolloin tutkijan tulisi minimoida omat osuutensa haastatteluissa. Oman mielipiteen ilmaisu, väittelyyn osallistuminen tai tilanteen hämmentäminen eivät ole haastattelijan tehtäviä. Pyrin toiminnassani neutraaliuteen, mutta haastattelun ollessa vuorovaikutteinen

tilanne, en pystynyt aina jäämään passiiviseksi kuulijaksi keskustelun edetessä. (Ruusuvoori & Tiitula 2017.)

Tutkijan tulee noudattaa työssään eettistä vastuullisuutta, soveltaa oikeita toimintatapoja, kunnioittaa ja huomioida muita, tunnistaa epärehellinen ja loukkaava toiminta sekä torjua sitä tutkimuksen aikana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 5.3). Tutkija voi huolehtia tutkimuksen eettisyydestä muun muassa varmistamalla tutkimuksen laadun laatimalla ensiluokkaisen tutkimussuunnitelman, pitämällä huolta, että valittu tutkimusasetelma on oikea ja toteuttamalla raportoinnin hyvin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 5.2).

Tutkimuksessa tulee kunnioittaa ihmisoikeuksia sekä itsemääräämisoikeus on huomioitava esimerkiksi selvittämällä osallistujille riittävät tiedot tutkimuksesta, kuten tavoitteet, menetelmät ja riskit. Kehittämistyön on oltava läpinäkyvää ja kohdeihmisten on tiedettävä mitä tapahtuu ja miksi (Arene 2020). Vapaaehtoisuus on tutkimukseen osallistumisen perusta ja tutkimuksen keskeyttäminen milloin tahansa on osallistujan oikeus. Tutkijalla on oltava osallistujan suostumus esimerkiksi haastattelujen tallentamiseen. Tutkimustulosten on oltava luottamuksellisia, eikä tietoa saa jakaa ulkopuolisille. Tutkijan on taattava osallistujien anonymisyys sekä osallistujien harhaanjohtaminen on kiellettyä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 5.4.4.)

Aineistonkeruussa on myös noudatettava eettisyyttä ja noudatettava tekijänoikeuksia. Riittävän tiedon kerääminen, huolellinen raportointi, plagioinnin välttäminen, selkeät lähdemerkinnät sekä tulosten ja tutkimusaineiston asianmukainen käsittely ovat eettisiä toimintatapoja prosessin aikana. (Vilka 2021, osa 4.) Henkilötietosuojasta on huolehdittava ja tietoja saa kerätä vain perustellusti oikeaan käyttötarkoitukseen. Työn on oltava rehellinen, eikä tietoa saa vääristää. Koska työ toteutetaan toimeksiantajalle, on tärkeää olla myös perillä toimeksiantajan arvoista, käytänteistä ja ohjeista. (Arene, 2020.)

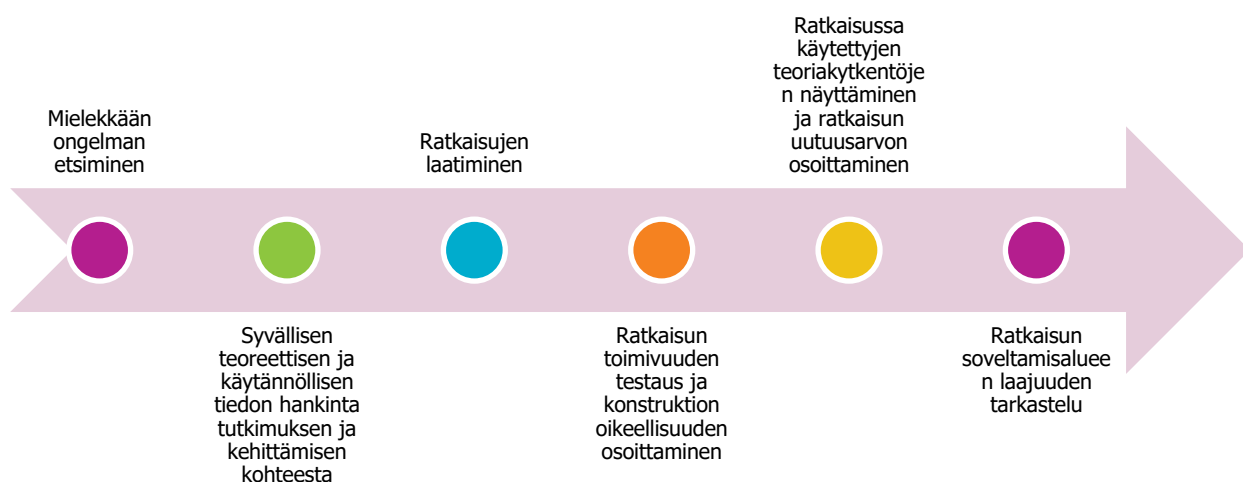
Työssäni eettisyys on huomioitu niin, että osallistuminen on ollut vapaa ehtoista sekä osallistujilla on ollut mahdollisuus kieltäytyä vastaamatta kysymyksiin tai keskeyttää tutkimus halutessaan. Osallistujilta on ollut suostumus haastattelujen tallennukseen ja vastaukset on käsitelty anonymisti. Aineisto on hoidettu asianmukaisesti tiedon keräämisen sekä jälkitoimenpiteiden suhteen. Haastateltaville lähetetyssä kutsuviestissä kerrottiin nämä tutkimuksen eettisyyteen liittyvät toimenpiteet ja asiat kerrattiin vielä haastattelun alussa.

Tietoperustaan on perehdytty laajasti ja työssä on käytetty monipuolisesti mahdollisimman tuoreita ja luotettavia lähteitä. Kaikki lähteet on merkitty huolellisesti aineistoon sekä lähdeluetteloon. Ohjaus- ja hankkeistamissopimus solmittiin toimeksiantajan sekä koulun kanssa opinnäytetyöprosessin alussa, jotta kaikki osapuolet ovat tietoisia työn julkaisu asioista. Tutkimus on pyritty pitämään mahdollisimman läpinäkyvänä ja näin ollen kaikki opinnäytetyön vaiheet on kirjattu ylös.

#### 4.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on **toiminnallinen kehittämistyö**, jonka tarkoituksena on luoda kohdeorganisaation tarpeisiin soveltuva perehdyttämishjelma. Koska kehittämistyössä tuotetaan toimeksianta-

jalle konkreettinen tuotos digitaalisen perehdyttämishjelman muodossa lähestymistapana, on **konstruktioivinen tutkimus**. Konstruktioivisen tutkimuksessa etsitään käytännön ongelmaan ratkaisu, joka perustellaan teoreettisesti. Tässä tutkimuksessa ongelmaa näyttelee yhdenmukaisen perehdytysprosessin puutos. Konstruktioivinen ja toimintatutkimus ovat hyvin samankaltaisia, mutta eroavat siltä osin, että konstruktioivinen tutkimuksessa muutos kohdistetaan konkreettisen kohteeseen ja toimintatutkimuksessa muutetaan nimensä mukaisesti toimintaa. (Ojasalo, Moilanen & Rintala 2015, 58 & 62.) Käytännön tiedon hankinta pohjautuu kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpään aineistonkeruumenetelmään eli haastatteluun, johon sisällytettiin myös osallistava ideapaja. Haastattelujen avulla selvitettiin parturi-kampaamon toimintaympäristölle olennaiset asiat, jotka tulee ottaa huomioon perehdyttämishjelman rakentamisessa.



Kuva 6. Konstruktioivisen tutkimuksen vaiheet (Ojala ym. 2015, 68).

Yleensä tutkimus- ja kehittämistyön menetelmät jaetaan joko kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen suuntaukseen. Paremmuusjärjestystä menetelmäsuuntausten välille ei voida laittaa, sillä menetelmän valinta riippuu aina siitä mitä ollaan tutkimassa ja mitä halutaan aiheesta tietää.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan ilmiötä hyödyntäen tilastoja ja numeroita. Luokittelu, vertailu ja syy-seuraussuhteet ovat keskiössä määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Yleisin määrällinen aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavien määrä on suuri. Kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä pyrkii puolestaan ymmärtämään tutkittavaa asiaa syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti, jolloin tutkittavien määrä ei ole olennainen vaan tärkeintä on sen laatu. Aineistonkeruussa suositetaan menetelmiä, joissa tutkittavien ääni ja näkemykset pääsevät esille. Haastattelujen ja havainnointimenetelmien käyttö on yleistä laadullisessa tutkimuksessa. (Koppa 2020.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu, mikä on **kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen** toteutustapa. Haastattelun avulla saadaan kerättyä yksilöllistä ja syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. (Ojala ym. 2015, 107). Opinnäytetyössäni haastattelun tyyli oli

**pienryhmähaastattelu**, joka valikoitui siksi, että ryhmässä ideointi on luovempaa, sekä haastattelun ilmapiiri on rennompi. Haastattelu eroaa keskustelusta siinä mielessä, että haastattelulle on määritelty tavoite sekä haastattelussa roolit ovat ennalta määrätty. Haastattelijan roolina on esittää kysymykset ja kerätä tietoa, kun taas haastateltava vastaa ja toimii tiedon antajana. (Ruusuvuori & Tiittula 2017.) Rakenteeltaan haastattelu oli puoli strukturoitu, jossa pyrittiin avoimeen keskusteluun. **Puoli strukturoituhaastattelu** tunnetaan myös nimellä **teemahaastattelu**. Haastatteluun kootaan keskeiset aiheet ja teemat tutkimusongelman selventämiseksi. Puoli strukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on laatinut kysymyslistan valmiiksi, mutta itse haastattelu tilanteessa kysymysten järjestys ja sanamuodot voivat vaihdella. (Ojasalo, Moilanen & Rintala 2015, 108; Vilka 2015, 124).

Laadullisen tutkimusmenetelmän haastattelukysymysten muotoilussa tulee välttää suljettuja ”ko”- ja ”kö”- päätteisiä kysymyksiä, joihin haastateltavat vastaavat kyllä tai ei. Mikäli suljettua kysymysmuotoa käytetään, on niiden perään syytä sijoittaa lisäkysymys, jotta vuorovaikutus säilyy ja tarvittava tieto saadaan vastausten muodossa, eikä kysymykset ohjaa tuloksia haluttuun suuntaan. (Vilka 2015, 128.)

Haastatteluun oli sisällytetty **osallistava ideapaja**, joka on toinen laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Ideapaja soveltuu toimintatapojen kehittämisen tueksi. Ideapajan tarkoituksena on kerätä yhteen ideoita, ajatuksia ja kokemuksia, hyödyntäen erilaisia metodeja kuten miellekarttaa tai vaikka aivoriiheä.

Laadullisessa tutkimuksessa olennaista ei ole aineiston määrä vaan laatu. Aineiston keräämisen tavoitteena on saada apuvälineitä asian ymmärtämiseksi sekä tulkinnan muodostamiseksi. (Vilka 2015, 150.)

#### 4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Pienryhmähaastattelut toteutettiin 9.6. sekä 10.6.2021 etäyhteydellä kahdelle eri kolmen hengen porukalle, jotka koostuivat kohdeorganisaation työntekijöistä. Molemmat haastattelut olivat kestoltaan noin 60 minuuttia. Haastateltavien valinnassa pidettiin mielessä mitä ollaan tutkimassa ja valinnassa noudatettiin eliittiotantaa. **Eliittiotanta** on harkinnanvarainen otantamenetelmä, jossa valitaan informanteiksi sellaiset henkilöt, joilta uskotaan saavan parhaiten tietoa tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Valikoidut haastateltavat toimivat yrityksen eri toimipisteissä ja heidän työsuhteensa olivat erimittaisia. Nämä valinnat perustuivat siihen, että näin saadaan mahdollisimman laaja kuva organisaation toiminnasta, erilaisista tulkinnoista sekä tunnistetaan mahdolliset eriävät toimintatavat toimipisteiden välillä. Haastateltavien valintaan vaikuttivat myös yhteiset arvot ja kiinnostus aihetta kohtaan, avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen varmistamiseksi.

Samaistuttava huumorintaju oli yksi kriteeri haastateltavien valinnassa, sillä huumoria voidaan hyödyntää haastattelussa muun muassa lievittämään painetta ja auttaa käsittelemään epämiellyttäviä kokemuksia. Huumoria käytettäessä on syytä huomioida, ettei huumoria hyödynnetä vallankäytössä ja saateta ketään naurunalaiseksi. Ryhmän tuottama moniäänisyys ja mahdolliset erilaiset tulkinnat,



johtivat ensisijaisesti haastattelutyypin valintaan yksilöhaastattelujen sijaan. Ryhmähaastattelun kiinnostavuutta lisää se, miten yksilöllisten käsitysten ja kokemusta kautta pyritään tuottamaan yhteistä tietoa vertailemalla erilaisia ajattelutapoja. (Pietilä 2017.)

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin haastateltavien suostumuksella tarkempaa analysointia varten. **Litterointi** eli haastattelun auki kirjoittaminen tekstimuotoon, toimi tutkimuksen analysoinnin apuvälineenä ja tukena. (Ojasalo, Moilanen & Rintala 2015, 108). Litteroinnin avulla aineiston järjestelmällinen tutkiminen ja analysointi tapahtuvat luontevasti. Litterointi on aikaa vievää, joten litteroinnin taso ja tarkkuus riippuvat siitä mitä tutkimuksella tavoitellaan ja mitkä ovat tutkimuksen lähestymistavat. Työhöni valitsin kevyen litteroinnin tason, sillä olin kiinnostunut puheen sisällöstä ja haastattelun osittainen litterointi riitti saamaan käsityksen haastattelun sisällöstä. Osittainen litterointi on mahdollista tehdä teemoittain, joka tuki haastattelun rakennetta. Litteroin puheenvuorot teemojen alle ja poimin aineistoista yhtäläisyyksiä sekä tulkitsin eroavaisuuksia. Litteroinnissa olennaista on, ettei haastateltavan puheen sisältöä saa muuttaa. (Vilkkä 2015, 137–138.)

#### 4.5 Haastattelun toteutus ja tulokset

Haastattelujen tavoitteena oli selvittää HIUS Parturi-kampaamon perehdyttämisen nykytilan haasteet, onnistumiset sekä mahdolliset kehitysideat prosessiin tulevaisuutta varten. Haastattelun aiheet oli jaettu kolmeen eri pääteemaan, joita olivat työnaloittaminen, perehdytysprosessi ja työnantajamielikuva. Teemat pohjautuvat tutkimuksen teoriaosaan ja niiden välillä on selkeä yhteys. Teemat linkittyvät vahvasti toisiinsa, sillä työnantajakuvaan pystytään vaikuttamaan muiden prosessien avulla ja muut prosessit vaikuttavat työnantajakuvan syntymiseen.

Työnaloittaminen on aina jännittävä hetki sekä työsuhteen alkuvaiheen kokemukset vahvistavat tulokkaan mielipidettä siitä onko kohdeorganisaatio oikea työpaikka juuri hänelle. Työnantajamielikuva muodostuu erilaisista signaaleista, kuten mielikuvista, kokemuksista ja toiminnasta. Työnantajamielikuva välittyy organisaation ulkopuolelle asti, muun muassa nettisivujen, liikkeen julkisivun, somekanavien ja hakijakokemusten myötä. Työnantajakuva alkaa muodostumaan jo siinä vaiheessa, kun ihmisen kiinnostus yritystä kohtaan herää. Ensi hetket työyhteisössä ovat kriittisiä ja työnantajamielikuva vahvistuu rekrytoinnin ja perehdyttämisprosessin aikana. Kolmea eri haastatteluteemaa pidettiin riittävänä, mahdollisimman kattavan kuvan saamiseksi kohdeorganisaatiosta tähän opinnäytetyöhön liittyen. Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelunrunko on esitetty liitteessä 1.

##### **Työn aloittaminen**

Ensimmäisenä pääteeman tavoitteena oli selvittää, miten haastateltavat ovat kokeneet työn alkamisen kohdeorganisaatiossa ja mitä työn aloittaminen on sisältänyt. Haastattelussa keskusteltiin vastaanotosta ja työtehtävien läpi käynnistä sekä siitä, miten yrityksen tavoitteet ja visio oli tuotu esiin työnalkaessa. Perehdytyksen onnistumisen kannalta tärkeimmäksi asiaksi koettiin tervetullut tunne sekä selkeät ja yhdenmukaiset ohjeistukset. Lisäksi perehdyttäjän roolilla ja jaettavan tiedon pilkkomisella koettiin olevan merkitystä työnaloituksessa.

*Tervetullut tunne on kaiken sen alku.*

*Ennen kaikkea toi tervetullut tunne, jos on heti ensimmäisenä kylmä vastaanotto niin se ei oikein innosta.*

*Se, että ei ole liikaa asiaa vaan yksi kerrallaan. Monesti huomaa, että menee niin paljon sivuun, kun keskittyy vaan kuuntelemaan kaikkea mitä sieltä tulee.*

*Ei oleteta, että se tietää jo jotain valmiiksi.*

*Selkeys, että olisi selkeästi ohjeet esillä esimerkiksi kansion muodossa. Se käydään yhdessä läpi ja siihen voi aina palata, jos tarve vaatii.*

*Innostava ja pätevä perehdyttäjä on tärkeä perehdytyksen onnistumisen kannalta sekä ehdottomasti toi tervetullut tunne.*

### **Perehdytysprosessi**

Haastattelussa keskusteltiin myös toisesta teemasta eli perehdytysprosessista. Haastattelu kysymyksillä haluttiin selvittää, millainen perehdytysprosessi on ollut, milloin prosessi on käytännössä alkanut sekä miten vastuunjako ja palautteenanto on hoidettu aiemmin.

*Mulla oli enimmäkseen suullista perehdyttämistä, mutta oli meillä tietokoneella jotain pelisääntöjä ylhäällä.*

Haastateltavien mielestä nykyistä perehdytysprosessia olisi syytä selkeyttää ja prosessin tueksi toivottiin kirjallista tukimateriaalia. Olennaisimpina tietoina perehdytysprosessissa pidettiin yleisiä toimintatapoja ja avainhenkilöiden läpikäyntiä.

*Tukimateriaali on aika tärkeää, niin voi vaikka sitten sieltä tarkistaa tai sitten jos sieltä ei löydy niin ehkä sitten löytyy henkilö, keneltä voit kysyä asiasta ja hänen yhteystietonsa.*

*Avainhenkilöiden läpikäynti, se että olisi joku, jolta uskaltaisi kysyä asioita.*

*Olisi helpotus, jos olisi joku tukihenkilö keneltä kysyä.*

*Minä ainakin ajattelisin, että ihan niin kun palvelukuvaus tai semmoinen että mitenkä meillä talossa toimitaan, että olisi yhtenäiset toimintatavat semmoinen aika oleellinen.*

*Käytännön asiat lyhyesti ja ytimekkäästi käytäisiin läpi.*

Haastattelussa kävi myös ilmi, että kohdeorganisaation perehdytysprosessissa toivotaan kehitystä erityisesti molemminpuoliseen palautteenantoon.

*Ei kyllä ole mielestäni mulla ollut sellaista esimerkiksi sanaa perehdytysprosessi, niin ei ole paljon keskusteltu kyllä. Enkä osannut itse vaatiakaan palautteenantoa, kun olin vastavalmistunut, etten tiennyt miten se homma pitäisi toimia*

## **Työnantajamielikuva**

Viimeisenä haastatteluteemana kävimme läpi työnantajamielikuvaa. Haastattelukysymysten avulla halusin selvittää, millainen työnantajamielikuva haastateltavilla on ollut ja miten se on muokkautunut ajansaatossa sekä mitkä asiat ovat siihen vaikuttaneet.

Haastattelussa nousi esiin, että kriittisimpänä vaiheena työnantajamielikuvan muodostumisessa pidetään vastaanottoa ja henkilöstötapauksia, hetkiä, joissa ihmiset kohtaavat.

*Ihan niin kuin kaikissa ihmissuhteissa, ensivaikutelmaa, sitä on vaikea muuttaa myöhemmin, jos olet saanut päähäsi jo jonkun tietynlaisen kuvan.*

*Vastaanotto on sellainen missä jo huomaa mihin suuntaan ollaan menossa.*

*Se kun tapasi muut, niin sillä oli isomerkitys mielikuvan muodostumisessa.*

Tärkeimpinä tekijöinä työnantajamielikuvan muodostumiseksi pidettiin yrityksen arvoja, avointa viestintää ja yrityksen aktiivisuutta somessa.

*Miten puhuu työntekijöille ja alaisille.*

*Miten juuri kohtaa ihmiset.*

*Suurimpana vaikuttavana tekijänä on yritykset arvot ja hyvä ilmapiiri.*

*Miltä liike näyttää ulospäin. Sosiaalinen media ja nettisivut, kyllähän nekin vaikuttavat ja varsinkin nykypäivänä toi some on semmoinen asia mistä mulla muodostuu tietynlainen mielikuva kaikesta.*

## **Ideapaja**

Haastatteluteemojen jälkeen, olin varannut aikaa yhteiseen ideapajaan. Tavoitteena oli heitellä ajatuksia ja ideoida yhdessä, miten toimeksiantajan perehdytysprosessia voitaisiin kehittää.

Kaikkien haastateltavien mielestä kirjallisesta tukimateriaalista olisi suuri hyöty perehdytysprosessissa. Visuaalinen ilmaisu tukee muistamista ja kuvien hyödyntäminen materiaalissa koettiin hyödyllisenä apuvälineenä oppimiseen.

*Ärsyttävintä on se, että kaikki ei tiedä samaa asiaa, kun suullisesti kerrotaan, niin aina jää jotain jossain matkan varrella kertomatta, niin sen takia se kirjallinen olisi parempi.*

*Vois olla se kirjallinen mistä mä luen miten mä teen, sitten mä teen ja sitten mä muistan. Sitten kun sen on kerran lukenut, niin sitten ainakin muistaa mitä sieltä voi tarkistaa.*

*Mun mielestä tossa kassaraporttiohjeessa on tosi hyviä kuvia, että mistä pitää klikkailla, että saa oikein. Se on ollu musta hyvä, kun mä en lukemalla aina välttämättä ymmärrä.*

Digitaalisuuden hyödyntäminen jakoi mielipiteitä, sillä valtajoukko haastateltavista toivoi ohjeita myös paperisena versiona. Digitaalinen perehdytyskansio sai kannatusta muun muassa säilytyksen, löydettävyyden ja jakamisen osalta.

*Se on selkeämpi paperisena ja meillä on sitä paitsi tietokone koko ajan käytössä, mahdotonta istua siinä ja keskittyä. Toki jos puhelimelta voi lukea, niin sitten.*

Keskustelimme haastattelussa myös voisiko perehdytysprosessia pelillistää esimerkiksi leikkimielisellä tietovisalla läpikäydyistä aiheista. Tiedon testaaminen ja pelillistämisen koettiin aiheuttavan lisää stressiä, jo itsestäänkin stressaavassa uudessa tilanteessa. Perehdyttäjän roolissa toimivia henkilöitä tietotaidon testaaminen kuitenkin houkutteli perehdyttämisen tehostamiseksi.

*Kokisin ehkä uutena työntekijän sen ahdistavana, jos pitäisi heti osata vastata johonkin pistokysymyksiin. Jos tämmöistä halutaan kuitenkin tehdä, niin sitten sillain, että se on hauskaa, vähän sillain kieliposkella tekemistä, ei mitään liian vakavaa.”*

*Enemmän voi aiheuttaa huonoa, kun hyvää siitä, että kaikille tulisi automaattisesti testi.*

*Uudelle ihmiselle se ei varmaan ole hauska tilanne, mutta kun on ottanut useita uusia tekijöitä vastaan niin välillä tuntuu, että joku koe vois olla ihan hyvä siinä.*

Organisaatiossa toimitaan useassa eri toimipisteessä ja henkilöstö kasvaa jatkuvasti, esitin ideapajassa kysymyksen liittyen esittelyyn ja tutustumiseen. Toiveena oli, että jatkossa kaikki olisivat kartalla uusista rekrytoiduista työtovereista.

Osa koki aiemmin käytössä olleet esittelytilanteet yhteisissä tapahtumissa hieman ahdistaviksi, joten keskustelu ohjautui luontevasti tutustumisen digitaalistamiseen matalalla kynnyksellä. Ajatus esittelystä organisaation aktiivisessa käytössä olevan WhatsApp-ryhmien kautta sai positiivisen vastaanoton. Esittelyteksti ja henkilökuva viestin muodossa tavoittaisi koko henkilöstön tehokkaasti.

*Se esittely on sellainen suomalainen kiusallinen hetki, mutta on parempi, että se hoidetaan vaan kerralla alta pois.*

*Minun mielestäni olisi kiva, jos tulisi aina tieto, jos joku on lopettanut tai aloittanut työt.*

*Olisi tosi hyvä toi, jos olisi esittely viestiketjussa, edes minkä niminen on ja missä liikkeessä toimii.*

*Ois hyvä, että uudella aloittaneella ois myös tervetullut olo, kun hänet ois esitelty, ja osais itsekin vastaanottaa hänet paremmin.*

Lopuksi kysyin haastateltavien näkemystä, miten organisaation työnantajamielikuvaa voitaisiin kehittää parempaan suuntaan. Työnantajamielikuvan kehittämiseen toivottiin läsnäoloa ja konkreettisia tekoja hyvien ideoiden aikaansaamiseksi.

*Asiat jää herkästi ajatuksentasolle.*

*Läsnäoloa kaipaisin, välillä on tosi pitkiä aikoja, kun ei tavata, olisi joku vakinaisempi aikaväli, kun nähdään.*

## Johtopäätökset

Haastattelujen perusteella voidaan todeta että, hiuksen työnantajamielikuva on positiivinen, mutta perehdytysprosessi kaipaa selkeyttä. Tärkeimpinä asioina perehdytyksen onnistumisen kannalta pidetään tervetullutta tunnetta ja avointa viestintää. Molemmissa haastatteluissa kävi ilmi, että kirjallisesta tukimateriaalista olisi hyötyä perehdytysprosessissa ja se tarjoaa tukea aloittavalle työntekijälle. Avainhenkilöiden läpikäynnin koettiin olevan oleellinen osa perehdyttämistä.

Ensisijaisen tärkeänä pidetään sitä, kuinka ihmiset kohdataan ja että, jokainen saa samanarvoista kohtelua. Kriittisimpinä vaiheina sekä työnantajamielikuvan että perehdytysprosessin kannalta pidetään vastaanottoa ja työsuhteen alkuvaiheita.

Haastattelun pääteemojen lisäksi, käytimme haastattelusta tovin aikaa myös yhteiseen ideapajaan, jossa leikiteltiin muun muassa ajatuksilla perehdyttämisen prosessin pelillistämiseksi esimerkiksi perehdytyksen jälkeisellä ”testaa tietosi” testillä. Haastateltavat kokivat kuitenkin uuden työntekijän testaamisen tuovan turhia paineita ja stressiä muutenkin stressaavaan tilanteeseen, vaikka ajatus tiedon testaamisesta houkuttelikin heitä perehdytysprosessin vauhdittamiseksi.

Lisäksi kävi ilmi, että useimmat haastateltavat kokevat kuvamateriaalin auttavan muistijäljen syntymistä, joten kuvien hyödyntäminen koettiin positiivisena asiana. Digitaalisuus perehdytysoppaan kannalta nähtiin ristiriitaisena ja yleisenä toiveena oli saada materiaali, sekä digitaalisessa että paperisessa muodossa.

## 5 PEREHDYTYSOHJELMAN LAATIMINEN

Parturi-kampaamo HIUKSELLE laadittiin toiminnallisen kehittämistyön tuotoksena perehdyttämishjelma, joka pitää sisällään "tervetuloa taloon"-oppaan, työyhteisön tehtävälisan, kassaohjeet sekä sosiaalisen median ohjeistuksen. Ohjelman laatimisessa on huomioitu teoriapohja sekä haastattelun ja ideapajan tuottamat tutkimustulokset. Myös toimeksiantajan mielipiteitä ja toiveita on kuunneltu tuotoksen kasaamisessa.



Kuva 7 Perehdyttämishjelman sisältö

Onnistunut perehdytys sisältää mahdollisimman relevanttia ja ajantasaista tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista. Perehdytysohjelman sisältö on pidettävä jatkuvasti ajan tasalla, joten ohjeistuksen on oltava helposti muokattavissa. Muokattavuus mahdollistaa myös erilaisten yksilöiden huomioimisen perehdyttämisessä. Näiden asioiden takia päädyttiin toteuttamaan perehdytysohjelma digitaalisessa muodossa, jota pystytään tarvittaessa esittämään myös tulostettuna paperisena.

Toiminnallisen osuuden kokoaminen alkoi tutkimustulosten analysoinnin jälkeen. Tutkimuksessa selvisi, että työsuhteen alkuvaihetta pidetään kriittisimpinä työnantajakuva muodostumisen ja perehdytysprosessin onnistumisen kannalta. Hiljaista tietoa on hankalampi hallita ja kirjallisen materiaalin avulla tieto on tasapuolisesti kaikkien saatavilla. Perehdytyksessä pitää lähteä perusteista, tyhjältä paperilta, nolla tilanteesta. Yritys ei voi olettaa, että tulokas tietää samalla tavalla organisaation perusasiat, kuin pitkään mukana olleet yksilöt.

### **Tervetuloa opas – työnaloituksen tueksi**

Tutkimustulosten perusteella perehdytysohjelmani keskittyy ensisijaisesti "Tervetuloa taloon"-oppaaseen, joka paneutuu työn alkutaipaleeseen ja auttaa uutta työntekijää pääsemään sisälle hiuksen toimintaan, jo ennen varsinaista työnalkua. Suunnitelmana oli, että opas on tiivis mutta kattava ko-

konaisuus yrityksen toiminnasta. Visuaalisuudella haluttiin lisätä lukijan mielenkiintoa ja ennen kaikkea sisällön silmäiltävyyttä. Opas on pidetty sivumäärällisesti kompaktina, jolloin tieto on pilkottu pienempiin osiin ja muistaminen on helpompaa. Opas välitetään tulokkaalle jo ennen varsinaista työnalkua.

Merkitykselliseksi koettiin myös organisaation toimintakuvaus ja avainhenkilöiden läpikäynti. Näin ollen opas sisältää organisaation tarinan sekä katsauksen millainen yritys on tänä päivänä. Oppaassa on selkeästi esillä eri toimipisteiden ja avainhenkilöiden yhteystiedot sekä esitellään eri kommunikointiväylät. Oppaassa käsitellään myös yrityksen tärkeimmät arvot, jotka ohjaavat organisaation kaikkea toimintaa. Arvot auttavat myös tulokasta sisäistämään mitä häneltä odotetaan työnalkaessa. Oppaassa kerrotaan myös tulokkaalle mistä ensimmäiset työpäivät tulevat koostumaan sekä kerrataan yleiset pelisäännöt. ”Tervetuloa taloon”-oppaan sisällysluettelo ja ote oppaasta on esille liitteessä 2 ja 3.

### **Tehtävälista – perehdyttämisen seurantaan**

”Tervetuloa taloon”-oppaan lisäksi olen laatinut työpaikalle helposti seurattavan taulukkomuotoisen tehtävälistan. Listan on tarkoitus vähentää työyhteisön kuormitusta ennen tulokkaan tuloa. Lista toimii muistilistana siitä mitä kaikkia asioita tulee hoitaa uuden työntekijän tullessa taloon. Lista muodostuu eri vaiheiden tehtävistä, kuten ennakkoon hoidettavia tehtävistä, ensimmäisten päivien aikana tehtävistä toimenpiteistä sekä työperehdytyksen töistä. Lista on helppo täyttää ja se on selkeä kokonaisuus, jossa on esillä vastualueet, aikataulut, huomiot ja seuranta. Listan myötä perehdytysprosessista saadaan johdonmukaisempi ja yhtenäisempi toimipisteestä riippumatta. Tehtävälistassa on huomioitu myös jaetun tiedon pilkkominen, sillä tehtävälistassa on esitetty ohjeellinen suositus, siitä missä kohtaa kukin opas olisi tarkoitus jakaa tulokkaalle nähtäväksi. Ote tehtävälistasta on esille liitteessä 5.

Tehtävälista on suunniteltu siten, että organisaatiossa vältetään ristiriidoilta ja väärinymmärryksiltä. Lista on suunniteltu siten, että perehdytyksen kulkua ja toteutumista on helppo seurata. Tehtävälistan avulla kaikki asiat käydään läpi työyhteisön kesken ennen tulokkaan tuloa ja vastualueet jaetaan selkeästi. Listasta pystytään seuraamaan prosessin kulkua, kun toteutetut asiat merkataan tehdyiksi tehtävälistaan. Tehtävälistaan on jätetty tilaa omille muistiinpanoille ja huomioitaville asioille.

### **Kassa- ja ajanvarausohjeet – yksilön osaamisen edistämiseksi**

Seuraavaksi loin aiemmin mainitsemieni työkalujen lisäksi kassa/ajanvarausjärjestelmän ohjeet, joita tulokas tulee käyttämään ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Ohjeiden avulla tulokkaalla on mahdollisuus toimia myös itsenäisesti ensimmäisistä päivistä lähtien, sillä tieto on käden ulottuvilla. Tulokas voi kokea onnistumisen tunteita, oivaltaessaan asioita omatoimisesti kassa ja ajanvarausohjeiden ansiosta. Kassaohjeissa on hyödynnetty paljon visuaalisuutta kuvien muodossa, jotta tiedon löytäminen olisi helppoa ja välttäisi turhilta virheiltiltä. Kassaohjeet ovat hyvin yksinkertaiset ja siinä kuvataan toiminnot vaihe vaiheelta. Tämän perusteena on tutkimuksessa esille tullut näkökulma, jossa korostetaan sitä, ettei oleteta, että tulokkaat tietävät jo valmiiksi jotain asiasta. Ote kassaohjeista on esillä liitteessä 4.

## **Sosiaalisen median ohjeet - työnantajamielikuvan kehittämiseksi**

Tämän jälkeen tuotin toimeksiantajalle vielä sosiaalisen median ohjeet, joiden pääasiallisena tavoitteena on vahvistaa parturi-kampaamo HIUKSEN työnantajakuva. Kohdeorganisaatio on hyvin aktiivinen sosiaalisessa mediassa ja yritys kannustaa työntekijöitä brändäytymään myös henkilökohtaisten tilien kautta. Sosiaalisen median ohjeissa on avaimet laadukkaan sisällön tuottamiseen sekä henkilöbrändin vahvistamiseen. Aktiiviset ja ammattimaiset sosiaalisenmediatilit palvelevat kaikkia osapuolia: kampaaja, kampaamo ja asiakasta.

### **Huomioita**

Tapasimme säännöllisesti toimeksiantajan kanssa palautteenannon ja kehittämisehdotusten merkeissä. Tapaamisilla arvoimme myös tuotoksen toimivuutta. Alkuperäinen tarkoitus oli sisällyttää opinnäytetyöhön perehdytysohjelman toimivuuden testaaminen, mutta se rajattiin työstä pois resurssien säästämiseksi. Perehdytysohjelman testaaminen käytännössä ja palautteen analysointi olisivat lisänneet työmäärää toisen opinnäytetyön verran. Rajaukseen vaikutti myös se, että kohdeorganisaatiossa suoritettiin rekrytointia työn edetessä, joten testaamisen sisällyttäminen työhön olisi viivästyttänyt opinnäytetyön valmistumista oleellisesti. Palautekyselyn toteuttaminen olisi kuitenkin oiva jatkotutkimus ehdotus tulevaisuutta ajatellen.



## 6 POHDINTA

Tässä luvussa syvennyttään pohtimaan tutkimuksen onnistumista sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä analysoidaan omaa oppimista kehittämistyön aikana.

### 6.1 Tutkimuksen onnistuminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa ja selkeyttää parturi-kampaamo HIUKSEN perehdytysprosessia konkreettisen perehdytysohjelman avulla. Tutkimukseen sisällytettiin näkökulma työnantajamielikuvan vaikutuksista perehdyttämisessä. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui hyvin ja yhteydenpito oli vaivatonta. Sain hyvin vastuuta kehittää kohdeorganisaation toimintaa ja uskon luottamuksen olleen molemmin puolinen työn etenemisen suhteen.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Onnistuneen perehdyttämisen vaikutus työnantajamielikuvan luomiseen?
- Millainen perehdyttämisen toimintakonsepti toimii parturi-kampaamon toimintaympäristöön?
- Mitkä ovat digitalisaation tuomat hyödyt perehdytysohjelman luomisessa?

Tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia kehitystyön edetessä. Tutkimuskysymysten vastauksista voidaan todeta, että työnantajamielikuvalla on merkitystä perehdytykseen esimerkiksi odotusten kautta. Työnantajakuva alkaa muodostumaan varhaisessa vaiheessa ja se kehittyy merkittävästi vastaanoton sekä perehdytysprosessin aikana. Onnistuneella ja suunnitelmallisella perehdyttämisellä on positiivinen vaikutus työnantajakuvan syntymisessä sekä sen vahvistamisessa. Parturi-kampaajien ominaispiirteeksi luetaan visuaalisuus ja sosiaalisuus, jotka ovat vahvasti osana joka päivästä työtä. Visuaalisuus ja vuorovaikutus tuovat hyötyä myös perehdyttämisprosessiin parturi-kampaamon toimintaympäristössä. Digitaalisuuden hyödyntäminen perehdytysohjelman toteutuksessa mahdollistavat muun muassa ohjeiden muokattavuuden sekä monipuolisen jakelun joko sähköisessä muodossa tai tarvittaessa paperisena. Sähköinen materiaali mahdollistaa helpon säilytyksen ja löydettävyyden. Lisäksi sähköinen muoto on ekologisempi vaihtoehto runsaan paperin kulutuksen sijaan. Digitaalisuus säästää muun muassa organisaation aika-, raha- ja materiaaliresursseja.

Opinnäytetyöni tuoma hyöty toimeksiantajalle on aito, sillä tutkimustulosten pohjalta kohdeorganisaation on mahdollista kehittää perehdyttämistä johdonmukaisempaan ja tasalaatuisempaan suuntaan. Tuottamani perehdytysohjelma antaa heille työkalut systemaattiseen toimintaan tulevaisuudessa. Laadukkaasti toteutettu perehdyttämisohjelma on käytettävissä sellaisenaan tai helposti muokattavissa tarpeen mukaan. Ammattimainen perehdyttämisohjelma vähentää henkilöstön ja johdon kuormitusta prosessin aikana. Työni tuottaa toimeksiantajalle arvoa, sillä perehdytysohjelman avulla yritys pystyy hallitsemaan perehdyttämisestä aiheutuvat aikaresursseja ja kustannuksia. Lisäksi systemaattinen perehdytysohjelma edistää työnantajakuvan ja yritysimageon kehittymistä positiivisempaan suuntaan.

Opinnäytetyössä olisi voitu hyödyntää myös johdon näkökulmaa aiheesta. Työn laajuus ja työmäärä olisi laajentuneet johdon näkemysten myötä, joten tarkemman rajaamisen ansiosta tutkimuksessa saatiin syvällisempi kuva perehdytysprosessista parturi-kampaajien näkökulmasta katsottuna. Kahta

pienryhmähaastattelua voidaan pitää riittävänä tutkimusaineiston tiedon keruuna, sillä tulosten yhtäläisyydet näyttelivät suurta roolia molemmissa haastatteluissa. Tulkituin myös eroavaisuuksia, joita oli vähemmän, jos lainkaan havaittavissa. Näin ollen tutkittavaan ilmiön ymmärtäminen ja tulkitseminen ovat laadulliselle tutkimukselle ominaisia eli syvällisiä ja ei yleistettäviä.

## 6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Työssäni on huomioitu luotettavuuden ja eettisyyden näkökulma alusta loppuun. Opinnäytetyöprojektin alussa solmittiin asianmukaiset sopimukset toimeksiantajan ja ohjaajan kanssa. Toiminnassa on pyritty läpinäkyvyyteen. Kaikki osallistujat ovat olleet tietoisia tutkimuksen lähtökohdista ja tarkoituksista. Haastattelut ovat perustuneet vapaaehtoisuuteen ja aineisto on käsitelty asianmukaisesti. Haastattelun tallennukseen on ollut kaikilta osapuolilta lupa ja työ on litteroitu ainoastaan tätä työtä varten. Haastattelussa on pyritty ehkäisemään kaikin keinoin väärinkohtelua ja pääasiallinen prioriteettini on ollut välttää kenenkään kokemuksia loukatuksi tulemisesta. Haastattelukysymykset eivät ole liian henkilökohtaisia ja haastateltavien lainaukset esiintyvät työssä nimettöminä.

Haastattelurungon ja kysymysten muodostamisessa hyödynsin opinnäytetyöohjaajan tukea. Haastattelua harjoiteltiin etukäteen, mutta varsinainen testaaminen olisi ollut hyvä toteuttaa oikealle testiryhmälle. Läheinen suhteeni kohde yritykseen toivat haasteita neutraalisuuden suhteen haastatteluissa. Vahvat näkemykset toiminnasta ja kehityskohteista saattoivat horjuttaa tutkimuksen objektiivisuutta, mutta pyrin toiminnassani huomiomaan tämän ongelma kohdan. Tutkimustulokset on kuitenkin esitetty sellaisenaan, eikä niitä ole muokattu analysointi vaiheessa mitenkään.

## 6.3 Oman oppimisen arviointi

Yksi tärkeimmistä hyödyistä opinnäytetyöprosessissa on oma ammatillinen kehittyminen wellness tradenomina. Sain kerättyä paljon arvokasta tietoa aiheesta sekä ammennettua konkreettisia työkaluja tulevaa ammattiani varten. Aiheen mielenkiintoisuus lisäsi alusta asti motivaatiani työtä kohtaan. Halusin asettaa tavoitteet myös korkealle, jotta saisin puskettua kaiken potentiaalin ulos itseltäni aiheeseen liittyen sekä kehittyä työskentelytavoissani. Aiheen löydyttyä tutulta toimeksiantajalta aloin tekemään ajatustyötä jo hyvissä ajoin ennen varsinaista työn aloittamista. Tämä auttoi minua hahmottamaan selkeän kuvan, mitä teen ja miten etenen. Huomasin kuitenkin, että korkeiden tavoitteiden vuoksi aiheen tarkempi rajaaminen oli tarpeellista prosessin edetessä, sillä innostuksen myötä työni meinasi lähteä laajenemaan turhan paljon. Pidin aikatauluista kiinni läpi prosessin ja aikataulujen asettaminen auttoivat pysymään tavoiteajassa työn suhteen. Lisäksi halu saada opinnäytetyö valmiiksi ennen harjoittelun aloittamista ajoivat minua eteenpäin prosessin edetessä.

Halusin tehdä työn itsenäisesti ryhmä- tai parityöskentelyn sijaan, jotta sain panostaa työhön niin paljon kuin itse koin tarpeelliseksi sekä sain tehdä siitä oman näköiseni. Työn tuottaminen toimeksiantajalle toi mielenkiintoisen lisän työn tekemiseen aikataulujen yhteensovittamisen sekä toiveiden kohtaamiseen suhteen.

Opinnäytetyöprosessi antoi minulle paljon, sillä pääsin sukeltamaan paljon syvemmälle itseäni kiinnostavaan aiheeseen työnantajakuvan ja perehdyttämisen maailmassa. Luin kymmenittäin erilaisia

kirjoja aiheeseen liittyen, enkä koe minkään opuksen selaamisen menneen hukkaan, vaan sain jokaisesta ammennettua jotakin hyödynnettävää tulevaisuuden työkalupakkiani varten. Ennen kaikkea opinnäytetyöprosessi opetti minulle paljon varsinaisesta tutkimuksen tekemisestä. Eri menetelmien ja työkalujen hyödyntäminen sekä tutkimuksen luotettavuuskysymykset ovat mielestäni arvokasta oppia opinnäytetyön tuloksena. Osaltaan vallitseva koronatilanne edisti oppimistani etätyökalujen käyttöön, josta uskon olevan hyötyä minulle tulevaisuudessa.

Tuotos toimeksiantajalle oli eheä kokonaisuus, jossa on saatavilla olennaiset tiedot perehdytyksen onnistumisen kannalta. Tuotos on toteutettu suunnitellusti ja se on helposti muokattavissa jatkojalostusta varten tulevaisuudessa. Kaiken kaikkiaan koen kokonaisuuden onnistuneen hyvin ja olen tyytyväinen työni lopputulokseen.

#### 6.4 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöni antoi tietoa perehdyttämisen ja työnantajamielikuvan välillä vallitsevasta yhteydestä. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa voitaisiin testata tuotetun perehdytysohjelman toimivuutta, joka jäi valitettavasti tästä työstä uupumaan. Palautetta voitaisiin kerätä joko kyselylomakkeen tai haastattelujen avulla. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, onko perehdytystoiminta parantunut ohjelman myötä ja onko tukimateriaaleista ollut apua.

Toisena jatkotutkimus ehdotuksena voitaisiin toteuttaa tutkimus, jossa näkökulmana olisi kustannukset. Virheellisistä rekrytoinneista aiheutuu suuria kustannuksia organisaatiolle, joita voitaisiin hallita myönteisellä työnantajakuvalla. Työnantajakuvalla on vaikutusta perehdyttämiseen, sillä työnantajakuvan ollessa myönteinen, organisaatioon hakeutuu jo rekrytointi vaiheessa sopivampia yksilöitä. Perehdyttämällä on merkittävä vaikutus myös tulokkaan sitoutumiseen. Kun tulokkaan taidot ja potentiaali ovat tasapainossa työtehtävien vaativuuden kanssa, syntyy tulokkaalle ja organisaatiolle yhteinen motiivi toteuttaa perehdytysprosessi onnistuneesti loppuun ja hallita kustannuksia.

Kolmas kehitysidean olisi toteuttaa perehdytysohjelman lisäksi aiheeseen liittyvä koulutus kohdeorganisaation johdolle ja perehdytyksestä vastaavalle henkilöstölle. Koulutuksessa voitaisiin jakaa tietoa ja tuloksia tutkimuksesta. Koulutuksessa tiedon ymmärtäminen ja hyödyntäminen konkretisoiduiksi organisaatiolle ja koulutukseen voitaisiin liittää seuranta jakso, jossa testattaisiin mitkä tutkimuksen toimintatavat on otettu käytäntöön ja mitä toimia tulisi muokata sopimaan vielä paremmin kohdeorganisaation toimintaympäristöön.

## LÄHTEET

- Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Talentum Pro.
- Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Pdf-tiedosto. Verkkojulkaisu. [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382). Viitattu 15.9.2021.
- Eklund, Anniina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki. J-Impact Oy.
- Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Hyyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Hyyppänen, Riitta 2021. Perehdyttäminen onnistuneen työsuhteen varmistajana. CM & HR Consultig Oy Artikkel. <http://bonnierpro.fi/fi>. Viitattu 9.9.2021.
- Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6 uudistettu painos. Helsinki. Kauppakamari.
- Jussila, Jasmine 2020. Ketä kiinnostaa työnantajamaine? Presser blogi. 27.8.2020. <https://www.presser.fi/business/hrd/keta-kiinnostaa-tyonantajamaine>. Viitattu 12.10.2021
- Juuti, Pauli 2012. Kaikki tiet eivät vie menestykseen, mutta jotkut vievät. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Menestyksen salat. Helsinki. Management Institute of Finland, 13–23.
- Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Verkkokirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://www.booky.fi/>. Viitattu 9.10.2021
- Kataja, Minna Pauliina 2019. Yritykset brändäävät itseään työnantajina. Bonnier Pro artikkeli. <http://bonnierpro.fi/fi>. Viitattu 12.10.2021.
- Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina, 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Koppa 2020. Laadullinen tutkimus. Verkkojulkaisu. [koppa.jyu.fi](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus), Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Viitattu 11.11.2021.
- Koppa 2020. Määrällinen tutkimus. Verkkojulkaisu. [koppa.jyu.fi](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus), Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Viitattu 11.11.2021.
- Korpi, Teemu, Laine, Tom & Soljasalo Jenni 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Verkkokirja. Management Institute of Finland MIF Oy. <https://www.ellibslibrary.com/>.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki. Gaudeamus Oy.
- Luoma, Mikko 2012. Strategia ja menestys. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Menestyksen salat. Helsinki. Management Institute of Finland, 25–36.
- Moisala, Veli-Pekka 2011. Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio. Infor Oy.
- Nivala, Veijo 2012. Hyvinvointi, osaaminen ja tuottavuus – menestyksen inhimillinen perusta. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Menestyksen salat. Helsinki. Management Institute of Finland, 105–118.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.–4. painos. Verkkokirja. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Olkola, Outi 2019. Koulutuskokonaisuus: Tuloksetas perehdyttäminen. Eduhouse. <https://app.edu-house.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/604377-tuloksetas-perehdyttaminen>. Viitattu 24.09.2021.

Pietilä, Ilkka 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Verkkokirja. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Luku 4.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Verkkokirja. Helsinki. Gaudeamus Oy.

Rantanen, Susanna 2018. 6 asiaa, joista työnantajakuvan kehittäminen alkaa. Emine blogi. 10.8.2020. <https://emine.fi/podcast34/>. Viitattu 12.20.2021.

Rossi, Saana 2020. Rekrytoija. 2.painos. Helsinki. Basam Books Oy.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Verkkokirja. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Luku 2.

Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1. painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 25.10.2021

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Verkkokirja. Uudistettu laitos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Kognitiivinen ergonomia. <https://www.ttl.fi/tyontekija/ai-vot-tyossa/aivojen-hyvinvointi/>. Viitattu 12.10.2021.

Työturvallisuuskeskus 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Edita Prima Oy

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen - Keskeiset käsitteet. 1.painos. Verkkokirja. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä – ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä. PS-Kustannus.

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva. Bookwell Oy.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5 uudistettu painos. Helsinki. Helsingin Kamari Oy.

## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Teemat: Työaloittaminen, Perehdytysprosessi ja työnantajamielikuva + ideapaja

### TYÖALOITTAMINEN

- Milloin olet aloittanut työt kohde organisaatiossa?
- Miten sinut otettiin mielestäsi vastaan töiden alkaessa?
- Kuinka hyvin tunsit tuntevasti yrityksen tavoitteet ja vision ennen töiden aloitusta? Puhuttiinko niistä esim. rekrytointin yhteydessä?
- Millä tavalla työtehtävät ja työn tavoitteet käytiin läpi ennen työn alkua?
- Kerrottiinko sinulle, keneltä voit kysyä lisätietoja työhön liittyvissä asioissa?
- Miten hyvin koet tuntevasti hiuksen arvot? Entä strategian?
- Vastasiko perehdytys, rekrytointi vaiheessa tulleita odotuksia?
- Mitkä asiat koet tärkeimpinä perehdytyksen onnistumisen kannalta?

### PEREHDYTYSPROSESSI

- Kuka oli vastuussa perehdyttämisestä? Nimettiinkö ketään tiettyä henkilöä?
- Milloin perehdytysprosessi mielestäsi alkoi? Ennen töiden alkua? Ensimmäisenä työpäivänä? Pikkuhiljaa ensimmäisen työviikon kuluessa?
- Millä tavalla perehdyttäminen hoidettiin? Oliko perehdyttämiseen laadittu kirjallisia ohjeita vai tapahtuiko kaikki perehdyttäminen suullisesti?
- Millä tavalla sinut esiteltiin työyhteisön muille jäsenille?
- Miten palautteen anto oli toteutettu? Oliko molemminpuoliseen palautteeseen annettu mahdollisuus?
- Mitkä tiedot ovat mielestäsi olennaisimpia perehdytyksen kannalta?

### TYÖNANTAJAMIELIKUVA

- Etsitkö tietoa yrityksestä ennen töihin hakemista? Miten sen teit?
- Miksi hait töihin juuri tähän organisaatioon?
- Vastasiko oma kokemuksesi aiempaa mielikuvaasi työnantajaorganisaatiosta?
- Millainen työnantajamielikuva sinulle on muodostunut HIUKSESTA työnantajana?
- Vaikuttiko rekrytointivaihe mielikuvaasi organisaatiosta? Muuttuiko mielikuva perehdytyksen myötä?
- Mielestäsi tärkeimmät asiat, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen?
- Mikä on mielestäsi kriittisin työsuhteen vaihe työnantajamielikuvan syntymisen kannalta?

**IDEAPAJA**

- Mitä jäit kaipaamaan omassa perehdytyksessä?
- Olisiko kirjallisista tukimateriaaleista ollut apua?
- Koetko digitaalisuuden hyödyntämisen hyvänä asiana perehdyttämisessä?
- Jääkö asiat paremmin mieleesi lukemalla, kuvien tai videon välityksellä?
- Toimisiko perehdytysmateriaalin tukena joku peli (esim. tietovisa läpikäydyistä aiheista)
- Koska yrityksellä on useita toimipisteitä, eikä toisen liikkeen henkilöstöä nähdä säännöllisesti, pitäisikö mielestänne uusista kasvoista tiedottaa yleisesti? Tällä hetkellä uudet kasvot ovat tulleet tutuiksi vasta virkistyspäivillä, koetteko millaisena esittelytilanteet virkistyspäivinä? Ahdistaako olla esillä?
- Miten hiuksen työnantajamielikuvaa voitaisiin mielestäsi parantaa?

## LIITE 2: TERVETULOA TALOON-OPPAAN SISÄLTÖ

## SISÄLLYSLUETTELO

Hiuksen hieno tarina .....	3
HIUS Tänä päivänä .....	3
Mikä ihmeen Metropolis Oy? .....	3
Toimipisteet .....	4
Avainhenkilöt .....	5
Omistaja .....	5
Omistajan apukädet.....	5
Id Hair.....	5
Wella .....	5
Tärkeimmät arvomme .....	6
Yhteishenki ja työilmapiiri.....	6
Tekemisen meininki .....	6
Jatkuva kehitys.....	6
Siisteys on osa toimintaa .....	6
Jatkuva vuorovaikutus .....	6
Aktiivisuus somessa .....	6
Kommunikointi – whatsapp ryhmät .....	7
Ensimmäiset päivät hiuksella .....	8
Ennen työnalkua .....	8
Ensimmäisinä työpäivinä .....	8
Peten kanssa läpi käytävät asiat .....	8
Yhteiset pelisäännöt .....	9



## LIITE 3: NÄYTE TERVETULOA TALOON OPPAASTA

## TÄRKEIMMÄT ARVOMME

## Yhteishenki ja työilmapiiri



Kaiken keskiössä on hyvä työilmapiiri. Meille on erityisen tärkeää hyvä yhteishenki, jotta kaikki viihtyy työssään ja töihin on kiva tulla joka aamu.

## Tekemisen meininki



Vahva tekemisen meininki on olennaisessa osassa hiuksen toiminnassa. Meille ei tulla pyörittelemään peukaloita, vaan toteuttamaan intohimoa eli hiuksia.

Kun homma toimii ja molemmin puolinen luottamus syntyy, on tekeminen rentoa ja mukavaa.

## Jatkuva kehitys



Haluamme tarjota asiakkaillemme vain parasta, joten jatkuva kehitys on elinehto hiusalalla. Tarjoammekin hiuksen tiimille jatkuvasti mahdollisuuksia kehittää omaa ja liikkeen toimintaa mm. erilaisten koulutusten kautta.

## Siisteys on osa toimintaa



Yksinkertaista, mutta totta. Kun paikat ja työvälineet ovat siistit, on työntekokin sujuvaa. Siisteydellä ja liikkeen yleisilmeellä on suora vaikutus asiakkaiden mielikuvaan ja kokemukseen meistä kampaamona.

## Jatkuva vuorovaikutus



Haluamme olla läsnä koko tiimille ja olemme jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Meillä saa jokainen äänensä kuuluviin ja otamme kaikki halukkaat mukaan kehittämään toimintaa.

Kommunikointiin käytämme helppoa ja nopeaa WhatsAppia.

## Aktiivisuus somessa



Olemme hyvin aktiivisia somessa ja pidämme sitä kautta yhteyttä myös asiakkaisiin.

Somekanavien aktiivisuus palvelee kaikkia osapuolia: toiminimiyrittäjää, kampaamoa ja asiakkaita.

Löydät meidät Instagramista ja Facebookista nimimerkillä @hiusparturikampaamo

## LIITE 4: NÄYTE KASSA- JA AJANVARAUSOHJEISTA

## Työvuorojen lisääminen:

KALENTERI TULOT TUOTTEET PALVELUT ASIAKKAAT TOIMIPISTE **OMAT TIEDOT** LISÄÄ

TIEDOT **TYÖAJAT** Mari Lehtonen

**Vakiotyöajat**

Ma	09.00	18.00
Ti	09.00	09.00
Ke	09.00	18.00
To	09.00	18.00
Pe	09.00	18.00
La	09.00	17.00
Su	09.00	17.00

**Automaattiset työajat**

Automaattisuus-kentän muuttaminen ei muuta ja myyntiin asetettuja päiviä

Luo työajat automaattisesti

Järjestelmä ei tällä hetkellä avaa automaattisesti uusia päiviä estävyyksiin.

**Tallenna**

**Työvuorojen asettaminen**

Valitse ajanjakso ja päivitä työajat halutulla asetuskellolla

**Alkaen**  
12.08.2021

**Loppuen**  
18.11.2021

**Tallennettujen ajat**  
joka viikko

**Valitse ajanjakson tyyppi**  
Aseta vakioityöaikoja

**Tallenna**

- ✚ Työvuoroja voit hallinnoida omien tietojen alta ja työajat välilehdeltä.
- ✚ Sinun on mahdollista asettaa timmaan vakioityöajat, jolloin timma avaa ajat automaattisesti ja asiakkaat näkevät vapaita aikoja pidemmälle. Voit muokata työvuoroja lähempänä tarkemmin.

## Työvuoron muokkaaminen:

KALENTERI TULOT TUOTTEET PALVELUT ASIAKKAAT TOIMIPISTE OMAT TIEDOT LISÄÄ

MARI L. Pöytäkirjantarkastaja

Mari L. | Heik. | Omaa | Riikka | Pieneksi | Työvuorotilille | Suorinta | Omat | Työaika

23-29. elo 2021

	Ti 26/8	Ke 27/8	To 28/8	Pe 29/8	La 30/8	Su 31/8	Vu 31/8
0							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							

- ✚ Voit muokata työvuoroja kalenteri näkyvässä liikuttamalla reunoja haluttuun ajankohtaan.

## LIITE 5: NÄYTE TEHTÄVÄLISTASTA

## ENNAKKOON HOIDETTAVAT ASIAT

TIMMA-TUNNUKSET	KULKULUVAT, AVAIMET	KÄYNTIKORTTI & NIMIKYLTTI	TYÖSKENTELYYN HANKITTAVAT TAVARAT
 <ul style="list-style-type: none"> <li>•MILLOIN:</li> <li>•KUKA:</li> <li>•HUOMIOITAVAA:</li> <li>•TEHTY</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>•MILLOIN:</li> <li>•KUKA:</li> <li>•HUOMIOITAVAA:</li> <li>•TEHTY</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>•MILLOIN:</li> <li>•KUKA:</li> <li>•HUOMIOITAVAA:</li> <li>•TEHTY</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>•MILLOIN:</li> <li>•KUKA:</li> <li>•HUOMIOITAVAA:</li> <li>•TEHTY</li> </ul>

HIUKSEN HIEON TUTORIN VALINTA:

Tervetuloa - perehdytysoppaan lähettäminen