SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Henna Kupila

Toimiston henkilökunnan perehdytysmateriaalin kehittäminen

Lakeuden Etappi Oy

Opinnäytetyö
Kevät 2022
SeAMK Liiketoiminta ja Kulttuuri
Tradenomi (AMK), Liiketalous

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Henna Kupila

Työn nimi: Toimiston henkilökunnan perehdytysmateriaalin kehittäminen

Ohjaaja: Kim Leppänen

Vuosi: 2022 Sivumäärä: 46 Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kattava perehdytysmateriaali Lakeuden Etapin toimiston henkilökunnalle sekä päivittää jo olemassa olevia perehdytysmateriaaleja ajantasaisiksi. Yrityksellä ei aiemmin ollut lainkaan perehdytysmateriaaleja toimiston henkilökunnalle, joten todellinen tarve materiaaleille oli olemassa.

Työn teoriaosuudessa on käsitelty perehdytysprosessia kokonaisuutena sen peruskäsitteiden, prosessin sisällön ja sen osapuolten sekä perehdytyksen merkityksen ja sitä ohjaavan lainsäädännön kautta. Siinä on myös tuotu esille elementtejä, jotka vaikuttavat perehdytyksen menestyksekkään lopputuloksen saavuttamiseen, eli uuden työntekijän sitoutumiseen yritykseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena, jonka primääriaineisto koostui henkilöstön haastatteluista ja sekundääriaineisto yrityksen dokumenteista. Tarkoituksena oli selvittää kaikki tarvittavat tiedot työtehtävistä kattavien materiaalien luomiseksi helpottamaan yrityksen perehdytysprosessin suunnittelua ja toteutusta jatkossa.

Tutkimus suoritettiin syksyn 2021 aikana, minkä jälkeen tutkimuksen tuloksien pohjalta keväällä 2022 luotiin perehdytysopas ja perehdytyslomakkeet sekä tehtiin muutoksia yrityksessä olemassa oleviin perehdytysmateriaaleihin. Lopputuloksena saatiin yritykselle sen tarvitsemat perehdytysmateriaalit, joiden avulla tulevaisuuden muutoksiin, kuten henkilöstön vaihtumiseen, on varauduttu paremmin. Tällöin myös perehdytysprosessin suunnittelu ja toteutus helpottuu tulevaisuudessa huomattavasti.

Avainsanat: Perehdytys, perehdytysprosessi, uuden työntekijän perehdytys, perehdytysmateriaali

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Business Management

Author: Henna Kupila

Title of thesis: Development of Onboarding Material for Office Personnel

Supervisor: Kim Leppänen

Year: 2022 Number of pages: 46 Number of appendices: 2

The aim of this thesis was to create a comprehensive onboarding material for Lakeuden Etappi's office personnel and to update the company's already existing onboarding material. The company did not have any previous onboarding material for the office personnel, so the need for those materials was real.

The theoretical part of the thesis deals with the onboarding process through its basic concepts, the content of the process and its parties, as well as the significance of onboarding and the legislation guiding it. It also highlights the elements that contribute to a successful outcome of the onboarding process, i.e., the new employee's commitment to the company.

The study was carried out as a qualitative development study, whose primary data consisted of the interviews with the personnel and secondary data of the company's documents, respectively. The purpose was to find the necessary information about the personnel's duties to create comprehensive materials to facilitate the future planning and implementation of the company's onboarding process.

The study was conducted in autumn 2021, after which, based on the results, an onboarding guide and onboarding forms were created in spring 2022, as well as changes were made to the company's existing onboarding materials. As the outcome, the company was provided with the necessary onboarding materials to better prepare for future changes, such as personnel turnover. That will also make the planning and implementation of the onboarding process considerably easier in the future.

Keywords: onboarding, onboarding process, new employee onboarding, onboarding material

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä 1
Thesis abstract 2
SISÄLTÖ 3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo 5
1 JOHDANTO 6
1.1 Työn tavoitteet, taustat ja tutkimuskysymys 6
1.2 Toimeksiantaja 8
2 PEREHDYTYS 9
2.1 Perehdytys käsitteenä 9
2.2 Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt 10
2.3 Perehdytysprosessin vaiheet 11
2.3.1 Yleinen perehdytys 11
2.3.2 Työhön perehdytys 12
2.4 Perehdytyksen osapuolet ja vastuut 13
2.5 Työlainsäädäntö perehdytyksessä 14
2.5.1 Työturvallisuuslaki 15
2.5.2 Työsopimuslaki 16
3 ONNISTUNEESTI SUUNNITELTU JA TOTEUTETTU PEREHDYTYS ... 17
3.1 Suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitavaa 17
3.2 Haasteena stressi 19
3.3 Sitoutuminen ja Motivaatio 20
3.4 Suhteet 21
3.5 Esimiesten perehdytyksen tärkeys 22
3.6 Epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät 24
4 TUTKIMUS 26
4.1 Aikataulu 26

4.2 Tutkimusmuoto 27
4.3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus 28
4.3.1 Dokumentit 30
4.3.2 Haastattelut 30
4.3.3 Toteutus 31
5 TULOKSET 34
5.1 Perehdytysopas 36
5.2 Perehdytyslomakkeet 37
6 POHDINTA 39
LÄHTEET 42
LIITTEET 46

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus. 13

Kuvio 2. Keskeisimpiä lakeja työelämässä. 15

Kuvio 3. Tutkimusmuodot laadullisessa tutkimuksessa 27

Kuvio 4. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät. 29

1 JOHDANTO

1.1 Työn tavoitteet, taustat ja tutkimuskysymys

Työelämän muuttuessa nopeaan tahtiin ja teknologian jatkuvasti kehittyessä uusia järjestelmiä ja toimintatapoja täytyy omaksua työpaikoilla jatkuvasti. Koronapandemian aikana lisääntyneen etätyöskentelyn myötä myös työskentelyn ja toiminnan tavat ovat muuttuneet monissa yrityksissä huomattavasti. Toimeksiantajankin yrityksessä on tullut viimeisen kahden vuoden aikana etätyö monelle tutuksi sekä monia uusia järjestelmiä ja muita muutoksia on tullut toimintaan. Tätä kautta myös työtehtävät ja niiden suorittaminen on muuttunut.

Tämän työn aihe ja tarve tuli suoraan yritykseltä, koska kaikki heidän perehdytysmateriaalinsa eivät olleet ajan tasalla, eivätkä ne kattaneet kaikkia yrityksen työtehtäviä. Kiinnostuin aiheesta, koska pidän myös itse perehdytystä tärkeänä vaiheena uuden työn aloittamisessa ihan jo omien kokemuksienkin pohjalta. Jos perehdytysprosessi hoidetaan hyvin ja suunnitelmallisesti, oppii työntekijäkin todennäköisesti helpommin hallitsemaan tehtävänsä, jolloin myös työpaikalla viihtyminenkin on helpompaa. Mielestäni on siis yritykselle sekä uudelle työntekijälle edullisempaa ja miellyttävämpää, kun tarvittavat tiedot perehdytysprosessin hoitamiseen hyvin alusta loppuun saakka on saatavilla.

Yrityksessä henkilöstön vaihtuvuus on ollut pientä, jolloin ei myöskään perehdytykselle ole ollut suurta tarvetta. Nyt yrityksessä halutaan kuitenkin varautua mahdollisiin yllättäviin tilanteisiin ja muutoksiin henkilöstössä. Erityisesti, kun moni työtehtävä yrityksessä on hyvin itsenäinen, eivätkä muut kuin itse työntekijä ole tienneet tarkasti mitä kyseisen työtehtävän hallintaan vaaditaan.

Tavoitteena on luoda perehdytystä varten uusi aineisto perehdytysoppaan ja -lomakkeiden muodossa toimeksiantajalle. Uudet aineistot tullaan laatimaan työtehtävistä, joille ei aiemmin ole ollut saatavilla perehdytysmateriaalia, eli tässä tapauksessa toimiston henkilökunnan työtehtävistä. Materiaaleista tulee käydä selkeästi ilmi eri organisaatiotasojen ja tehtävien vaatimat perehdytyksen sisällöt ja toimenpiteet niin työsuhteen alkaessa kuin sen aikana tapahtuvaa perehdytystä varten. Uuden aineiston

luomisen ja jo olemassa olevien lomakkeiden päivityksen lisäksi yrityksen yleisen perehdytyksen diaesitystä päivitetään yrityksen vastuuhenkilöiden toimesta ja sinne tullaan lisäämään tietoa koskien muun muassa yrityksen eri toimintojen esittelemiseksi.

Kun jokaisesta työtehtävästä on olemassa kattavat perehdytysmateriaalit, helpottuu perehdytysprosessikin huomattavasti. Perehdytyksessä ja itse työnteossa vastaan tulevia mahdollisia ongelmia on helpompi ennakoida ja ennaltaehkäistä, kun työnkuva ja sen sisältö on kirjallisesti nähtävissä ja käytettävissä niin perehdyttäjällä kuin perehdytettävälläkin.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, että minkälaisia työtehtäväkokonaisuuksia yrityksestä löytyy niiden tehtävien osalta, joista ei vielä kirjallista perehdytysmateriaalia ole saatavilla sekä kuinka kaikki olennaiset tiedot niistä saadaan kerättyä tavalla, joka mahdollistaa kattavien perehdytysmateriaalien luomisen yrityksen käyttöön?

Työn teoriaosuudessa on käsitelty perehdytystä, sen tarkoitusta ja koko perehdytysprosessin sisältöä muun muassa sen vaiheiden ja siihen osallistuvien osapuolten osalta. Suomessa perehdytyksestä on määrätty myöskin lainsäädännössä, joten sitäkin on käsitelty ensimmäisen luvun lopulla. Toisessa luvussa on taas keskitytty tarkemmin asioihin, joita erityisesti yritysten, jotka haluavat sitoutuneita ja hyvinvoivia työntekijöitä yritykseensä, tulisi pohtia perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tutkimusta, sen muotoa sekä siihen valittuja tutkimusmenetelmiä ja itse tutkimusprosessia käsitellään luvussa 4. Tutkimus toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena, jonka tutkimusmenetelminä käytettiin dokumentteja ja haastatteluja. Haastattelut toteutettiin henkilöille, jotka työskentelevät yrityksessä tehtävissä, joista perehdytysmateriaalia ei ole saatavilla. Tutkimuksessa käytetyt dokumentit liittyivät myös näihin kyseisiin työtehtäviin. Tämän jälkeen luvussa 5 on tuotu esille tutkimuksen tuloksia ja sitä, kuinka niiden avulla luotiin tutkimuksen tuotokset, eli perehdytysmateriaalit.

Lopuksi luvussa 6 on vielä pohdittu tutkimuksen aikana esiin tulleita ajatuksia ja sen tuloksena syntyneiden tuotosten sisältöä sekä mietteitä sen tuomista mahdollisista muutoksista.

1.2 Toimeksiantaja

Lakeuden Etappi Oy on Etelä-Pohjanmaalla toimiva jätehuoltoyhtiö, joka hoitaa 8 eri omistajakuntansa kotitalouksien, vapaa-ajan asuntojen, taloyhtiöiden ja kunnallisten toimijoiden jätehuollon sekä tarjoaa erilaisia jätepalveluita myös yrityksille. Yrityksellä on 11 jäteasemaa ja yli 70 ekopistettä toimialueellaan, jonne kuntien asukkaat voivat tuoda jätteitään. Ilmajoen jäteaseman yhteydessä toimii myös suurempia jäte-eriä vastaanottava jätehuoltokeskus, sekä biokaasulaitos, jossa asiakkaiden biojätteistä tuotetaan biokaasua ja puhdistamolietteistä maanparannusrakeita. Yritys tarjoaa lisäksi maksullista vuokralavapalvelua, jolloin esimerkiksi remonttia tekevälle asiakkaalle toimitetaan lava hänen haluamaansa kohteeseen sekä noudetaan se sieltä asiakkaan haluamana ajankohtana ja viedään jätehuoltokeskukseen lajiteltavaksi. (Lakeuden Etappi, [viitattu 19.5.2021].)

Yhtiön toimintaa ohjaa suurelta osin lainsäädäntö ja viranomaisten vaatimukset erityisesti jätteitä ja ympäristöä koskien. Yhtiön on suunniteltava ja toteutettava toimintaansa ympäristöä ajatellen sekä asiakkaiden parhaaksi. Toimialueen jätelautakunta, joka koostuu yhtiön omistajakunnista, määrittelee toiminnassa noudatettavan palvelutason ja jätehuoltomääräykset sekä siitä perittävien jätemaksujen määrän.

Yrityksen toiminnassa on 6 eri osa-aluetta, jotka pitävät sisällään eri tehtävätasoja ja työtehtäviä (Lakeuden Etappi, [viitattu 1.6.2021]):

- Tukitoimintoihin sisältyy taloushallinto, henkilöstöhallinto ja järjestelmät.
- Logistiikka vastaa yhtiön logistisista toiminnoista
- Käsittely kattaa jätehuoltokeskuksen ja biokaasulaitoksen toiminnan
- Palveluiden osa-alueeseen kuuluu asiakas-, avainasiakas- ja aluepalvelut.
- Viestinnän osa-alueella hoidetaan yrityksen ulkoinen viestintä ja jäteneuvonta.
- Yrityksen kehityksen ja osaamisen alueella toimii ympäristöasioista, laadusta ja työsuojelusta vastaava henkilöt sekä kierrätystuotteista ja ravinteista vastaava työntekijä.

2 PEREHDYTYS

2.1 Perehdytys käsitteenä

Perehdytyksellä tarkoitetaan uuden työntekijän opettamista hänen tuleviin työtehtäviinsä, työympäristöön sekä organisaatioon ja sen toimintatapoihin yhden tai useamman perehdyttäjän toimesta (Eklund 2018, 25). Perehdytys on tärkeä askel uuteen työpaikkaan tai työtehtäviin siirtyessä, jotta työntekijä sopeutuu yrityksen kulttuuriin ja uuteen rooliinsa (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 1). Myös yrityksessä tapahtuvien työtehtäviin tai toimintatapoihin vaikuttavien muutosten yhteydessä voi perehdytys olla tarpeen vanhoille työntekijöille, jotta uusiin tilanteisiin sopeutuminen hoituisi sujuvasti (Työturvallisuuskeskus 2013, 3).

Vaikka perehdytyksen sisältö voi monesti vaihdella toimialasta tai tehtävien laajuudesta riippuen, käydään aina läpi yritykseen, työpaikkaan ja työhön perehdytys. Työsuhdeasioita tulee myös käsitellä uuden työntekijän kanssa, kuten muun muassa sovellettavat työajat, palkanmaksupäivät, ruokailu- ja taukokäytännöt, työterveyshuolto, virkistyspalvelut sekä mahdolliset työsuhde- ja henkilöstöedut. (Hyppänen 2013, 219.)

Perehdytyksen aikana tulisi aina käydä läpi työturvallisuuden näkökulmasta mahdolliset riskit ja niiden estäminen työympäristössä sekä pelastautumissuunnitelma, erilaiset hälytystilanteet ja niissä toimiminen. Perehdytyksen tulee täyttää lain asettamat vaatimukset, koska esimerkiksi tutkintaan johtaneissa virheissä tulee työnantajalla olla todisteet asianmukaisesti suoritetusta perehdytyksestä ja työnopastuksesta. (Moisalo 2011, 322-323.)

Perehdytyksen kesto ja laajuus voivat vaihdella paljonkin riippuen organisaation omista tavoitteista koskien perehdytystä. Myös esimerkiksi työsuhteen kesto ja työtehtävien laajuus sekä työntekijän aiempi ammatillinen osaaminen ja työkokemus vaikuttavat siihen, kuinka syvällinen perehdytyksen tulisi olla. (Österberg 2014, 116.)

Perehdytykseen, sisältäen yrityksen esittelyn ja työnopastuksen osallistuu usein useampi organisaation työntekijä, mutta vastuussa perehdytyksen toteutuksesta on uuden työntekijän esimies (Moisalo 2011, 322, 330).

2.2 Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt

Uuden työntekijän perehdytyksen tavoitteena on usein työntekijän sitouttaminen organisaation pitkäksi ajaksi laajan oppimisen sekä sopeutumisen lisäksi. Nykyään määrä- ja osa-aikaisuuksien lisäännyttyä ei sitoutumista organisaatioon kuitenkaan pidetä enää yhtä tärkeänä kuin aiemmin, vaan monesti tavoitellaan enemmän nopeaa oppimista ja omien tehtävien hyvää hallintaa lyhyemmällä ja vähemmän resursseja vaativalla perehdytyksellä. (Eklund 2018, 28–29.)

Vaikka perehdytys ajatellaan monesti yksisuuntaisena prosessina, jossa vain uusi työntekijä voi oppia, voi todellisuudessa myös organisaatio oppia uutta työntekijän tuodessa omat ajatuksensa ja toimintatapansa työpaikalle sekä uutta näkökulmaa asioihin (Eklund 2018, 39). Yritys voi uuden tiedon ja kehityksen lisäksi hyötyä työntekijästä myös rahallisesti tai jokin yrityksen toiminto voi saada erityistä lisäarvoa uudesta työntekijästä (Harperlund, Højberg & Nielsen 2019, 136).

Harperlundin ym. (2019, 135–136) mukaan edellä mainittujen yrityksen saamien hyötyjen lisäksi työntekijäkin hyötyy yrityksestä palkan lisäksi esimerkiksi tuntiessaan tekevänsä merkityksellistä työtä, luodessaan uraa yrityksessä, kehittäen itseään tai oppiessaan ymmärtämään omia haaveitaan ja unelmiaan niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisessa elämässäkin.

Perehdytys aiheuttaa yleensä väistämättä lisää työtunteja myös muillekin kuin perehdyttäjälle, joten tilanteeseen kannattaakin asennoitua ajatellen, että voidaan saada pitkäaikainen ja sitoutunut työntekijä tällä ylimääräisellä panostuksella (Moisalo 2011, 323). Organisaatioon uutena tulevan työntekijän perehdytyksen perimmäinen tavoite kuitenkin on, että työntekijä oppisi hoitamaan työtehtävänsä ja sopeutuisi työyhteisöön. Myös organisaatiossa jo työskentelevä voi tarvita perehdytystä esimerkiksi siirtyessään uusiin työtehtäviin organisaation sisällä joko kokonaan tai osittain. (Eklund 2018, 25–26.)

2.3 Perehdytysprosessin vaiheet

Perehdytysprosessi alkaa, kun rekrytointiprosessi on tullut päätökseen ja valinta uudesta työntekijästä on tehty. Prosessi sinänsä loppuu, kun työnopastus on päättynyt, mutta todellisuudessa perehdytys on loppunut vasta, kun työntekijä hallitsee tehtävänsä, eikä koe enää tarvitsevansa opastusta. (Viitala 2021, 3.3 Perehdyttäminen.)

Hätönen (2011, 73) huomauttaa, että ennen uuden työntekijän saapumista tulisi kustomoida perehdytysohjelma, joka vastaa perehdytettävän tarpeita ja joka auttaa häntä oppimaan työtehtävänsä, organisaation ja työympäristönsä. Tässä vaiheessa yleensä myös valitaan perehdyttäjät ja opastetaan heitä prosessia varten. Lisäksi myös muuta henkilöstöä tulisi tiedottaa uuden työntekijän saapumisesta etukäteen.

Kun työntekijä saapuu ensimmäisenä työpäivänä työpaikalle alkaa yleinen perehdytys sekä työhön perehdytys eli työnopastus joko samanaikaisesti tai eri aikaan alkuun kuitenkin työpaikkaan tutustumalla. Tässä vaiheessa olisi myös hyvä, että uuden työntekijän työtila ja -tarvikkeet olisi esimiehen toimesta järjestetty niin, että ne olisivat työntekijällä heti käytettävissään ensimmäisestä työpäivästä lähtien. (Hyppänen 2013, 217–218.)

Perehdyttäjä ja/tai esimies yleensä alkajaisiksi esittelee uudelle työntekijälle työpaikkaa sekä muuta henkilöstöä ja käy perehdytysohjelman hänen kanssaan läpi, jotta perehdytettävä hahmottaisi mitä ja koska hän tulee opiskelemaan sekä millaiseen organisaation hän on saapunut. Tämän jälkeen siirrytään itse perehdytykseen. (Viitala 2021, 3.3 Perehdyttäminen.)

2.3.1 Yleinen perehdytys

Yleisessä perehdytyksessä käsitellään muun muassa sitä kuinka asiat tehdään työyhteisössä ja millainen yrityskulttuuri ja ympäristö siellä vallitsee. Tämä auttaa työntekijää toimimaan yrityksessä tarvittavalla tavalla. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 10.) Yritystä koskevia läpikäytäviä asioita on muun muassa yritys itsessään ja sen menettelytavat, visio ja strategia. Myös yrityksessä työskentelevät työntekijät ja keskeiset asiakkaat sekä yhteistyökumppanit on tärkeä käydä läpi, kuten työpaikan pelisäännöt ja itse työhön liittyvät säännötkin. (Helsilä 2009, 48.) Perehdytettävälle voidaan myös antaa tukimateriaalia

oppimisen tueksi, kuten esimerkiksi yrityksen toiminta- tai vuosikertomus, esitteitä ja henkilökunnan yhteystiedot sekä muuta yritystä koskevaa aineistoa (Joki 2021, 92–93).

Yleisen perehdytyksen aikana käsiteltäviä aihealueet (Työterveyslaitos 2021):

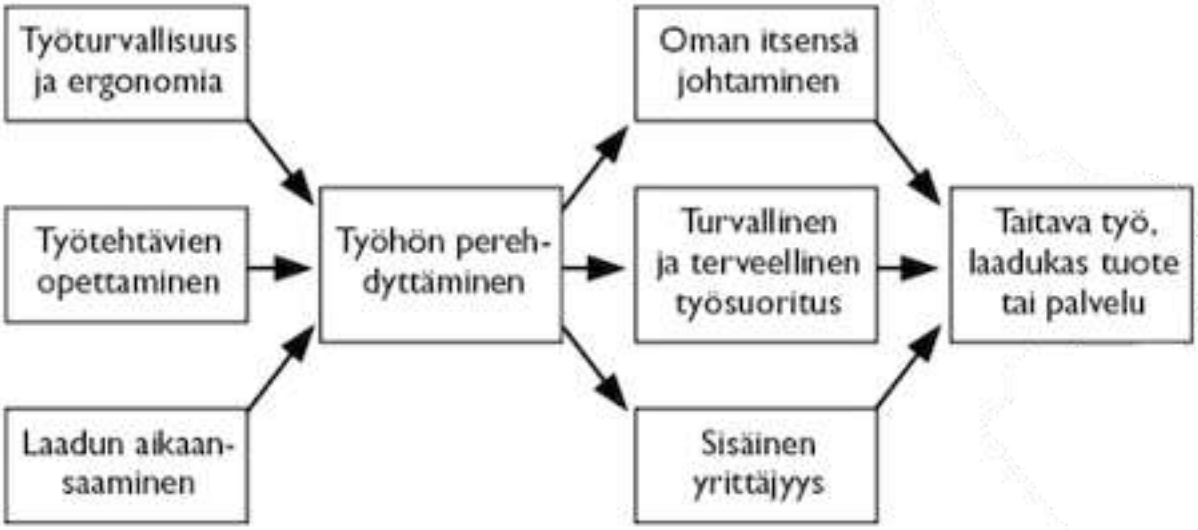
- Työpaikka ja yritys, sen toiminta ja tavoitteet
  - sisältäen toimintatavat, säännöt, ympäristön ja työyhteisön
- Perehdyttäjä(t) sekä perehdytyksen sisältö ja tavoitteet sekä sen mahdollinen muokkaus vastaamaan paremmin uuden työntekijän tarpeita
  - sisältäen perehdytettävän työtehtävät ja tavoitteet
- Työsuhdeasiat sekä päivittäiset tauot ja ruokailu käytännöt
  - Työterveyshuolto ja työturvallisuus.

2.3.2 Työhön perehdytys

Työnopastus on aina kustomoitu työtehtävän mukaan. Tällöin myös oman yksikön tai osaston kulttuuri ja sen tavat käydään läpi itse työn opetuksen lisäksi. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 10.) Lisäksi työpaikan ja -ympäristön olosuhteet sekä lähimmät työkaverit tulee käsitellä työnopastuksen yhteydessä (Hyppänen 2013, 219).

Työnopastuksessa keskitytään konkreettisen työnteon oppimiseen yleensä eri metodeja hyödyntäen, kuten kuvien, puheen ja kokemisen avulla (Moisalo 2011, 334–336). Työnopastus voidaan toteuttaa monin eri työskentelytavoin, kuten esimerkiksi perinteisesti seuraamalla työntekoa tai osallistumalla itse työntekoon alusta asti. Lisäksi erilaisten kurssien, koulutusten ja opiskelun avulla voidaan hoitaa työnopastusta osittain tai kokonaan riippuen työtehtävien laadusta. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 18.)

Vaikka itse työnopastus kestää yleensä vain muutamista päivistä kuukausiin, saattaa matka täyteen suorittamiseen viedä yleensä jopa vuoden. Alla nähtävässä kuviossa on Kauhasen (2013, 151) laatima kuvaus työnopastuksen kokonaisuudesta. Kuviossa on tuotu esille perehdytyksen toimenpiteet ja niissä huomioitava työntekijän kannustaminen kokonaisuutena, jonka avulla voidaan saavuttaa työn hallinta sekä varmistaa työn kohteena olevan tuotteen tai palvelun laadukkuus.



Kuvio 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2012, 151).

2.4 Perehdytyksen osapuolet ja vastuut

Perehdyttäjänä, kuten myös yleensä osallisena jo rekrytoinnissa on tulevan työntekijän esimies. Hänen on pystyttävä ymmärtämään ja tuntemaan alaisensa, jotta ryhmästä voidaan rakentaa mahdollisimman toimiva ja tuloksellinen. Tämän lisäksi täytyy pystyä huomiomaan perehdytettävän ammattiosaaminen ja muut perehdytykseen vaikuttavat yksilölliset tekijät. (Moisalo 2011, 117.) Esimiehen tulee osata toimia yksilöiden ja ryhmänsä kanssa sekä saatava eri vastuualueet toimimaan mahdollisimman hyvin yhteen. Hänen on lisäksi autettava työntekijöitä ymmärtämään omat tehtävänsä, vastuunsa ja roolinsa ryhmässä ryhmän tavoitteiden mukaisesti. (Hyppänen 2013, 11.)

Vaikka perehdyttäjä ja/tai esimies ei olisi osallisena rekrytoinnissa olisi hänen kuitenkin hyvä saada tietää muun muassa uuden työntekijän koulutustaustaa, työkokemusta, mahdollisia rajoitteita ja odotuksia työltä, jotta työntekijän tuloon voitaisiin valmistautua mahdollisimman hyvin perehdytyksen suunnittelua ajatellen (Moisalo 2011, 326). Valmistautumiseen kuuluu itse perehdytysohjelman laatimisen lisäksi myös työpisteen ja työtarvikkeiden hankinta sekä niiden valmistelu ennen uuden työntekijän saapumista. Esimiehen tulee lisäksi tiedottaa työntekijän saapumisesta muulle henkilöstölle. (Hyppänen 2013, 218.)

Vaikka esimies delegoisi osan perehdytyksestä jollekin toiselle työntekijälle, on hän silti vastuussa toteutuksesta ja hänen tuleekin olla huolellinen perehdyttäjän valinnassa.

Perehdyttäjän ammattitaito ja persoona vaikuttavat prosessin onnistumiseen ja perehdyttäjältä itseltään tulisi löytyä kiinnostusta ja kykyä sekä mahdollisuus tehtävän hoitamiseen. Moisalon (2011, 330–331) mielestä perehdytyksessä olisi hyvä myös pystyä huomiomaan erilaisia oppimistyylejä ja hyödyntämään niitä sen mukaan, mikä toimii sen hetkisellä perehdytettävällä parhaiten. Jos perehdyttäjän ja perehdytettävän oppimistyylit eroavat toisistaan huomattavasti, voi siitä syntyä vaikeuksia oppimistilanteissa.

Esimiehen vastuulla on edellä mainitun suunnittelun, toteutuksen, työtilan ja -välineiden järjestämisen lisäksi tehtävien jako perehdytykseen osallistuville. Näihin tehtäviin kuuluu yritysesittelyn ja työnopastuksen lisäksi tärkeimpinä muun muassa uuden työntekijän vastaanotto, työkavereiden esittely, selvitys työsuojelusta sekä perehdytyksen seuranta. (Hyppänen 2013, 217.)

Kun työnantajan puolelta perehdytyksen puitteet ovat kunnossa, tulee myös uuden työntekijän antaa panoksensa yritykselle (Eklund 2018, 161–163):

- Työsopimuksen noudattaminen
- Toimittava laadukkaan työn ja organisaation toiminnan kehittämistä tukevalla tavalla sekä omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan hyödyntäen
- Työturvallisuuden huomiointi ja siitä huolehtiminen
- Toimiminen työyhteisössä
  - vuorovaikutuksellisesti, sitoutuen, sääntöjä noudattaen, eettisesti sekä työilmapiiristä ja työrauhasta huolehtien
- Oman ammattitaidon ja työelämätaitojen ylläpito ja kehitys
  - oma-aloitteisuus sekä omien ajatusten ja mielipiteiden tuominen esille
  - omasta hyvinvoinnista huolehtiminen.

2.5 Työlainsäädäntö perehdytyksessä

Työelämää sääteleviä lakeja sekä työ- ja virkaehtosopimuksia on Suomessa monia ja niiden tarkoituksena on taata inhimillinen, tasa-arvoinen sekä oikeudenmukainen kohtelu työpaikoilla niin työnantajan kuin työntekijänkin oikeuksien ja velvollisuuksien näkökulmasta

(Hyppänen 2013, 16–17). Alla nähtävässä kuviossa on nostettu esiin näitä keskeisiä työelämää ja -suhteita määritteleviä, sekä ohjaavia lakeja.

Kuvio 2. Keskeisimpiä lakeja työelämässä (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 15).

2.5.1 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaissa (L 23.8.2002/738) on määritelty vähimmäisvaatimuksia työnantajan järjestämästä opetuksesta, ohjauksesta ja perehdytyksestä niin uuden työn kuin tehtävänkin aloittamisen yhteydessä, työtehtävien muuttuessa sekä uusien työvälineiden tai työ-/tuotantomenetelmien käyttöön ottamisessa, kuten muun muassa:

- työntekijälle annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- sekä vaaratekijöistä huomioiden tämän ammatillinen osaaminen ja työkokemus
- perehdytettävä riittävästi työhön, siinä käytettäviin menetelmiin, työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin
- opetus ja ohjaus työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi.

Työntekijän on puolestaan noudatettava työnantajan määräyksiä ja ohjeita sekä huolehdittava osaltaan työympäristön siisteydestä ja siellä työskentelevien turvallisuudesta omansa lisäksi. Lisäksi hänen on ilmoitettava työnantajalle havaitessaan vikoja tai puutteita työpaikalla, jotka voivat aiheuttaa tapaturman tai sairastumisen vaaran. Mahdollisuuksien mukaan työntekijän on myös poistettava ne itse. (Työturvallisuuskeskus 2020, 11–12.)

2.5.2 Työsopimuslaki

Työsopimuslaissa käsitellään perehdytykseenkin vaikuttavia tekijöitä, kuten työnantajan ja työntekijän vastuita ja velvollisuuksia työsuhteessa. Vastuita työturvallisuudesta on käsitelty jo aiemmin, mutta myös työsopimuslaissa on käsitelty molempien osapuolten velvollisuutta huolehtia turvallisuudesta työpaikalla. Työskennellessä tulee toimia huolellisesti ja varovaisesti työtehtävien ja -olojen edellyttämällä tavalla. (L 26.1.2001/55.)

Perehdytyksen aikana tapahtuva suhteiden luonti on olennainen osa yritykseen sopeutumista ja lain mukaan työnantajan tuleekin edistää suhteita työpaikalla niin heidän itsensä ja työntekijän välillä, kuin työntekijöidenkin välisiä suhteita. Tämän lisäksi tulee varmistaa, että työntekijät pystyvät suoriutumaan tehtävistään myös siihen vaikuttavien muutosten jälkeen. Tämä usein tarkoittaa sitä, että työnantajan tulee järjestää perehdytystä tai muunlaista opastusta työntekijöille asian varmistamiseksi.

Työsopimuslain tärkeitä työsuhteessa ja jo perehdytyksessä olennaisia asioita ovat muun muassa (Työturvallisuuskeskus 2020, 9–10):

- työajat ja työn aloitusajankohta
- työntekopaikka
- koeaika
- työtehtävät.

3 ONNISTUNEESTI SUUNNITELTU JA TOTEUTETTU PEREHDYTYS

Onnistuneen perehdytyksen tuloksena organisaatiossa väistämättä tapahtuva hetkellinen tehokkuuden lasku jää mahdollisimman lyhytkestoiseksi. Myös työntekijä oppii nopeammin hallitsemaan omat työtehtävänsä ja sopeutuu organisaatioon. Tällöin hän todennäköisesti viihtyy ja voi paremmin työpaikalla, sekä pitkäaikainen sitoutuminen organisaatioon on todennäköisempää. (Eklund 2018, 31–33.) Harperlund ym. (2019, 2) mainitseekin, että useat tutkimukset ovat osoittaneet hyvin suunnitellun ja hoidetun perehdytyksen lisäävän sitoutumista ja työtyytyväisyyttä vähentäen samalla täyteen suorittamiseen käytettyä aikaa ja sen aikana esiintyvää stressiä. Tehokas perehdytysohjelma tulee viemään enemmän aikaa ja vaivaa, mutta lopputulos palkitsee (Lawson 2015, 15).

3.1 Suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitavaa

Moisalo (2011, 34–35) katsoo, että onnistuneessa perehdytyksessä on ajateltu työnkuvaa kokonaisuutena ja huomioutu tekijät, jotka edesauttavat työssä viihtymistä ja kehittymistä sekä vähentävät stressitekijöitä. Kun perehdytystä ja työnkuvaa suunniteltaessa sekä niiden toteutuksessa huomioidaan yksilöllisyys, koostuvat työtehtävät ammatillisuutta vahvistavista elementeistä ja sopivasta määrästä tukitehtäviä. Tukitehtäviä on hyvä olla, koska se lisää työntekijän moniosaamista, mutta niitä ei saa olla liikaa, etteivät työnkuva ja työn merkitys pirstaloidu liikaa. Tällöin työntekijä ei välttämättä koe enää tekevänsä yhtä merkityksellistä ja tärkeää työtä, kun kokonaisuus ei ole selkeä.

Moisalon (2011, 35–36) mielestä olisi myös hyvä, jos työnteossa on joitakin rutiineja. Tällöin työntekijän tulee organisoida tehtäviään sekä miettiä miten ja missä järjestyksessä niitä tulisi tehdä. Rutiinien sopivan määrän lisäksi työtehtävien tulisi sisältää niin helppoja kuin vaikeitakin vaiheita sopivassa tasapainossa, jolloin stressin määrä pysyy tehokkuutta lisäävänä, eikä työntekijä turhaudu vaan pystyy palautumaan työnteosta.

Ensimmäisenä tehtävänä on toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi työyhteisöön sekä huolehtia hänen työpisteensä ja -tarvikkeensa käyttövalmiiksi ennen ensimmäistä työpäivää (Harperlund ym. 2019, 68). Edellä mainittu sekä uuden työntekijän saapumiseen hyvin valmistautuminen muillakin tavoin antaa tälle mielikuvan siitä, että häntä on odotettu, jolloin

hän tuntee nopeammin joukkoon kuuluvuutta työpaikalla. Moisalo (2011, 328–329) näkee, että kun uuden työntekijän työpiste ja tarvikkeet työntekoon ovat tuttuja ja saatavilla alusta asti, ei tavaroita tarvitse kannella ympäriinsä sekä on helpompi tuntea, että on oma paikka, jonne mennä ja saada omaa aikaa. Jatkuva puhuminen ja oppiminen perehdytyksen aikana voi tuntua perehdytettävästä hyvinkin kuormittavalta aluksi.

Lawson (2015, 14) toteaa, että vaikka yleinen perehdytys on vain osa perehdytysprosessin alkutaipaleella, on se samalla myös ensimmäinen merkittävä kosketus ja altistuminen organisaatiolle, jolloin sen pitäisikin olla mieluisa kokemus uudelle työntekijälle. Joten ajatuksella suunniteltu ja toteutettu perehdytysohjelma määrittääkin prosessin tunnelmaa sekä pystyy sytyttämään työntekijän innostuksen organisaatiota ja uutta työtään kohtaan.

Moisalon (2011, 324) mielestä perehdytyksen ja työnopastuksen kestoa tulisi miettiä jo etukäteen riippuen työnopastuksen määrästä, tehtävien vaativuudesta ja työntekijän lähtötasosta. Samalla tulisi suunnitella, että kuinka näitä molempia vaiheita voitaisiin suorittaa saman aikaisesti niin, että teoria ja työ kohtaisivat mahdollisimman hyvin helpottaen perehdytettävän oppimista ja ymmärtämistä. Perehdytyksen ja työnopastuksen jälkeen on suotavaa arvioida oppimisen toteutumista uuden työntekijän kanssa.

Viitala (2005, 356) katsoo, että perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksella tulisi turvata toiminnan sujuvuus sekä lopputuloksen laatu ja luoda samalla myönteistä asennetta niin uudessa työntekijässä kuin koko työyhteisössäkin. Toteutuksen tulisi auttaa uutta työntekijää pääsemään kiinni työtehtäviinsä mahdollisimman tehokkaasti, antaa hänelle mahdollisuus onnistumisiin ja tehdä selväksi hänen työnsä merkitys organisaation kokonaiskuvassa. Tällöin työmotivaatio ja kiinnostus tehtävää kohtaan ovat helpompia saavuttaa ja ylläpitää. Harperlund ym. (2019, 2) toteavat, että kun perehdytyksessä tehdään selväksi halutut vaatimukset ja tulokset, antaa se työntekijälle mahdollisuuden toimia mahdollisimman hyvin tehtävässään ja osana työyhteisöä.

Moisalon (2011, 329) mielestä suunnittelussa kannattaa kuitenkin huomioida se, että ensimmäisinä työpäivinä perehdytettävä saa usein niin paljon uutta sisäistettävää tietoa, että vain yksittäiset asiat jäävät mieleen. Työntekijää ei kannata siis heti kuormittaa kaikella

tiedolla vaan kannattaa keskittyä ensin oman työympäristön läpikäyntiin työnteon aloittamisen helpottamiseksi, jonka jälkeen vasta tutustutaan organisaatioon laajemmin.

3.2 Haasteena stressi

Eklund (2018, 47–48) on sitä mieltä, että koska perehdytettävä tulee kokemaan perehdytyksen aikana paljon sisäisiä ja ulkoisia ärsykkeitä, tulisi perehdytyksen tapahtua oppimista, sitoutumista ja uusien asioiden omaksumista edistävällä tavalla. Koska suorituskyvyn, stressin ja oppimisen välillä on selvä yhteys, olisi perehdyttäjänkin hyvä ymmärtää, että kuinka työntekijän oppimista voidaan edistää nämä tekijät huomioimalla perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Perehdytyksessä tulisi erityisesti kiinnittää huomiota siihen, ettei ärsykkeiden määrä pääse kasvamaan liian suureksi perehdytettävälle. Harperlund ym. (2019, 38–39) pohtii, että itse oppimisen aiheuttaman stressin lisäksi jo uuteen asemaan ja ympäristöön saapuminen sekä sopeutuminen on monesti stressaava tilanne.

Eklund (2018 49, 146) kirjoittaa, että työntekijän kokema stressin määrä vaikuttaa suoraan hänen työntekonsa tehokkuuteen ja työhyvinvointiin. Uuden työntekijän stressin tulisi pysyä optimaalisella tasolla, eli positiivisena stressinä nostaen suorituskykyä sekä innostusta työtä kohtaan. Työn vaatimusten noustessa liikaa, stressi muuttuu negatiiviseksi, jolloin suorituskyky lähtee laskuun. Liiallisen stressin pitkittyessä työntekijällä voi lisäksi ilmetä vaikeuksia oppimisen ja keskittymisen kanssa sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky voivat heiketä. Perehdyttäjän olisikin hyvä osata huomioida perehdytettävän stressinsietokykyä opetuksessa siinä määrin kuin se on järkevää tehtävän ja työympäristön kannalta. Kun perehdytettävälle annetaan sopivasti haasteita sekä myös aikaa oppimiseen ja sen sisäistämiseen, pääse hän myös palautumaan eikä kuormitu liiasta informaatiosta.

Eklundin (2018, 50–51) mielestä perehdytyksen ärsykkeiden määrän lisäksi myös tukiverkon merkitys ja palautuminen ovat tärkeitä stressinhallinnassa. Perehdyttäjän tulisikin huolehtia, että työntekijälle annetaan riittävästi aikaa palautumiseen ja uuden tiedon sisäistämiseen. Ei siis kaadeta kaikkea tietoa kerralla niskaan, vaan osataan keskittyä olennaiseen tietoon ja ymmärretään, koska tiedonmäärä ja itse tieto on oikea-aikaista sekä

kuinka paljon sitä kannattaa eri tilanteissa jakaa. Kurttilan ja Aallon (2021, 48) mielestä olisi hyvä myös varmistaa, että työpäivän aikana pidetään riittävästi taukoja palautumisen tukemiseksi. Dávila ja Piña-Ramírez (2018, 43) näkevät, että tukiverkko eli tässä tapauksessa perehdytyksen aikana luodut siteet esimiehiin ja työkavereihin auttavat stressin vähentämisessä, koska uudella työntekijällä on apua saatavilla aina tarvittaessa, eikä hänen tarvitse pärjätä yksin.

3.3 Sitoutuminen ja Motivaatio

Moisalo (2011, 36–39) mainitsee saman sitoutumista lisäävän tekijän kuin monissa muissakin perehdytystä käsittelevissä teoksissa, eli hallittavuuden tunne; kun työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä eri tavoin. Samalla heidän mielestään on tärkeää myös tunnistaa ja ymmärtää toiminnan kokonaisuus oman työtehtävänsä ulkopuolella sekä oman työtehtävän vaikutus tähän kokonaisuuteen. Tämä parantaa sitoutumista työhön, koska oma hallinnan tunne, mahdollisuus tehdä aloitteita, kertoa tuntemuksistaan työstä ja kokonaiskuvan sisäistäminen sekä sen hyvä tuntemus estävät tehokkaasti sitä, ettei työntekijä vieraannu. Hänen on helpompi viihtyä työpaikalla ja tuntea kuuluvansa kokonaisuuteen sekä olevansa myöskin tärkeä osa sitä. Kun edellä mainitut tekijät toteutuvat työskentelyssä, tunnistaa työntekijä työnsä tarkoituksen, kokee tulevansa arvostetuksi työpanoksensa ja ammattitaitonsa vuoksi sekä kokee tekevänsä työtä, jolla on tarkoitus.

Harpelund ym. (2011, 346) esittävät, että kun yrityksessä tehdään odotukset uutta työntekijää kohtaan mahdollisimman selväksi heti, ei työntekijä todennäköisesti turhaudu eikä motivaatio laske, kun hän tietää mitä häneltä odotetaan. Myös Moisalo (2011, 346) on maininnut, että kun työntekijän odotukset työltä ja työn toteutus kohtaavat mahdollisimman hyvin, on työmotivaation ja -tyytyväisyyden ylläpito huomattavasti helpompaa. Muutoin työ voi osoittautua liian yksinkertaiseksi tai päinvastoin liian vaativaksi työntekijän osaamiseen nähden, jolloin jaksaminen kärsii turhautumisen, stressin ja mahdollisen ahdistumisen johdosta. Johtopäätöksenä työn tulisi siis sisältää laadullista sekä määrällistä haastetta, mutta se ei saisi olla jatkuvaa ja kuluttavaa.

Harpelundin ym. (2019, 62–68) mielestä heti alussa on tärkeää saada uusi työntekijä ymmärtämään ja sisäistämään yrityksen toiminnan merkityksellisyys muun muassa sen kulttuurin, historian ja tulevaisuuden kautta, eli miksi yrityksessä tehdään mitä tehdään ja mikä siitä tekee tärkeää. Näin työntekijä sitoutuu yritykseen helpommin, koska hän pystyy ymmärtämään toiminnan todellisen tarkoituksen ja pystyy samaistumaan siihen. Moisalon (2011, 346) mielestä tärkeää on myös, että työn merkitys työntekijälle itselle on selvä, koska kun ymmärtää oman ja koko organisaation merkityksen kokonaisuudessaan, on helpompi pysyä motivoituneena.

3.4 Suhteet

Harpelund ym. (2019, 90–91) pitävät tärkeänä erityisesti sitä, että uudelle työntekijälle tarjotaan riittävät resurssit suhteiden luomiseen työyhteisössä, jolloin hänellä on parempi saatavuus tietoon ja hän pystyy myös hyödyntämään yrityksen muita resursseja paremmin. Hän pystyy tällöin jakamaan omia ideoitaan sekä tietojaan muille ja hänestä tulee tietoisempi oman vaikutusvaltansa määrästä yhteisössä. Heidän mielestään suhteiden luomisessa on erityistä hyötyä myös työntekijän sitoutumisessa sekä tehtävien hallinnan saavuttamisessa nopeammin, josta on suoraan hyötyä yrityksellekin. Tämän takia yritysten kannattaisikin kiinnittää huomiota siihen, että kuinka paljon resursseja he käyttävät suhteiden luomiseen.

Lawson (2015, 14) näkee, että kun uutta työntekijää autetaan alusta asti sopeutumaan organisaation ja luomaan suhteita työyhteisön sisällä, tuntee hän todennäköisemmin itsensä tervetulleeksi ja arvostetuksi. Tämä taas lisää työtyytyväisyyttä ja edistää parempiin työsuorituksiin pääsemistä. Samalla stressin määrä myös vähenee, jolloin yritys hyötyy työntekijän sitoutumisesta ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenee.

Harperlundin ym. (2019, 2) mielestä onnistuneella perehdytyksellä voidaan kontrolloida uuden työntekijän saamaa kuvaa yrityskulttuurista, joka auttaa häntä luomaan oikeanlaisia suhteita sekä opettaa toimimaan työyhteisössä. Murphy ja Kram (2014, 18–19) toteavat, että ilman luotuja suhteita on vaikeampaa ymmärtää omaa paikkaansa ja panoksensa arvoa yrityksessä tai edes tietää sopiiko sinne. Suhteista on erityisesti hyötyä myös uramenestyksessä ja työhyvinvoinnissa sen antaman sosiaalisen tuen vuoksi. Suhteet auttavat ylläpitämään suoritusta työssä, ne lisäävät työtyytyväisyyttä sekä auttavat

pärjäämään stressaavien tilanteiden ja muutosten kanssa paremmin. Myös saavutusten ja vaihtoehtojen reflektointi on helpompaa yhdessä kuin yksin ja toisilta voidaan samalla oppia hyödyllisiä uusia taitoja ja asenteita, jolloin tavoitteiden saavuttaminenkin helpottuu.

3.5 Esimiesten perehdytyksen tärkeys

Monissa esimiesten perehdytystä käsittelevissä teoksissa kuten myös Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, 21) omassa on todettu, että sen toteutukseen panostetaan yrityksissä edelleen liian vähän. Laubyn (2016, johdanto, 18–20) mielestä esimiehellä on kuitenkin suuri rooli työntekijöiden sitouttamisessa, ja he näyttelevät suurta osaa työntekijöidensä menestyksessä. Heidän odotetaan olevan aktiivisesti mukana rekrytoinneissa, perehdyttävän hyvin sekä kehittävän, ohjaavan ja tukevan työntekijöitä koko työsuhteen ajan. Esimiehet siis auttavat työntekijöitä tulemaan sitoutuneiksi, tuottaviksi organisaatioon panostaviksi tulevaisuuden esimiehiksi. Joten miksei esimiehellekin tulisi tarjota sama mahdollisuus sitoutumiseen ja menestykseen?

Esimiehen perehdytyksessä on paljon läpikäytäviä asioita ja tehtävä vaatiikin yleensä hyvin erilaisia tietoja ja taitoja kuin uuden esimiehen aiemmat tehtävät (Esimiehen työnopastus, [viitattu 10.2.2022]). Esimiestehtävät ovat myös aina erilaisia organisaatiosta ja toimialasta riippumatta, joten olipa uusi esimies jo esimiestehtävistä kokemusta kartuttanut tai organisaation sisältä ylennetty, on perehdytysohjelma aina tarpeellinen ja opittavaa uudesta roolista on (Kupias ym. 2014, 28). Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys auttaa työskentelemään paremmin ja tehokkaammin ilman turhia virheitä, sekä odotukset ja tavoitteet ovat selviä alusta asti, jolloin voidaan keskittyä itse toimen toteutukseen (Lauby 2016, 52).

Käsiteltäviä asioita esimiehen perehdytyksessä:

- Yritys, sen toiminta, henkilöstö ja sidosryhmät
  - käytännöt ja toimintatavat
  - työtilat ja kulku
- Työsuhdeasiat ja -edut
- Turvallisuusasiat
- Esimiesrooli

    - siihen liittyvät tehtävät, valta, toimintaympäristö, vastuut ja velvollisuudet
    - sidosryhmät
- Rooli yrityksen toiminnassa:
    - päätöksenteko
    - viestintä
    - rekrytoinnit, perehdytys ja kehityskeskustelut
    - suunnittelu ja budjetointi sekä henkilöstön kehitystoiminta (Joki 2021, 87–91).

Kupiaksen ym. (2014, 26–29) mielestä perehdytyksessä olisi hyvä käydä läpi myös yrityksen odotuksia uudelta esimieheltä; missä hänen odotetaan onnistuvan tai mitä hänen toivotaan kehittävän toiminnassa? Olisi hyödyllistä, että uuden roolin omaksumisen ja opettelun aikana voitaisiin oman esimiehen kanssa keskustella avoimesti ja palautetta olisi saatavilla niin vahvuuksista kuin kehittämistä vaativista asioistakin. Oman esimiehen antama tuki, palaute sekä selkeät raamit työskentelylle auttavat uuden roolin ja suuren tiedonmäärän sisäistämisessä.

Esimiehellä on työssään suuri määrä velvollisuuksia, vastuuta ja valtaa, jolloin perehdytystä vaille jääneestä uudesta esimiehestä voi aiheutua ongelmia niin yrityksen menestykselle, omille alaisilleen kuin omille esimiehilleenkin (Esimiehen työnopastus, [viitattu 10.2.2022]). Lauby (2016, 44) pohtii, että ilman tarvittavaa opastusta on vaikeampaa aidosti menestyä tehtävässään esimiehenä, koska oikean suunnan löytäminen toiminnalle hankaloituu ja asemassa tarvittava kunnioitus saattaa jäädä saamatta.

Kupias ym. (2014, 29–30) korostavat, että uudelta esimieheltä odotetaan usein paljon eri asioita. Alaiset vertaavat häntä edelliseen esimieheen. Heillä on paljon toiveita ja vaatimuksia aiemman perusteella. Uuden esimiehen oma esimies taas pohtii, että kuinka hän tulee tehtävissään pärjäämään ja kuinka hommat lähtevät sujumaan. Kehittääkö hän toimintaa haluttuun suuntaan ja saako hän tuloksia aikaan?

Lauby (2016, 15) toteaa, että yrityksen sisältä ylennetty esimies saattaa pitää perehdytystä turhana, koska kokee jo tuntevansa organisaation ja sen rakenteet tarpeeksi hyvin. Ilman hyvää perehdytystä esimiehen on kuitenkin vaikea saada riittävää kokonaiskuvaa ja kaikkia tarvittavia tietoja sekä tapoja asioiden saavuttamiseksi.

3.6 Epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät

Perehdytyksen epäonnistuminen voi vaikuttaa yrityksen tulokseen ja merkitä taloudellisia menetyksiä rekrytointiin ja perehdytykseen käytetyn ajan ja resurssien hinnan vuoksi, kun uusi työntekijä ei pääsekään tuloksia tuottavaksi työntekijäksi (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 36).

Lawson (2015, 14) esittää, että monesti epäonnistuminen alkaa jo ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää liian vähäisellä valmistautumisella tämän saapumiseen ja perehdytykseen. Joskus tilanteeseen ei ole valmistauduttu etukäteen ollenkaan edes perehdyttäjien valinnoilla ja opastuksella, eikä työtarvikkeita uudelle työntekijälle ole hankittu. Dávilan ja Piña-Ramírezin (2018, 43–44) mielestä epäonnistumiseen voi vaikuttaa myös moni muukin tekijä, mutta yksinkertaisimmillaan uusi työntekijä voi kokea, etteivät perehdytys ja todellisuus vastanneet toisiaan, jolloin työntekijä pettyy ja lähtee etsimään mahdollisuuksia muualta. Hän voi tuntea, ettei hän saa tunnustusta tai tunne kuuluvansa joukkoon vaan jääneensä yksin. Voi myös olla, ettei hän vain koe sopivansa kyseiseen yritykseen.

Harperlundin ym. (2019, 59–52) mukaan tärkeimpiä tekijöitä perehdytyksen onnistumisen tai sen epäonnistumisen kannalta ovat muun muassa uuden työntekijän kokema merkityksen tunne, saatu vapaus tehdä asiat omalla tavalla sekä osaamisen ja taitojen hallinnan saavuttaminen tai niiden puute. Perehdytyksen aikana olisi muutenkin hyvä jo miettiä ja pyrkiä välttämään mahdolliseen irtisanoutumiseen johtavia epäkohtia.

Moisalon (2011, 419–420) eri yrityksiltä tietoonsa saamia lähtöhaastatteluissa ilmi tulleita irtisanoutumissyitä:

- Organisaation huono imago
  - Esimerkiksi huonot työolosuhteet tai -välineet, johtamiskulttuurin rakenne sekä johdon tai esimiesten toiminta, kuten heidän asenteensa ja välinpitämättömyys, joka on voinut johtaa myös epäoikeudenmukaiseen kohteluun.
  - Työpaikan ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavat asiat kuten häirintä ja kiusaaminen, sekä hitaus ja päättämättömyys, joista voi syntyä epätietoisuutta ja turvattomuuden tunnetta.

- Koettu tuen ja palautteen puute muilta
- Työn ominaisuudet, kuten liian yksipuoliset ja vähäiset työtehtävät, tai vastaavasti liian suuri työtaakka henkisesti tai fyysisesti, joka aiheuttaa kiirettä ja stressiä. Myös koettu arvostuksen puute tai epäselvä toimenkuva nousivat irtisanoutumisen syinä esille.
- Työ ei kohtaa henkilökohtaisten tavoitteiden ja vaatimusten kanssa
  - esimerkiksi palkan tai etujen ei koeta olevan riittäviä, tai työ ei tue sisäistä urakehitystä, eikä näin myöskään tarjoa tarpeeksi oppimismahdollisuuksia

Moisalo (2011, 420–421) huomauttaa, että jos yrityksessä nousee esiin yllä mainitun kaltaisia epäkohtia toistuvasti henkilöstön puolelta, tulisi niihin tarttua ja lähteä etsimään syitä näille epäkohdille. Tämän jälkeen niiden vähentämiseksi tulisi laatia ja suorittaa kehitystoimenpiteitä erityisesti niillä toiminnan alueilla, joissa epäkohdat nousevat esiin. Epäkohtien vähentäminen ja poistaminen voi siis vaikuttaa positiivisesti jo perehdytykseen ja sen lopputulokseen sekä siitä alkavaan työsuhteeseen, koska työyhteisössä voidaan paremmin.

4 TUTKIMUS

Tutkimuksella aiotaan selvittää, että millaisia työtehtäväkokonaisuuksia yrityksestä löytyy sekä kuinka nämä kokonaisuudet saadaan tuotua kirjalliseen muotoon tavalla, joka aidosti auttaa yritystä jatkossa niin perehdytyksen suunnittelussa, kuin sen toteutuksessakin.

Tutkimuksesta saatavien tulosten pohjalta on tavoitteena luoda uutta kattavaa perehdytysmateriaalia yrityksen käyttöön. Kun perehdytysmateriaalit kattavat koko yrityksen toiminnan, tulevaisuudessa eteen tulevat muutoksetkin henkilöstössä voidaan ottaa vastaan varmemmin mielin, koska tiedetään, että voidaan tarjota kaikille hyvät eväät menestykseen heti työsuhteeseen alusta saakka.

Tässä luvussa käsitellään tutkimukseen valittua tutkimusmuotoa ja esitellään siinä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tämän lisäksi luvussa kerrotaan tutkimusprosessin vaiheista, tutkimusmenetelmien käytöstä ja itse tutkimuksen toteutuksesta.

4.1 Aikataulu

Opinnäytetyön ja tutkimuksen aihe on valittu yritykseltä saadun kehitystarpeen perusteella keväällä 2021, jolloin myös ensimmäiset palaverit aiheesta on käyty. Niissä on selvitetty, että mitä tavoitteita, toiveita ja ajatuksia yrityksellä on tehtävää tutkimustyötä kohtaan. Tämän jälkeen asiaan on palattu seuraavan kerran syyskuun alussa palaverilla, jossa on käyty läpi yksityiskohtaisemmin yritykselle tärkeät tavoitteet työlle, joiden pohjalta tutkimusta on lähdetty tekemään.

Itse tutkimusta ja siihen liittyvää tiedonhankintaa on toteutettu vuoden 2021 syyskuulta marraskuun loppuun saakka. Tutkimuksen tuloksien perusteella kevään 2022 aikana on tehty tarvittavat muokkaukset yrityksessä olemassa oleviin aineistoihin sekä luotu rinnalle uutta täydentävää aineistoa perehdytysoppaan ja -lomakkeiden muodossa.

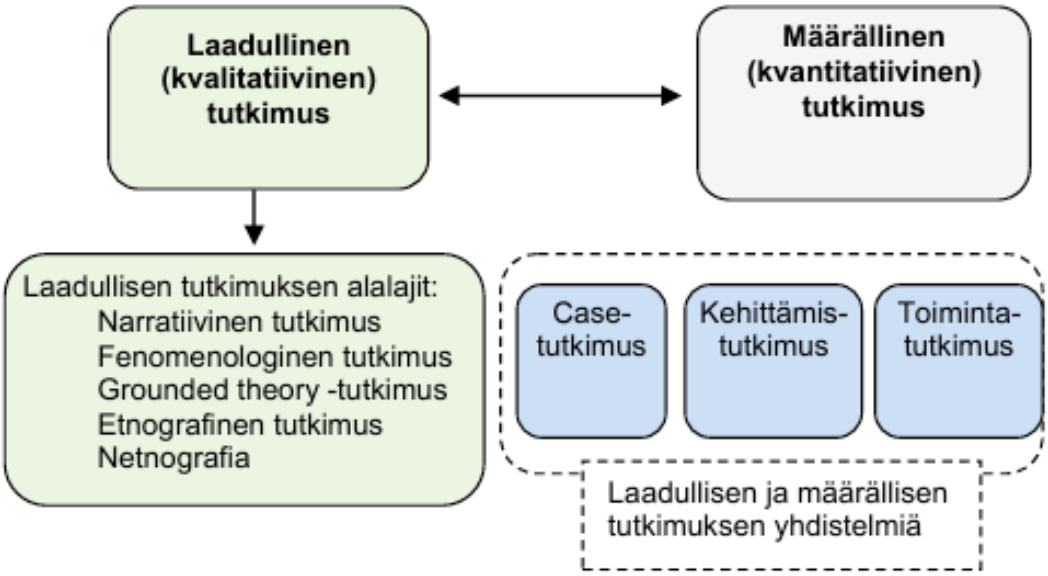
Tämän tutkimuksen yhteydessä yrityksessä on myös vastuuhenkilöiden toimesta päivitetty yleisen perehdytyksen diaesitystä esittelemään laajemmin toiminnan eri osa-alueita sekä tehty muita tarpeelliseksi koettuja lisäyksiä ja päivityksiä esitykseen muun muassa haastatteluissa esille nousseiden asioiden pohjalta. Diaesityksen päivitys koettiin

tarpeelliseksi, koska perehdytysmateriaalien kattavuutta haluttiin parantaa muiltakin osin, kuin mitä tutkimuksessa käsiteltiin, Tämän lisäksi tutkimusten tulosten perusteella muokattu yleisen perehdytyksen lomake ja vastuuhenkilöiden päivittämä diaesitys haluttiin saada tukemaan toisiaan paremmin perehdytyksessä.

4.2 Tutkimusmuoto

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö ja se on toteutettu kehittämistutkimuksena. Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena on tutkimusraportin lisäksi myös toiminnan tuotos, kuten tässä työssä perehdytysopas ja -lomakkeet. Toiminnallisessa työssä on myös yleensä mukana useampi eri toimija opinnäytetyön tekijän lisäksi, joiden kanssa käydään dialogia koko tutkimuksen ajan (Salonen 2013, 5–6).

Kanasen (2015a, 35) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää ilmiöitä syvällisesti ja pyrkiä luomaan siitä teorioita. Tarvittavaa tutkimusaineistoa ei ole myöskään helppoa määritellä etukäteen, koska ilmiöitä ei vielä tunneta. Vasta hankitun aineiston tulkinnan ja tuloksien jälkeen nähdään, tarvitaanko vielä lisäaineistoa. Mitä vähemmän tutkittavasta ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin tutkimus tulisi suorittaa laadullisin menetelmin, koska ilman käytettäviä tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja ei määrällinen tutkimus ole mahdollista (Kananen 2017b, 33–35).



Kuvio 3. Tutkimusmuodot laadullisessa tutkimuksessa (Kananen 2015b, 75).

Kehittämistutkimus on yksi interventionistisen tutkimuksen muoto. Siinä muutoksen aikaansaamiseksi kehitetään joko organisaatiota, sen menetelmää tai tuotetta. (Kananen 2015a, 40.)

Interventiotutkimus eroaa perinteisestä tutkimuksesta siinä, ettei pyritä pelkästään kuvaamaan tai ymmärtämään ilmiötä tai ongelmaa, vaan pyritään myös muutokseen ja ongelman poistamiseen eri toimenpiteillä. Koska interventiotutkimuksessa ratkotaan käytännönongelmia työelämässä, vaaditaan tutkimuksen kohdeorganisaatioltakin enemmän yhteistyötä kuin perinteisessä tutkimuksessa, jotta keinot ongelman poistamiseksi pystyttäisiin selvittämään. (Kananen 2017a, 10, 37.) Eli perinteisen tutkimuksen päättyessä kuvaukseen ilmiöstä tai ongelman ratkaisuehdotukseen, kehittämistutkimuksessa ratkaisun toimivuutta testataan myös käytännössä. On löydettävä ongelman syitä ja keinoja ongelman poistamiseksi, joka vaatii toimintaa muutoksen toteutumiseksi. (Kananen 2015b, 29.)

Kanasen (2015a, 70) mukaan kehittämistutkimuksessa voidaan käyttää niin laadullisia kuin määrällisiäkin tutkimusmenetelmiä. Siinä käytettävät menetelmät kuuluvat kuitenkin usein laadullisiksi luokiteltuihin tutkimusmenetelmiin. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty ainoastaan laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten dokumentteja ja haastatteluita. Kehittämistutkimuksessa haastattelut kohdistuvat muutosprosessin toteutukseen (Kananen 2015a, 81).

4.3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

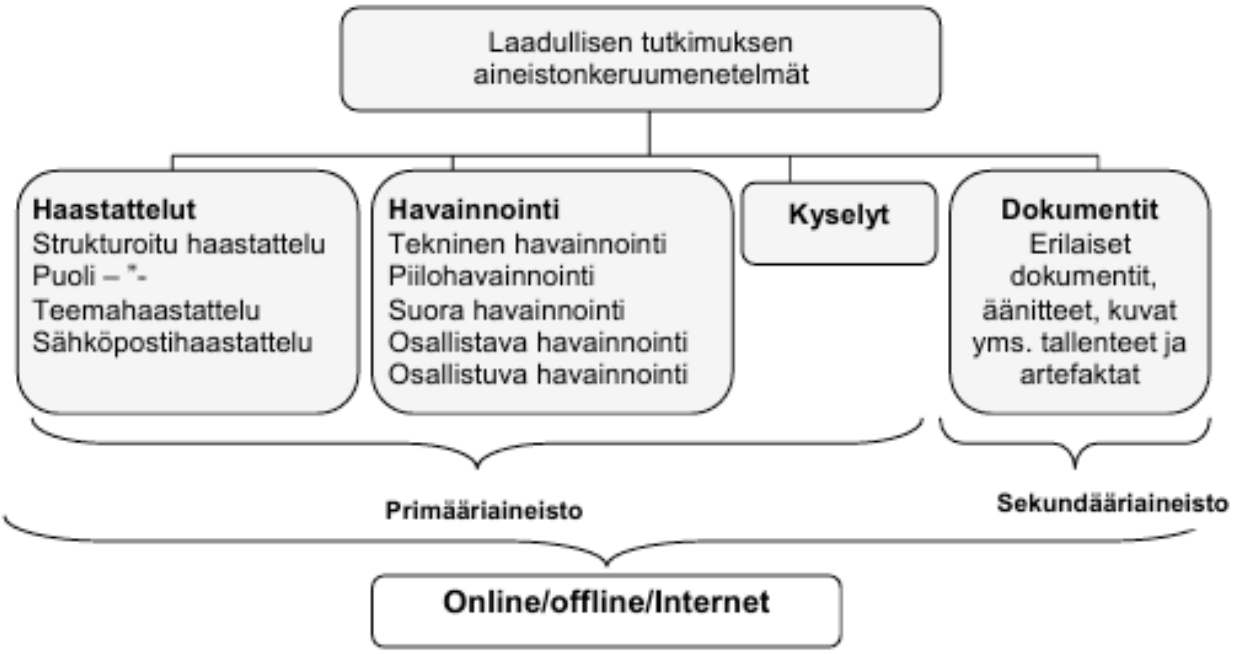
Tiedonhankintaa tutkimusta varten on suoritettu aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Tärkeimpänä tiedon lähteenä tutkimuksessa toimi kuitenkin yrityksen työntekijät, joita haastateltiin ja joiden kanssa käytiin vuoropuhelua tutkimuksen aikana.

Haastateltaviksi valittiin työntekijät, joiden työtehtävistä ei ole yrityksessä aiemmin ollut saatavilla perehdytysmateriaalia. Kyseiset työntekijät myös joko vastaavat itsekin jonkin osa-alueen perehdytyksestä tai voivat tulevaisuudessa joutua perehdyttämään uuden työntekijän esimerkiksi omiin työtehtäviinsä.

Myös jo olemassa olevat dokumentit koskien perehdytystä olivat tärkeässä osassa tiedonhankintaa. Yrityksen aineistoista tutkimuksessa hyödynnettiin erityisesti jo olemassa olevia toimenkuva- ja perehdytyslomakkeita, yrityksen toimintaa esitteleviä dokumentteja ja työntekijöiden omia dokumentteja ja ohjeita, joita he työssään hyödyntävät.

Niiden avulla saatiin tarvittava pohjatieto, josta lähteä miettimään kehityskeinoja ja puuttuvia palasia perehdytysprosessista. Yrityksessä jo käytössä olleet lomakkeet, perehdytyksessä käytettävä yritystä esittelevä diaesitys, ja työntekijöiden toimenkuvaukset olivat saatavilla yrityksen Teams-sovelluksessa helposti ja antoivat paljon esitietoa haastatteluita, perehdytysopasta ja uusia lomakkeita varten.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoiksi soveltuvat kaikki ihmisen tuottama materiaali, kuten kuva- ja tekstiaineistot eli dokumentit, esineet ja ihmisten puhe. Haastatteluista käytetyimpiä laadullista tutkimusta tehdessä ovat teema- ja avoinhaastattelu. Tällaiset haastattelut suoritetaan yleensä kahden kesken, mutta myös pari- tai ryhmähaastatteluita voidaan käyttää tutkimuksen tavoitteista riippuen; jos tutkitaan ennemminkin yhteisön kuin yksilön käsitystä tutkittavasta ilmiöstä. (Vilkka 2021, luku 5.2.1.)



Kuvio 4. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät (Kananen 2015b, 131).

4.3.1 Dokumentit

Tutkimusta on tehty laadullisin tutkimusmenetelmin muun muassa perehtymällä yrityksessä olemassa oleviin aineistoihin, jotka koskevat perehdytystä, eri henkilöiden työtehtäviä sekä yrityksen toimintoja ja niiden tehtäviä eri tavoin. Tutkijan tulisikin tuntea tutkittava kohderyhmä, sen kulttuuri ja toimintaympäristö osatakseen esittää tutkimuksen kannalta oikeanlaisia kysymyksiä (Vilkka 2021, luku 5.2.2). Aineistojen avulla on saatu hyvä kuvaus ongelmasta sekä apua sen ratkaisemiseksi niistä saaduilla taustatiedoilla haastatteluiden tueksi.

Kuva- ja tekstiaineistot ovat laadullisessa tutkimuksessa käytettävää sekundääriaineistoa, joka tarkoittaa sitä, että ne ovat jo olemassa olevaa aineistoa, joilla on merkitys ongelman ratkaisemisen ja tutkimuksen kannalta. Niitä voidaan hyödyntää sellaisenaan tai esimerkiksi haastatteluiden tukena tai niiden täydentämiseksi (Kananen 2017b, 120–122.) Sekundääriaineiston avulla tutkijan on helpompi ymmärtää tutkimuksen kohteen toimintoja, joka tulee auttamaan myöhemmin oikeanlaisen primääriaineiston keräämisessä. Primääriaineistoja ovat havainnointi, haastattelut ja kyselyistä saatu aineisto, jotka on kerätty nimenomaan tutkimusongelman ratkaisua varten. (Kananen 2017a, 44–45.)

4.3.2 Haastattelut

Dokumentteihin perehtymisen jälkeen on haastateltu yrityksen työntekijöitä, joiden työtehtävistä ei ole ollut lainkaan kirjallista perehdytysmateriaalia vielä saatavilla. Haastateltavat olivat pääosin yrityksen esimiehiä sekä toiminnan eri osa-alueista vastaavia henkilöitä, joista osalla oli myös vastuita perehdytyksessä. Kaikki haastateltavat työskentelevät yrityksen toimiston tiloissa.

Haastateltavat on valittu siis sillä perusteella, että heidän tehtävistään ei ole ollut perehdytysmateriaalia yrityksessä vielä saatavilla, eikä kaikkia heidän työtehtäviään tunne kukaan muu yrityksessä yhtä hyvin. Paras tietämys tutkimuksessa tarvittavassa ja kerättävässä aineistosta löytyy siis heiltä. Haastateltavaksi tuleekin valita henkilöitä, joita muutos koskee tai joilla on asiasta jo tuntemusta(Kananen 2015a, 81).

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitunut haastattelu, tässä tapauksessa tarkemmin teemahaastattelu, joka on hyvin yleisesti käytetty puolistrukturoitu tutkimusmenetelmä laadullisessa tutkimuksessa (Vilkka 2021, luku 5.2.1). Tällöin haastattelussa on teemat eli aiheet, joita tulee käsitellä, mutta niiden järjestyksellä ei ole merkitystä, eikä tarkkoja kysymyslistoja useinkaan ole. Tärkeintä on, että kaikki teemat tulee käsitellyiksi haastattelun aikana.

Haastattelun aikana käytävä keskustelu haastateltavan ehdoilla voi tuoda esiin uusia aiheita ja tarkentavia kysymyksiä sekä auttaa tutkijaa ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin. Vaikka niitä tulisikin esille, on tutkijalla oltava jokin ennakkonäkemys ilmiöstä, jotta hän voi valita teemat niin, että kaikki aihealueet tulee varmasti käsitellyksi haastattelun aikana. Tutkittavan ryhmän tai yksilön toimintaan haastateltavalta saatujen vastausten avulla tutkija pyrkii siis ymmärtämään ja avaamaan ilmiötä sekä rakentamaan ilmi tulleista yksityiskohdista kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2017b, 90–96.)

4.3.3 Toteutus

Haastattelut on toteutettu kahden kesken pääosin Teams-sovelluksen välityksellä usean haastateltavan työskennellessä etänä, sekä muutamien kanssa myös kasvotusten yrityksen tiloissa. Haastateltavia työntekijöitä oli yhteensä 16 ja kaikkien kanssa käytiin vähintään yksi noin tunnin kestävä haastattelu. Niissä käsiteltiin laajasti heidän omia työtehtäviään ja siihen liittyviä erilaisia asioita, kuten asemaa ja sen tuomia velvollisuuksia. Kaikkien esimiesten kohdalla käsiteltiin myös heidän alaisuudessaan työskentelevien tehtäviä esimiehen perehdytysvastuun näkökulmasta, sekä heidän omia esimiestyötehtäviänsä. Haastateltavia oli yrityksen eri tehtävätasoilta ja jokaiselta toiminnan alueelta.

Haastatteluiden teemana eli aihepiirinä oli työnkuva ja siihen liittyvät tehtävät. Tarkennuksena aiheisiin sisältyi myös työnkuvan mukanaan tuomat vastuut ja velvollisuudet sekä tehtävien suorittamiseen tarvittava tietämys, järjestelmät ja ulkoiset sekä sisäiset sidosryhmät. Liitteessä 1 on nähtävillä haastattelun esimerkkikysymyksiä, joita haastatteluissa on esitetty. Tämän lisäksi haastatteluissa on esitetty paljon erilaisia tarkentavia kysymyksiä riippuen aina kyseisessä haastattelussa käsiteltävästä työtehtävästä sekä haastatteluiden kulusta ja etenemisjärjestyksestä.

Haastatteluille ei etukäteen määritelty tarkkaa kysymyslistaa, vaan haastattelukutsussa esitettiin muutamia kysymyksiä ja seikkoja, joita haastateltavan olisi hyvä miettiä ennen haastattelun aloitusta. Tällöin he tietäisivät mitä haastattelussa tullaan käsittelemään ja osaisivat näin myös valmistautua tilanteeseen mahdollisimman hyvin. Kysymyslista onkin toiminut tilanteessa niin sanotusti haastattelurunkona. Haastattelurunko on tärkeä haastateltavan motivoitumisen kannalta (Vilkka 2021, luku 5.2.2). Se luo niin sanotusti juonen haastattelulle, joka osaltaan vähentää epävarmuuden tunnetta haastattelijaa kohtaan ja haastateltava kokee haastattelun etenevän kysymyksillä luotujen odotusten mukaan.

Seuraavassa luettelossa on esiteltynä haastattelukutsussa olleet esitiedot ja -kysymykset haastateltaville.

Perehdytysmateriaalit

- Jos sinulla on omia perehdytysmateriaaleja (muistiinpanoja, dokumentteja yms.), joita ei Teamsissa ole saatavilla, voisitko lähettää ne minulle viimeistään haastattelun jälkeen.

Omat työtehtävät

- Mitä oman työtehtäväsi eri osa-alueet ovat, eli mitä teet päivittäin tai harvemmin, jotka uuden työntekijän tulisi tietää, jos hänet perehdytettäisiin sinun tehtäviisi.
- Myös, jos on jotain erityistä huomioitavaa, kuten lainsäädäntö, käytänteet säännöt yms., joita sinun tulee työtehtävissäsi noudattaa, mutta niitä ei välttämättä ole käynyt ilmi omassa perehdytyksessäsi, vaan sinulla on täytynyt olla jo tietämystä asiasta tai olet joutunut itse niitä opiskelemaan suoriutuaksesi tehtävistäsi.

Esimiestehtävät ja muiden perehdytys

- Jos toimit esimiestehtävissä, mitä tehtäviä ja velvollisuuksia sinulle kuuluu esimiehen roolissa?
- Mieti, mitä asioita käyt perehdytettävien kanssa läpi koskien työtehtävää tai osa-aluetta, johon perehdytät.

Muutamat haastattelukutsun saaneista vastasivatkin lyhyesti näihin kysymyksiin jo ennen itse haastattelua tai toivat vastaukset mukanaan haastatteluun. Tämä helpotti haastattelijan

tilannetta hiukan, koska vastaukset auttoivat ymmärtämään heidän työtehtäviään ja niiden sisältöä sekä kokonaisuuden rakennetta paremmin jo heti haastattelun alussa, jolloin myös jatkokysymysten esittäminen tehtäviin liittyen helpottui.

Haastatteluiden alussa on kerrottu haastateltavalle, että minkä vuoksi häntä haastatellaan sekä mikä tavoite haastatteluilla ja koko tutkimuksella on. Tämän jälkeen haastatteluissa on edetty hyvin eri tahtiin ja järjestyksessä riippuen haastateltavan vastauksista, mutta kattaen kuitenkin kaikki haastatteluille asetetut teemat ja aiheet, jotka olivat oleellisia tutkimuskysymykseen vastaamiseksi.

Erityispiirteitä haastatteluihin toi se, ettei kyseisiin työtehtäviin yrityksessä ole aiemmin ollut olemassa perehdytysaineistoa. Tämän vuoksi haastatteluissa on pitänyt käydä laajasti läpi eri lähtökohtia ja näkökulmia siitä, että mitä perehdytyksessä tulisi huomioida ja käydä läpi.

5 TULOKSET

Tutkimuksen tuloksena saatiin kerättyä paljon tärkeää ja olennaista tietoa tutkimuksen kohteena olevista työtehtävistä sekä niiden tuomista vastuista ja velvollisuuksista yrityksessä. Tietoa kerättiin pääosin haastatteluiden aikana käydyistä keskusteluista ja niistä tehdyistä muistiinpanoista. Myös yrityksen sisäisistä dokumenteista saatiin hyödyllistä tietoa tuotosten luomiseksi.

Haastatteluissa nousi esille paljon yhtäläisyyksiä eri työtehtäviä koskien, mutta sitäkin enemmän eroavaisuuksia. Yhtäläisyydet koskivat pääosin työntekijän asemaan liittyviin asioihin, kun taas eroavaisuudet liittyivät itse työtehtävien sisältöihin, jotka olivat melkein jokaisella haastateltavalla täysin erilaisia.

Keskeisimpiä yhtäläisyyksiä olivat esimiestehtävissä toimivien samankaltaiset käytännöt ja toimintatavat tilanteissa. Kaikilla oli muun muassa säännölliset palaverit oman ryhmänsä kanssa, ryhmän jäsenten kanssa käydään vuosittain kehityskeskustelut ja esimies hyväksyy sekä tarkistaa heidän työtuntinsa, lomat ja koulutukset.

Noin puolet haastatelluista kuuluivat yhtiön johtoryhmään. Erottavana tekijänä haastateltujen välillä tässä oli oikeastaan se, että toiminnan osa-alueiden eli ryhmien esimiehet kuuluivat johtoryhmään, kun taas osa-alueella työskentelevät vastuuhenkilöt eivät, vaikka osa heistäkin toimii esimiestehtävissä. Johtoryhmään kuuluvilla oli hyvin samankaltaisia velvollisuuksia koskien omia vastuualueitaan, sekä he kertoivat myös johtoryhmän jäsenyyteen liittyvistä muista asioista hyvin samankaltaisesti.

Haastateltavista, jotka eivät kuuluneet johtoryhmään, osallistui muutama kuitenkin omien osa-alueidensa vastuuhenkilöinä niin sanotun laajennetun johtoryhmän viikkopalavereihin, jossa he raportoivat oman vastuualueensa asioista. Ainut kaikkia yhdistävä tekijä haastateltavien välillä oli vastuu budjetoinnista ja ostolaskujen käsittelystä oman vastuualueen osalta.

Viimeisimpänä keskeiseksi havaittuna yhtäläisyytenä oli perehdytysvastuu. Esimiehillä on aina jonkinlainen perehdytysvastuu, koska he ovat vastuussa omien alaistensa perehdytyksestä. Lisäksi moni haastateltava vastasi myös jonkin yleisperehdytyksessä

käsiteltävän aiheen perehdytyksestä, joka liittyi hänen työtehtäviinsä tai alueeseen, jolla hän työskentelee tai on siitä vastuussa. Vaikka perehdytys yhdistikin monia haastateltavia, oli heidän joukossaan silti useampi, joilla ei tällä hetkellä ole yrityksessä lainkaan vastuuta perehdytyksestä.

Eroavaisuuksia tuloksissa haastateltavien välillä oli todella paljon. Kaikki työtehtävät olivat hyvin erilaisia ja keskittyivät hyvin erilaisiin asioihin ja aiheisiin. Vaikka oikeastaan kaikki työtehtävät erosivat toisistaan, yhtäläisyyksiä niidenkin sisältä löytyi esimerkiksi työssä käsiteltävien aiheiden, tulkittavan lainsäädännön ja käytettävien ohjelmien osalta. Lainsäädäntöä ja eri aiheita käsitellään ja tarkastellaan hyvin eri näkökulmista sekä eri kohdista, mutta kuitenkin monesti samoista kokonaisuuksista. Ohjelmia taas hyödynnetään hyvin eri tavoin eri tarkoituksiin tehtävien vaatimilla tavoilla, mutta monesti käytetään silti paljon samoja ohjelmia ja järjestelmiä työtehtävien suorittamiseksi.

Ryhmien välillä oli haastateltavien kertoman perusteella eroja siinä, kuinka paljon ryhmän sisällä tehdään esimerkiksi yhteistyötä, kuinka tiivistä yhteydenpito heidän välillään on sekä miten yhteydenpitoa yleensä toteutetaan. Tähän vaikutti muun muassa ryhmien koko ja ryhmän sisäisten tehtävien saman luontoisuus. Muuten ryhmien toimintatavat vaikuttivat olevan hyvin samankaltaisia keskenään.

Haastatteluista kerättiin paljon hyvää ja oleellista tietoa, eikä haasteita tiedon keräämisessä juuri ollut. Hiukan haasteita toi kuitenkin haastattelutilanteissa hetket, jolloin keskusteltiin asioista, joista itselläni ei ollut mitään tietämystä tai käsitystä. Minun tulisi kuitenkin osata esittää haastateltavilta saadut tiedot perehdytysoppaassa oikein ja ymmärrettävällä tavalla. Onneksi näistä asioista pystyttiin ja oli aikaa keskustella syvällisemmin tarvittaessa.

Toinen haasteita aiheuttanut tilanne nousi haastatteluissa muutaman kerran esiin koskien tulevia tai jo käynnissä olevia muutoksia. Muutoksia oli esimerkiksi tulossa koskien jonkin käytettävän järjestelmän tai sen käyttäjien vaihtumisessa, joista ei lopullista tietoa vielä ollut saatavilla. Myös esimerkiksi jonkun tehtävän epäselvät vastuusuhteet työntekijöiden kesken vaativat hiukan enemmän perehtymistä asiaan. Tällä tarkoitan tilannetta, jossa kenellekään ei ole jaettu päävastuuta jostakin tehtävästä suoranaisesti, mutta sitä tai sen osia suorittaa kuitenkin useampi ihminen. Tällöin kukaan ei koe täysin, että työtehtävä olisi olennainen

seuraavan työnkuvaa suorittavan kohdalla, koska ei koe olevansa vastuussa siitä tälläkään hetkellä. Näitä tilanteita, kuten myös järjestelmien vaihtumisesta johtuvia tulevia muutoksia, tuli kuitenkin vastaan vain muutamia, jotka ratkaistiin kaikki tapauskohtaisesti niiden olennaisuuden ja tiedon ajankohtaisuuden perusteella.

Tutkimuksesta saatujen tuloksien avulla saatiin luotua kattavat perehdytysmateriaalit perehdytysoppaan ja -lomakkeiden muodossa yrityksen toimiston henkilökunnalle. Tämän lisäksi perehdytyksessä käytettävää yritystä esittelevää diaesitystä päivitettiin ja uutta sisältöä lisättiin ryhmien vastuuhenkilöiden toimesta muun muassa koskien niiden toimintaa. Samalla päivitetty yleisperehdytyslomake saatiin näin myös paremmin tukemaan ja vastaamaan esityksen sisältöä perehdytettävän opiskelun sujuvoittamiseksi.

5.1 Perehdytysopas

Haastatteluista ja yrityksen dokumenteista kerättyjen tietojen ja tulosten avulla luotiin perehdytysopas yrityksen toimiston henkilöstölle. Opas julkaistaan yrityksen sisäisen viestinnän kanavalla Teams -sovelluksessa kaikkien saataville Pdf -muodossa.

Viisitoista työtehtävää on esitelty oppaassa toiminnan osa-alueittain eli ryhmittäin. Vaikka haastateltavia oli kuusitoista, on kahden logistiikan työntekijän työtehtävistä luotu vain yksi yhteinen osio oppaaseen tehtävien osittaisen samankaltaisuuden sekä molemmilta työntekijöiltä toistensa sijaistamisen vaatiman osaamisen vuoksi. Tämän lisäksi oppaassa on oma osio yrityksessä esimiestyöskentelyyn tarvittavista tiedoista ja taidoista. Liitteessä 2. on nähtävillä perehdytysoppaan sisällysluettelo.

Työtehtävien kuvaukset on rajattu tarkasti niin, että ne vastaavat nimenomaan kyseisen työnkuvan työtehtäviä ja siihen liittyviä asioita, joita alla on mainittuna. Muut tutkimuksessa ilmi tulleet vastuut ja työtehtävät, jotka eivät olennaisesti liity työnkuvaan, eikä näin ollen myöskään välttämättä siirry seuraavalle samoja työtehtäviä suorittavalle ei ole sisällytetty lainkaan oppaaseen.

Kaikissa työtehtäväkohtaisissa osioissa on käsiteltynä:

- Työnkuvaan sidonnaiset työtehtävät ja vastuut yrityksessä

- Työtehtävän vaatimat sisäiset ja ulkoiset ryhmät joihin työntekijä kuuluu
  - Tärkeät sidosryhmät ja yhteistyötahot
  - Tahot, joihin toimii yrityksen yhteyshenkilönä
- Työntekoon tarvittavat ohjelmat ja järjestelmät
- Työntehtävien hoitamisessa tarvittava lainsäädäntö ja muu erityistietämys

Mahdolliset muut tehtävät ja vastuut, kuten:

- Esimiestehtävät
- Johtoryhmän jäsenyys
- Perehdyttäjän rooli

Esimiestyöskentelyä koskevassa osiossa on käsiteltynä muun muassa:

- Yrityksen sisäisen viestinnän ja kommunikoinnin käytännöt
- Työajanseuranta, lomien ja koulutusten hyväksyminen sekä niiden suorittamiseen vaadittavat ohjelmat ja niiden käyttö
- Töiden toteutumisen seuranta
- Kehityskeskustelukäytännöt
- Budjetointi
- Työehtosopimukset
- Työlainsäädäntö
- Vastuu yrityksen yleisissä ja tehtäväkohtaisissa perehdytyksissä

Esimiestyöskentelyssä mainitut budjetointi ja vastuu perehdytyksestä voivat kuulua myös osalle muista työntekijöistä, vaikka he eivät esimiehiä olisikaan. Jos työntekijä on vastuussa jostakin toiminnan osa-alueesta tai sen osasta, on hän usein myös vastuussa kyseisen osan perehdytyksestä ja budjetoinnista.

5.2 Perehdytyslomakkeet

Neljätoista työtehtäväkohtaista ja yksi esimiehen perehdytystä koskeva perehdytyslomake luotiin perehdytysoppaaseen lisättyjen tietojen perusteella. Samalla tavalla kuin oppaan kohdalla, niin myös lomakkeissa logistiikan työtehtävät on käsitelty yhtenä kokonaisuutena. Poikkeuksena oppaaseen tehtiin myös viestinnän perehdytykseen yksi yhteinen lomake,

koska ryhmässä olevat kaksi eri työtehtäväkokonaisuutta vaativat perehdytystä molempiin tehtäviin niiden suorittamiseksi.

Työtehtäviä ja esimiestyöskentelyä koskevien lomakkeiden rivien aihealueet valikoituivat oppaassa olevista työtehtäväkokonaisuuksista, jotta lomakkeita käytettäessä oppaasta olisi tarvittaessa mahdollisimman helppo tarkistaa, että mitä lomakkeen aihealueet pitävät sisällään.

Lomakkeet ovat Excel -tiedostoja ja tulevat olemaan saatavilla yrityksen sisäisellä viestinnän kanavalla Teamsissa. Näiden lisäksi haastatteluissa esille tulleiden muiden tietojen pohjalta tehtiin tarvittavat päivitykset myös yrityksessä jo olemassa oleviin perehdytyslomakkeisiin, kuten yleisperehdytys-, asiakaspalvelu- ja jäteasemat-perehdytyslomakkeisiin.

Olemassa oleviin lomakkeisiin tehdyt muutokset koskivat suurilta osin uusia toimintoja, kuten uuden jäteaseman ja sen palvelukonseptin tuomat muutokset toimintatapoihin ja työtehtäviin kyseisellä asemalla. Yleisperehdytyslomakkeen osalta muutokset taas koskivat suurimmilta osin diaesitykseen tehtävien lisäysten mukaisia muutoksia. Muutamia kohtia myös poistettiin tai muutettiin lomakkeilla tapahtuneiden muutosten vuoksi vastaamaan nykyhetken käytäntöä. Lomakkeita on päivitetty edellisen kerran yli viisi vuotta aiemmin, jonka jälkeen järjestelmät ja toimintatavat ovat muuttuneet siinä määrin, että jotkin lomakkeiden tiedot eivät sellaisenaan enää vastanneet yrityksen käytäntöjä.

Lomakkeiden riveillä on aina mainittu, että kenen vastuulla kyseisen asian tai aiheen perehdytys on. Näihin kohtiin tehtiin päivityksiä ja muutoksia haastatteluissa esiin tulleiden uusien tietojen ja vastuiden perusteella. Tittelit, joita lomakkeilla oli ja, jotka ovat lomakkeiden edellisen päivityksen aikaan olleet ajankohtaisia, olivat osittain muuttuneet, jonka vuoksi myös ne muutettiin vastaamaan nykytilannetta.

6 POHDINTA

Tutkimusta ja sen toteutusta lähdin miettimään jo viime syyskuussa, jonka jälkeen hyvin nopeasti lähdin tekemään myös itse tutkimusta syyskuun lopussa. Haastatteluita pidin hyvin nopeaan tahtiin päivittäin. Kun haastattelut oli suoritettu, niin tapahtui jokin notkahdus jatkamisessa, ja tuloksien käsittely jäi melkein kokonaan vasta tälle keväälle. Tuoreemmalla muistilla olisi tutkimustulosten käsittely ollut varmasti helpompaa, mutta loppujen lopuksi prosessi sujui kuitenkin hyvin ja tulosten tulkinta sekä niiden pohjalta tehdyt tuotokset sain valmiiksi kevään aikana.

Tutkimusprosessi oli kokonaisuudessaan miellyttävä, eikä sen tekeminen tuntunut vaikealta, koska aihe ja haastattelut olivat hyvin mielenkiintoisia. Sain samalla myös itse paljon hyödyllistä tietoa muiden työtehtävistä, koska niin kuin aiemmin olen maininnut, ei kukaan oikeastaan tiedä muiden työtehtävien kokonaisuutta. Nyt tiedän siis ainakin itse kenen puoleen voin tarvittaessa kääntyä, jos töissä tulee eteen ongelmia, joihin en itse tiedä vastausta. Itse tuotosten teossa nousikin sitten paljon enemmän erilaisia mietteitä esiin.

Koska perehdytysoppaassa käsiteltyjen työtehtävien työntekijöiden vaihtuvuus yrityksessä on ollut pientä, ei perehdytysmateriaalien luomista kyseisiä tehtäviä varten ole koettu yrityksessä aiemmin kovin merkityksellisenä. Tällä hetkellä yrityksessä on kuitenkin tilanne, jossa on tapahtunut organisaatiomuutoksia sekä on alettu myös pohtimaan läheneviä työntekijöiden mahdollisia eläköitymisiä sekä vaihtuvuutta ja ymmärretty, että tarve perehdytysmateriaaleille kaikkiin työtehtäviin on tarpeen.

Kun yksi työntekijä on hoitanut työtehtäviään monen vuoden ajan, eikä kukaan muu hoida samanlaisia työtehtäviä yrityksessä, ei kukaan muu juurikaan ole perillä tämän työtehtävistä. Työtehtävät ovat myös jokaisella hyvin erilaisia ja spesifejä,sekä painottuvat toiminnan eri osa-alueille, jonka vuoksi tietämättömyys muiden tehtävistä on tavallista.

Vuosien varrella työtehtävät ovat muuttuneet alan ja teknologian kehittyessä, joten ajankohtaisin tieto omista työtehtävistä ja niiden hoitamisesta on pelkästään työntekijällä itsellään. Jos tällainen työntekijä vaihtaisi työpaikkaa, eikä esimerkiksi olisi enää paikalla perehdyttämässä uutta työntekijää, ei kukaan muukaan olisi tarpeeksi tietoinen kyseisen työntekijän työtehtävistä perehdyttääkseen uutta työntekijää.

Perehdytysopas tulee vaatimaan aktiivista päivittämistä tilanteiden muuttuessa, koska niin kuin mainitsin aiemmin, vaihtuvuus yrityksessä ei ole ollut suurta, joten työtehtävien ja tapojen muuttuessa tulisi tietoja aina muistaa päivittää myös oppaaseen. Ei siis palata asiaan vasta siinä vaiheessa, kun työntekijä vaihtuu. Olen kuitenkin huomannut, että tämän opinnäytetyön aloittamisen jälkeen useampi haastatteluihin osallistunut työntekijä on ilmaissut halun ja osa jo toiminutkin sen eteen, että yrityksen dokumentit ja toimintatavat olisivat ajan tasalla. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii aiemmin mainitun diaesityksen päivitys, jonka tarve nousi tutkimuksen myötä esiin. Tämän jälkeen haastatteluissa nousi myös esiin muutamia toiveita siitä, että mitä asioita esitykseen haluttaisiin päivitettävän tai muutettavan.

Yrityksellä on jo kattavasti erilaisia työohjeita ja muita dokumentteja henkilöstön saatavilla, joita päivitetään ja luodaan aina tarpeen tullen. Koen, että tämän työn myötä motivaatio tarpeellisen tiedon selkeään ja kattavaan dokumentointiin onkin kasvanut entisestään.

Hyvänä asiana koen myös sen, että kun kaikilla on vapaa pääsy perehdytysoppaaseen, oppivat myös muut työntekijät halutessaan toistensa vastuista ja työtehtävistä. Näin työssä vastaan tulevien tilanteiden ja tietojen kohdistaminen oikeille henkilöille muuttuu helpommaksi. Lisäksi tietoisuus muiden työntekijöiden työtehtävistä kasvaa.

Itse opasta kootessani koin välillä hiukan hankalaksi eritellä oleelliset tiedot ja asiat, jotka tulee mainita oppaassa, koska oppaan tarkoitus on toimia perehdytyksen tukena, eikä työohjeena. Esimerkkinä oppaan teossa useasti vastaan tullut tilanne; kuinka osata poimia asiantuntija -tehtävissä toimivan tehtävistä ja haastattelussa esille tulleista asioista ne, jotka ovat tarpeen uuden työntekijän perehdytyksessä. Koska mennään liikaa yksityiskohtiin, jotka tulevat olemaan itsestäänselvyyksiä uudellekin työntekijälle? Todennäköisesti vaatimukset kyseisen työpaikan saamiseksi ovat jo valmiiksi tasolla, jossa moni asia tulee olla opiskeltuna tai siitä tulee olla jonkinlaista kokemusta jo valmiiksi. Eli miten minä, joka en käytännössä ymmärrä mitä kaikkea tietämystä tehtävä vaatii, osaan valita juuri oikeat tiedot oppaaseen.

Monien kanssa keskusteltiin heidän koulutuksistaan ja aiemmasta työkokemuksesta, joita heillä on ja joita kyseiseen työtehtävään vaaditaan. Se auttoi ymmärtämään työtehtävän

vaatimuksia, mutta ei sekään silti täysin avannut minulle sitä, että mitä ne käytännössä pitävät sisällään. Eihän minulla kyseisiä tutkintoja tai kokemusta ole.

Lopputulokseen olen kuitenkin tyytyväinen ja koen saaneeni oppaaseen oleelliset tiedot työtehtävien perehdytyksen helpottamiseksi. Perehdytys on kuitenkin hyvin tärkeä ensikosketus yritykseen ja luo tietyn vaikutelman uudesta työpaikasta, joten oppaan tuoma lisätietoisuus työtehtävistä tulee auttamaan yrityksen työtä perehdytyksen parissa. Vaikkei opas kerrokaan kaikkea yksityiskohtia myöden, joka ei siis ollutkaan tarkoituksena, tulee se varmasti helpottamaan perehdytystä ja sen suunnittelua verrattuna tilanteeseen ennen opasta. Koen myös, että täytin yrityksen toiveet perehdytysoppaan sisällön suhteen.

LÄHTEET

Anttila, H. 2021. Asiakaspalveluvastaava. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 4.10.2021.

Dávila, N. & Piña-Ramírez, W. 2018. What works in talent development: Effective onboarding. Yhdysvallat: ATD Press.

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

Harperlund, C., Højberg, M. T. & Nielsen, K., U. 2019. Onboarding: Getting new hires off to a flying start. Yhdistynyt kuningaskunta: Emerald Publishing.

Hautala, M. 2021. Kehitys- ja ympäristöpäällikkö. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 8.10.2021.

Havula, J., Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhdeopas. 5. uud. painos. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen: II. Helsinki: Educa-instituutti.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Jokimäki, J. 2021. Järjestelmävastaava. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 12.10.2021.

Kanamäki, P. 2021. Laitospäällikkö. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 15.10.2021.

Kananen, J. 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. [Verkkokirja]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Viitattu 22.2.2022]. Saatavana Booky -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Kananen, J. 2015b. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017a. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017b. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. [Verkkokirja]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Viitattu 22.2.2022]. Saatavana Booky -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. uud p. [Verkkokirja]. Helsinki: Sanomapro. [Viitattu 11.2.2022]. Saatavana Alma Talent Verkkokirjahylly -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Knuuttila, M. 2021. Käsittelypäällikkö. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 29.10.2021.

Kuismin, V. 2021. Logistiikkavastaava. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 25.10.2021.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.

Lakeuden Etappi Oy. Ei päiväystä. Tietoa yhtiöstä. [Verkkosivu]. [Viitattu 19.5.2021]. Saatavana: https://www.etappi.com/yhtio/lakeuden-etappi-oy/

Lakeuden Etappi Oy. 2020. Perehdytys yleinen osa. [Ppt-tiedosto]. Ilmajoki: Lakeuden Etappi Oy. [Viitattu 1.6.2021]. Saatavana Lakeuden Etappi Oy:n Teams -sovelluksessa. Vaatii käyttöoikeuden.

Lauby, S. 2016. Manager Onboarding: 5 Steps for Setting New Leaders Up for Success. [Verkkokirja]. Virginia: Society for Human Resource Management. [Viitattu 13.2.2022]. Saatavana ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Lawson, K. A. 2015. New Employee Orientation Training. [Verkkokirja]. Yhdysvallat: American Society for Training & Development. [Viitattu 19.1.2022]. Saatavana Ebsco eBook Collection -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Letonsaari, I. 2021. Tuotantopäällikkö. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 8.10.2021.

Lyytikäinen-Käppi, H. 2021. Viestintäpäällikkö. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 5.10.2021.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.

Murphy, W. & Kram, K. E. 2014. Strategic Relationships at Work: Creating Your Circle of Mentors, Sponsors, and Peers for Success in Business and Life. New York: McGrawHill.

Mäntylä, A. 2021. Palvelupäällikkö. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 7.10.2021.

Pro PK-Pilvipalvelut Oy. Ei päiväystä. Esimiehen työnopastus on esimiehen vastuulla. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.2.2022]. Saatavana: https://www.perehdytysjarjestelma.fi/esimiehen-perehdyttaminen - perehdytysjarjestelma

Raita, V. 2021. Talouspäällikkö. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 18.10.2021.

Rajamäki, M. 2021. Jätehuoltoinsinööri. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 22.10.2021.

Romakkaniemi, T. 2021. Ympäristökouluttaja. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 12.10.2021.

Roponen, R. 2021. Logistiikkavastaava. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 25.10.2021.

Saarenpää, T. 2021. Kehityspäällikkö. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 26.10.2021.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön: Opas opiskelijoille, Opettajille Ja TKI-henkilöstölle. [Verkkojulkaisu]. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. [Viitattu 22.2.2022]. Saatavana: https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf

Syrjälä, K. 2021. Asiakkuuspäällikkö. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 29.9.2021.

Työterveyslaitos. 2021. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 12.2.2022]. Saatavana: https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista

Työturvallisuuskeskus. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus: Ennakoivaa työsuojelua. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.2.2022]. Saatavana: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Työturvallisuuskeskus. 2020. Esimiehen perehdyttäminen: keskeinen lainsäädäntö tutuksi. 3. uud. p. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 20.2.2022]. Saatavana: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/esimiesten_perehdyttaminen_-_keskeinen_lainsaadanto_tutuksi - 184e1b6a

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset Käsitteet, Teoriat ja Trendit. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 14.2.2022]. Saatavana Ellibs -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uud. p. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-Kustannus. [Viitattu 22.2.2022]. Saatavana Ellibs -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Österman, L. 2021. Taloussihteeri. Lakeuden Etappi Oy. Haastattelu 11.10.2021.

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluiden esimerkkikysymykset

Liite 2. Perehdytysoppaan sisällysluettelo

Liite 1. Haastatteluiden esimerkkikysymykset

Teemahaastattelu
Työnkuva -työtehtävät ja vastuut

-Mitä työtehtäviä sinulla on, jotka liittyvät työnkuvaasi ja tulisi perehdyttää uudelle työntekijälle, joka tulisi tekemään tehtäviäsi?

-Mitä työtehtäviä teet päivittäin tai muuten säännöllisesti?
-Oletko päävastuussa näiden tehtävien tai asioiden suorittamisesta? Jos et, niin mikä roolisi tai vastuusi on niiden suorittamisessa?
-Mitkä työtehtävät ovat vastuullasi, mutta niitä tehdään vain harvoin?
-Onko jokin työtehtävistä sellainen, että et usko sen siirtyvän uudelle työntekijälle, joka tulisi tekemään tehtäviäsi?

Työtehtävien suorittamiseen tarvittava tietämys tai tiedon lähteet

-Onko jotain säännöksiä, lainsäädäntöä tai muita määräyksiä, joita erityisesti käytät tai tarvitse työtehtäviesi suorittamisessa?
-Millaisia asioita sinun on tullut tietää jo työtehtävät aloittaessasi tai mitä sinun on pitänyt opiskella suoriutuaksesi tehtävistä?

Tarvittavat järjestelmät ja ohjelmat

-Mitä ohjelmia käytät, jotka ovat sidonnaisia työnkuvan mukaisiin työtehtäviisi?
-Onko muita ohjelmia, palveluita tai järjestelmiä, joihin sinulla täytyy olla käyttöoikeus tai tunnukset työtehtävien suorittamiseksi?

Ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät

-Mihin yrityksen sisäisiin tai ulkoisiin ryhmiin kuulut työnkuvasi puolesta?
-Mikä näiden ryhmien tarkoitus on ja mikä sinun roolisi on niissä?
-Millaista yhteydenpito ryhmien kanssa on? Onko teillä säännöllisiä kokouksia?
-Mitä muita tahoja on, joihin olet työnkuvasi puolesta yhteydessä ja onko yhteydenpito kuinka säännöllistä?
-Toimitko yhtiön yhteyshenkilönä johonkin tahoon?

Esimiestehtävät

-Jos toimit yrityksessä esimiehenä, niin mitä tehtäviä ja velvollisuuksia sinulla on koskien tätä roolia?
-Millaisia käytäntöjä sinulla on oman ryhmäsi kanssa?
-Kuinka toimit tai osallistut uuden työntekijän perehdytykseen?

Perehdytys

-Oletko vastuussa jostakin yleisen perehdytyksen osa-alueesta?
-Vastaatko oman osa-alueesi vastuuhenkilönä sen perehdytyksestä?
-Onko sinulla vastuuta perehdytyksestä missään yhtiön työtehtäväkohtaisissa perehdytyksissä?

Sisällysluettelo

Kehitys ja osaaminen ... 2
Kehitys- ja ympäristöpäällikkö ... 2
Laatu ja työsuojelu ... 4
Ympäristö ja kiertotalous ... 5
Viestintä ... 7
Jäteneuvonta ... 7
Viestintäpäällikkö ... 8
Palveluryhmä ... 9
Palvelupäällikkö ... 9
Asiakkuuspäällikkö ... 10
Asiakaspalveluvastaava ... 12
Aluepalvelut ... 13
Logistiikka ... 14
Logistiikkapäällikkö ... 14
Logistiikkavastaava ... 16
Jätehuoltokeskus ja biokaasulaitos ... 17
Käsittelypäällikkö ... 17
Jätehuoltokeskus ... 17
Biokaasulaitos ... 18
Tukitoiminnot ... 19
Talouspäällikkö ... 19
Taloussihteeri ... 21
Järjestelmävastaava ... 23
Esimiehet ... 24