



Eeva Kankaanpää

Työhön perehdytys ammatillisissa kirjoissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2022

Tiivistelmä

| | |
|-------------------------|--|
| Tekijä: | Eeva Kankaanpää |
| Otsikko: | Työhön perehdytys ammatillisissa kirjoissa |
| Sivumäärä: | 38 sivua + 1 liite |
| Aika: | Toukokuu 2022 |
| Tutkinto: | Tradenomi |
| Tutkinto-ohjelma: | Liiketalouden tutkinto-ohjelma |
| Suuntautumisvaihtoehto: | Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen |
| Ohjaaja: | Lehtori Jukka Mattila |

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä erilaisia perehdytystapoja sekä perehdytysmalleja 3AMK:n eli Metropolian, Laurea ja Haaga-Helian muodostaman strategisen liittouman kirjastojen kirjat tarjoavat. Työssä tutkittiin myös sitä, miten tarkemmin rajatut henkilöstöhallinnon kirjat huomioivat työhyvinvoinnin eri näkökulmat. Valittu aihe on tärkeä, sillä moni valmistunut tradenomi tulee jossakin vaiheessa työuraansa työskentelemään joko henkilöstöhallinnossa, esimiesasemassa tai muuten sellaisessa työtehtävässä, johon osana kuuluu uuden työntekijän työhön perehdytykseen liittyvät tehtävät.

Työ oli tyypiltään tutkimuksellinen opinnäytetyö. Aiheeseen perehdyttiin kirjallisten lähteiden avulla. Tietoperustaan koottiin tietoa yleisimmistä perehdytysmalleista sekä kirjallisten lähteiden käytöstä tutkimuksessa. Opinnäytetyössä käytetty sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysi antaa teoreettisen kehyksen monenlaisen tutkimukseen ja se voi myös toimia teoreettisena kehyksenä erilaisissa laadullisissa tutkimuksissa.

Työhön valittiin tarkemmin tutkittavaksi teoksia, joita työssä vertailtiin keskenään niin sanotun weberiläisen ideaalimalliajattelutavan kautta. Havaittujen erojen ja yhtäläisyyksien perusteella tehtiin loppupäätelmät, joiden perusteella todettiin, että 3AMK:n kirjallisuuden avulla on mahdollista saada monipuolinen kuva perehdytysprosessista. Kuitenkin työhyvinvoinnin eri osa-alueita olisi tarpeellista ottaa vielä enemmän huomioon 3AMK:hon valitussa kirjallisuudessa.

Avainsanat: Työhön perehdyttäminen, perehdytysmalli, työhyvinvointi

Abstract

Author: Eeva Kankaanpää
Title: Job Onboarding in Professional Books
Number of Pages: 38 pages + 1 appendix
Date: May 2022
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Leadership and Organizational Development
Instructor: Jukka Mattila, Senior Lecturer, Dr. Sc. (Econ.)

The purpose of this thesis was to investigate what different onboarding methods and models are offered in the books that are available in the 3AMK strategic alliance's libraries. The 3AMK strategic alliance is formed by three Helsinki Metropolitan area Universities of Applied Sciences: Metropolia, Laurea and Haaga-Helia. The thesis also examined how selected books on human resource management take into account the different aspects of well-being at work. The theme of this thesis is important because many graduating bachelor of business administration students will work either fully or partly with job onboarding at some point in their careers.

The thesis type was a research thesis based on literature review. The topic was introduced through analyzing different written sources. The body of knowledge consisted of the most common known onboarding models. The written sources were analyzed using Content analysis, which is one of the basic analysis methods that can be used in all traditions of qualitative research.

A few books were selected for further study in which they were compared through so-called Weberian ideal model. On the basis of the differences and similarities found, conclusions were made that the written sources available at the 3AMK strategic alliance's libraries give students a versatile view of the onboarding process and its different methods. However, it could be beneficial if different aspects of well-being at work were taken into account more in the books selected for the 3AMK libraries.

Keywords: Job onboarding, onboarding model, well-being at work

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Tietoperusta | 4 |
| 2.1 | Perehdyttäminen | 4 |
| 2.2 | Perehdytysmalleja | 7 |
| 2.3 | Kirjallisten lähteiden käyttö tutkimuksessa | 9 |
| 2.4 | Aineiston rajaaminen | 11 |
| 2.5 | MetCat Finna hakutulokset | 12 |
| 2.6 | Kirjallisen aineiston analyysi ja tulkinta | 13 |
| 2.6.1 | Sisällönanalyysi | 14 |
| 2.6.2 | Perehdytyksen "ideaalimalli" | 18 |
| 3 | Perehdytys valitussa aineistossa | 22 |
| 3.1 | Riitta Viitala (2004) – Henkilöstöjohtaminen | 22 |
| 3.2 | Riitta Hyppänen (2009) – Esimiesosaaminen; Liiketoiminnan menestystekijä | 25 |
| 3.3 | Juhani Kauhanen (2006) – Henkilöstövoimavarojen johtaminen | 27 |
| 3.4 | Maritta Österberg (2014) – Henkilöstöasiantuntijan käsikirja | 29 |
| 3.5 | Yhteenveto aineistosta | 32 |
| 4 | Päätäntö | 34 |
| | Lähteet | 39 |

Liitteet

Liite 1: 210-luokan eli henkilöstöhallintoluokan 50 lainatuinta teosta

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten 3AMK:n, eli Metropolian, Laurean sekä Haaga-Helian muodostaman strategisen liittouman, valikoimista löytyvät kirjalliset lähteet käsittelevät työntekijän perehdyttämistä. Päätin tutkia aihetta, sillä mielestäni on tärkeää, että jo opintojen aikana käydään laajasti läpi eri perehdyttämistapoja ja perehdyttämismalleja. Moni valmistunut tradenomi tulee jossakin vaiheessa työuraansa työskentelemään joko henkilöstöhallinnossa, esimiesasemassa tai muuten sellaisessa työtehtävässä, johon osana kuuluu uuden työntekijän perehdytykseen liittyvät tehtävät. Olen itse suuntautunut opinnoissani esimiestyöhön ja työyhteisön kehittämiseen ja siksi koen perehdyttämisen teemat erityisen tärkeitä. Perehdytys kuuluu viime kädessä esimiehen vastuulle, ja usein siinä on mukana myös henkilöstöasiantuntija sekä osa organisaation muista työntekijöistä. Hyvä perehdytys vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan ja siksi sen vaikutusta ei voi ohittaa.

Opinnäytetyöni alkaa johdannolla, jossa käyn läpi työn tarkoituksen, esittelen mitä tutkin, miksi tutkin kyseistä aihetta ja mikä on tutkimustehtäväni. Johdannosta etenen tietoperustaan, jossa alkuun esittelen työn kannalta olennaiset, keskeiset käsitteet. Seuraavaksi käyn läpi kirjallisten lähteiden tarjoamia perehdyttämismalleja ja niiden eroja sekä yhtäläisyyksiä. Tietoperusta-kappaleessa käyn myös läpi kirjallisten lähteiden käyttöä tutkimuksessa, erilaisia kirjallisten lähteiden tyyppisiä ja perehdytysparemmin siihen, millä perusteella ja rajauksin työssä käytettävä aineistoni on rajattu. Työhön on lainaustilastojen perusteella valittu tarkemmin tutkittavaksi neljä henkilöstöhallinnon kirjaa, joissa yhtenä teemana on perehdytys. Perehdytysnäiden sisältöön ja avaraan niissä esiintyneitä keskeisiä asiakokonaisuuksia sekä malleja. Viimeisessä kappaleessa kokoon yhteen loppupäätelmät, mitä tutkin, miten tutkin, miksi tutkin ja millaisia tuloksia sain.

Tutkimustehtävänäni on pyrkiä paikantamaan 3AMK:n kirjallisista lähteistä, joissa käsitellään perehdyttämiseen liittyviä teemoja, mahdollisia yhteneviä tai eriä-

viä tekijöitä. Tutkimuskysymykseni on ”Miten perehdyttämistä kuvataan 3AMK:n henkilöstöhallintoon liittyvissä teoksissa?”. Ennako-oletuksena on, että kirjallisisissa lähteissä alkaa nopeasti toistua samat teemat, mutta lähteistä löytyy myös eri asioihin painottuvia perehdytysmalleja ja perehdytystapoja. Vertailen myös sitä, miten eri kirjat ottavat työhyvinvoinnin osa-alueet eli fyysisen, psyykkisen ja henkisen työhyvinvoinnin huomioon. Tämä on tärkeää, sillä kokonaisvaltainen työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen sekä työmotivaatioon ja sitä kautta firman tuottavuuteen. Oletan, että työhyvinvoinnin eri osa-alueita ei tulla mainitsemaan suoraan mutta niihin liittyvistä asioista mainitaan eri kirjoissa. Sosiaalisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmat tulevat todennäköisesti olemaan enemmän esillä kuin fyysisen, osittain jo sen takia että toimistotyö ei ole fyysisesti niin raskasta ja siinä tapahtuu vähemmän erilaisia tapaturmia kuin muilla aloilla.

Työni on opinnäytetyötyypiltään tutkimuksellinen opinnäytetyö. Työssä siis selvitetään systemaattisesti, mitä tutkimustietoa tietyltä rajatulta alueelta on löydettävissä. Tässä työssä aiheeksi on rajattu perehdyttämisen eri tavat ja mallit ja aineistoksi on rajattu 3AMK:n kirjastojen valikoimista löytyneet kirjalliset lähteet. Kirjalliset lähteet on rajattu vain suomenkielisiin teoksiin ja tutkin tarkemmin maaliskuu 2020–maaliskuu 2022 aikavälin lainatuimpia henkilöstöhallinnon teoksia, joissa käsitellään perehdyttämistä. Edellä mainittujen kriteerien perusteella tarkemmin tutkittavaksi ja analysoitaviksi kirjoiksi valikoituivat Riitta Viitalan *Henkilöstöjohtaminen* (2004), Riitta Hyppäsen *Esimiesosaaminen; Liiketoiminnan menestystekijä* (2009), Juhani Kauhasen *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (2006) sekä Maritta Österbergin *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (2014). Kirjallisuuskatsauksen avulla hahmotetaan sitä, paljonko tietystä aiheesta löytyy tietoa ja miten aihetta on aiemmin tutkittu.

Päätin tutkia työhön perehdyttämistä, sillä oman lyhyehkön työhistoriani aikana olen huomannut, miten eri tavoilla se voidaan eri yrityksissä hoitaa. Eroja toimintatavoissa on jopa saman yrityksen sisällä eri osastoilla. Onnistunut perehdytysprosessi on sekä työnantajan että työntekijän etu. Perehdytys on pitkä prosessi, joka alkaa työnhausta ja päättyy koeajan loppumiseen, vaikka tieteen-

kin mahdollisesti työtehtävien muuttuessa perehdytystä jatketaan jatkuvasti. Perehdytykseen on olemassa erilaisia mallipohjia ja tapoja, mutta niitä saataan soveltaa hyvin eri tavoin. Perehdytykseen panostaminen on sekä yksilön että organisaation etu.

Mielestäni ajatellaan liikaa, että perehdytyksessä olisi tärkeää käydä läpi vain työtehtävien hoitoon liittyvä opastus, mutta oikeasti perehdytys on paljon laajempi kokonaisuus. Perehdytys on hoidettava kattavasti siten, että siinä huomioidaan kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet. Mielestäni kaikki alla mainitut kolme näkökulmaa on tarpeen ottaa huomioon, jotta sekä yritys että aloittava työntekijä saa perehdytysjaksosta mahdollisimman paljon irti. Koivuranta esittää työhyvinvoinnin koostuvan kolmesta palasesta:

- Sosiaalinen työhyvinvointi – työntekijän asema työyhteisössä, tasa-arvo sekä luottamus työyhteisössä & työnantajan kanssa, vuorovaikutus työyhteisössä
- Psyykinen työhyvinvointi – työntekijän viihtyminen työssä, mahdollisuus kehittyä, vastaako työ ammatillisia tavoitteita, voimavarojen käyttö työssä
- Fyysinen työhyvinvointi – kehonhallintaan liittyvät tekijät, työasento ja fyysinen kuormittavuus, liikunta, ravinto, riittävä uni ja palautuminen. (Koivuranta, 3–6.)

Onnistunut perehdytys tukee kaikkia yllä mainittuja työhyvinvoinnin osa-alueita. Hyvin perehdytetty työntekijä tuottaa parempaa tulosta, viihtyy yrityksessä ja välittää yrityksestä positiivista mielikuvaa eteenpäin. Päinvastoin taas epäonnistunut perehdytys saattaa aiheuttaa ongelmia työhön sopeutumisessa, vähentää työntekijän tehokkuutta ja työmotivaatiota sekä vaikuttaa negatiivisesti työntekijän yritysmielikuvaan. Hyvällä perehdytyksellä varmistetaan se, että uusi työntekijä sopeutuu yritykseen mahdollisimman nopeasti ja tuottavuus kasvaa toivotulle tasolle.

2 Tietoperusta

Hyvä tietoperusta antaa tutkimukselle vahvan tieteellisen perustan ja tukee työn muita osia. Tutkimuskysymyksen tai tutkimusongelman hahmottelun jälkeen on tärkeää selvittää mitä, jo olemassa olevia teorioita ja ideoita opinnäytetyön aiheeseen liittyen löytyy. Tietoperustassa näytän, että olen perillä aiheeseeni liittyvistä keskeisistä käsitteistä, malleista sekä työhön liittyvistä menetelmistä ja aineiston rajaamisesta. Tietoperustaan kuuluu myös analyysi ja tulkinta sekä tulosten ja havaintojen alustava läpikäyminen. (JAMK.)

Tietoperusta esittelee opinnäytetyön lukijalle keskeiset käsitteet, olemassa olevat toimintamallit sekä tutkimukseen liittyvät työtavat. Hyvin tehty tietoperusta käsittelee tietoa kriittisesti, vertaillen ja yhteenvetoja tehden. Tietoperustassa referoidaan ja siteerataan lähdeaineistoja sekä esitellään tutkimustehtävä ja hypoteesi sen toteutumisesta tarkemmin. (JAMK.) Tietoperusta on tärkeä osa työtä, sillä sen avulla lukija pääsee sisälle aiheeseen, vaikka hänellä ei olisikaan siitä aiempaa omakohtaista kokemusta.

Tietoperustassa esittelen ensin keskeiset käsitteet. Sen jälkeen kuvaan kirjallisten lähteiden perusteella löytyneitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia perehdytysmalleissa ja tavoissa. Hypoteesina oletan, että yhtäläisyyksiä tulee löytymään, mutta eri tekijät painottavat myös eroavia asioita, esimerkiksi esimiehen roolia tai työntekijän itsenäisyyttä perehdytyksessä. Tietoperustassa käyn myös läpi kirjallisten lähteiden käyttöä tutkimuksen osana ja niiden eri tyyppejä. Esittelen myös, miten päädyin rajaamaan käyttämäni aineiston juuri 3AMK:n eli Metropolian, Laurean ja Haaga-Helian tarjoamiin aineistoihin. Tietoperustan jälkeisessä kappaleessa lopussa analysoidaan valittua aineistoa ja tulkitaan siitä löytyviä yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia.

2.1 Perehdyttäminen

Työhön perehdyttämisellä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jossa uudelle työntekijällä kerrotaan ja opetetaan keskeiset työn hoitamiseen liittyvät asiat. Perehdytys sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen pereh-

dyttämisen, varsinaisen työsuuhdeperehdyttämisen sekä käytännön työnopastuksen. (Hyppänen 2009, 194–195.) Hyvin onnistuneen perehdytyksen tarkoituksena on muun muassa turvata organisaation ja työyhteisön toiminnan laatu, luoda myönteinen asenne niin aloittavalle työntekijälle kuin vastaanottavalle työporukalle, edesauttaa tehokkaasti työtehtäviin kiinnipääsemistä, luoda hyvä pohja vuorovaikutukselle ja yhteistyölle sekä lisätä työmotivaatiota ja kiinnostusta alaa kohtaan. Perehdytys on syytä hoitaa huolellisesti, sillä se on palvelus niin uudelle työntekijälle, organisaation yrityskuvulle sekä organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle. (Viitala 2004, 259–260.)

Perehdytettävä on uudessa työssä aloittava henkilö, joka opastetaan työtehtäviinsä, tutustutetaan läheisiin työkavereihin ja työssä tarvittaviin sidosryhmiin sekä muihin firman olennaisiin asioihin ja käytäntöihin. Perehdytettävä voi olla niin vakinaiseen työsuhteen tuleva, määräaikainen työntekijä, kesätyöntekijä tai harjoittelija. Perehdytyksen pituus ja tärkeimmät asiat suhteutetaan työsuhteen muotoon sekä työn vaativuuteen. Perehdytettävä työntekijä voi myös siirtyä saman yrityksen sisällä toisiin tehtäviin, jolloin perehdytystä ei tarvitse aloittaa firman perusteista ja käytännön asioista, vaan perehdytyksessä keskitytään uuden tehtävän vaatimiin taitoihin ja osaamiseen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdyttäjä on aina viime kädessä uuden työntekijän esimies, mutta perehdytysvastuuta jaetaan usein työpaikalla tai osastolla muillekin henkilöille. Perehdyttäjä toimii yhdessä tarvittavien henkilöiden kanssa ja suunnittelee yksilöllisen perehdytysohjelman. Mikäli perehdyttäjä ei itse kykene olemaan saatavilla uuden työntekijän ensimmäisinä viikkoina, on tärkeää osoittaa työpaikalta joku, jolta voi pyytää apua pienellä kynnyksellä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytysohjelma on työstä ja työtehtävistä riippuen rakennettu viikkojen tai jopa kuukausien pituinen suunnitelma, jonka avulla uudessa työssä aloittava työntekijä ja perehdyttäjä saavat varmuuden siitä, että työssä vaaditut tehtävät ja muu informaatio tulee käytyä riittävän kattavasti läpi. Perehdytysohjelma voidaan rakentaa eri näkökulmia huomioiden ja siinä tulee ottaa huomioon työntekijän yksilöllinen taitotaso. Perehdytysohjelman voi esimerkiksi suunnitella tar-

kistuslistaksi, jota työntekijä suorittaa itsenäisemmin tai tehdä päiväkohtaisen aikataulun ensimmäisille viikoille. Yrityksessä onkin hyvä olla valmis perehdytysohjelma, jota päivitetään riittävän usein ja muokataan yksilöllisesti perehdyttävän tarpeisiin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytysprosessi on kaksisuuntainen vaihe, josta sekä organisaatio että yksilö hyötyvät. Hyvin hoidetun perehdytyksen ansiosta aloittavan työntekijän tehtäviin sisäänpääsy nopeutuu ja täten mahdollistaa yksilön täysipainoisen työskentelyn ja tuottavuuden. (Honkaniemi ym. 2006, 154–155.) Vaikka perehdytettävä olisikin harjoittelija, kesätyöntekijä tai muuten lyhytaikaisessa työsuhteessa niin silti perehdytykseen tulee panostaa kunnolla, sillä se auttaa positiivisen yritysmielikuvan luonnissa. Negatiivinen perehdytyskokemus säilyy mielessä pitkään, ja sitä on vaikeaa muuttaa jälkikäteen. (Joki 2021, 88.)

Perehdytys jaetaan karkeasti neljään osa-alueeseen, joita ovat; tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhte-
rehdytys ja työnopastus. Oikeastaan perehdytys alkaa jo valintamenettely- ja haastatteluvaiheessa, sillä yritysmielikuvan rakentaminen alkaa jo haastatteluun tullessa. (Viitala 2004, 260.)

Perehdytyksen arviointi uuden työntekijän koeajan loppuessa on myös oleellinen osa perehdytysprosessia. Keskusteluyhteys ja mahdollisuus palautteen antamiseen on kuitenkin tärkeää pitää avoinna koko perehdytysprosessin ajan. Esimies saa sitä kautta hyödyllistä infoa mahdollisista kehittämistarpeista ja uusi työntekijä kokee olevansa tarpeellinen yrityksellä antaessaan palautetta perehdytyksestä. Perehdytyksen palautetta voidaan kerätä esimerkiksi erilaisten kehityskeskustelujen tai laajemmalle joukolle tehdyn tulokaskyselyn kautta. (Hyppänen 2009, 198–199.)

Perehdytyksen seurantakeskusteluissa käsiteltäviä teemoja on esimerkiksi se, miten työtehtävät ovat lähteneet sujumaan ja mikä on tuntunut helpolta, ja mikä taas puolestaan tuntuu vielä vaikealta. Kokeeko uusi työntekijä päässeensä työyhteisöön sisään ja onko tukea saanut tarvittaessa? Onko joku käytäntö tai

asia herättänyt ihmetystä ja hämmennystä? Sekä uusi työntekijä ja yritys hyötyvät säännöllisistä palautekeskusteluista. (Joki 2021, 95.)

2.2 Perehdytysmalleja

Perehdytyksestä pääasiallisesti vastaa aloittavan työntekijän esimies, mutta esimiehen on tärkeitä kartoittaa lisäksi lähimmät työtoverit sekä muut työn aloittamisen kannalta oleelliset henkilöt yrityksessä ja varata heiltä aikaa työsuhteen alkuun. Yksi perehdytyksen malli onkin suunnitella kartta tai perehdyttämiskortti, jonka avulla perehdytettävä suunnistaa itsenäisesti tutustumassa talon asioihin eri henkilöiden luona. Tämä vahvistaa uuden työntekijän oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä alusta asti mutta, esimiehen on silti tärkeää olla tavoitettavissa ja osoittaa kiinnostuksensa. (Viitala 2004, 261.) Yksi perehdytyksen yhteydessä hyödynnettävä toimintamalli on valita niin sanottu kummi tai tutor aloittavalle työntekijälle. Esimiehen on tärkeää ilmaista olevansa käytettävissä etenkin työsuhteen alussa, mutta määrätty kummi tai tutor osaa myös vastata suurimpaan osaan yleisistä käytännön kysymyksistä. Tämä myös helpottaa uutta työntekijää, että on yksi henkilö, jolta voi lähteä kysymään neuvoa tai saada vastauksia mieleen tulleisiin kysymyksiin. (Hyppänen 2009, 197.)

Vaikka perehdyttämishjelma olisi kerran laadittu kunnolla, siihen ei voi tyytyä liikaa. Perehdytysohjelmaa on tarpeen päivittää säännöllisesti siten, että se pysyy käyttökelpoisena. Ohjelmaa on myös muokattava tarpeen vaatiessa työtetävän ja henkilön aiemman osaamistaustan mukaan. (Joki 2021, 88.) Perehdytysohjelmassa on tärkeää ottaa huomioon, että uusi informaatio tulee riittävän pienissä osissa, jotta työntekijä pystyy omaksumaan ne kunnolla. Ensimmäiset päivät uudessa työssä eivät saa kasaantua liian raskaiksi ja niihin on tarpeen varata myös omaa aikaa käydä opittua ja kuultua rauhassa läpi. (Hyppänen 2009, 198.)

Kupias ja Peltola ovat luoneet erilaisia perehdyttämisen toimintamalleja, joita voi organisaation tarpeen mukaan yhdistellä. *Vierihoidoperehdytys* perustuu siihen, että aloittavalla työntekijällä on nimetty mentori, jonka tehtäviin kuuluu muun

muassa hiljaisen tiedon siirtäminen. *Malliperehdytys* puolestaan hoidetaan usein keskitetysti hr-ammattilaisen avulla ja yksikön tärkeimmillä kollegoilla on omat selkeät roolinsa perehdytyksessä. *Laatuperehdytyksessä* koko tiimi osallistuu esimiehen koordinoimaan perehdytykseen tavalla tai toisella. *Räätälöidyssä perehdyttämisessä* keskitytään muokkaamaan yksilöllinen suunnitelma työssä aloittavan tarpeiden mukaan. Perehtyjän oma rooli korostuu tässä mallissa, mikä vahvistaa perehtyjän sitoutumista työhön. *Dialoginen perehdyttäminen* vaatii enemmän aikaa koko työyhteisöltä. Se edellyttää yhdessä ajattelua ja tulokkaan rooli perehdytyksen suunnittelussa on suuri. (Kupias & Peltola 2009, 49–51.)

Perehdyttämisohjelman voi laatia esimerkiksi eri osa-alueet sisältävän tarkistuslistan pohjalta tai jakaa toimenpiteet suoraan päiväkohtaiseen toimenpidedistaan. Joki on suunnitellut esimerkkitarkastuslistan, jossa mainitaan seuraavat osa-alueet:

- yritys, sen toiminta ja asiakkaat
- yrityksen organisaatio ja henkilöstö
- toimintatavat yrityksessä
- yrityksen tilat ja kulkutiet
- työaika ja työvuorot
- palkka-asiat
- turvallisuusasiat, työterveyshuolto
- tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön
- oma tehtävä
- koulutus ja sisäinen tiedottaminen
- muut asiat. (Joki 2021, 88).

Joki on suunnitellut myös päiväkohtaiset toimenpiteet sisältävän mallin, jossa perehdytys jaetaan ennakkotoimenpiteisiin, työntekijän vastaanottoon (1. päivä), työhönopastukseen (2., 3. & 4. päivä) sekä seurantaan. Ennakkotoimenpiteisiin kuuluu muun muassa perehdytyksestä vastaavien henkilöiden valinta, työlaitteiden ja tarvittavien tietojärjestelmien käyttöoikeuksien hankkiminen, pe-

rehyttämisohjelman ja materiaalin läpikäynti sekä mahdollinen päivittäminen ja uuden työntekijän vastaanottamiseen valmistautuminen. Ensimmäisenä päivänä pidetään aloituskeskustelu, käydään perehdytysohjelma läpi, kerrataan yrityksen visio ja strategia sekä uuden työntekijän asema niihin liittyen ja läpikäydään tärkeimmät työsuhteeseen liittyvät asiat. Työhönopastuspäivien aikana tutustutaan muun muassa omiin työtehtäviin, tarvittaviin ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin, yrityksen sisäisiin käytäntöihin sekä mahdollisuuksien mukaan tavaataan tärkeimpiä yhteistyötahoja. Palautetta ja korjausehdotuksia kerätään alusta asti, jos sellaista ilmenee. (Joki 2021, 89–92.)

Perehdytyksen alussa on tärkeää käydä läpi mahdollisimman konkreettisesti, minkälaiseen yritykseen hän on tullut, ja mitä työpaikasta esimerkiksi voi kertoa ulkopuolisille ja mitä ei. Yleisistä asioista liikutaan pikkuhiljaa yksityiskohtiin, osasto- ja yksikkötason asioiden kautta henkilön tehtäviin. Ensimmäisinä työpäivinä uutta infoa tulee valtavasti, ja siksi onkin hyvä, että osa materiaalista löytyy kirjallisessa muodossa, joten siihen on helpompi palata myöhemmin. Osa perehdytysmateriaalista, esimerkiksi yritysesite, vuosikertomus, henkilöstökertomus tai työsäännöt ja turvallisuusohjeet, voi olla tarpeen lähettää aloittavalle työntekijälle tutkittavaksi jo etukäteen. Perehdytyksessä voi muutenkin osittain hyödyntää erilaisia itseopiskelumateriaaleja. Etenkin suuremmissa yrityksissä on resursseja tehdä järjestelmäkoulutuksia tai vastaavia suoraan sähköiseen muotoon siten, että niitä voi oman aikataulun mukaisesti käydä itsenäisesti suorittamassa. (Hyppänen 2009, 195–196.)

2.3 Kirjallisten lähteiden käyttö tutkimuksessa

Kirjallisia lähteitä ei saisi unohtaa missään tutkimuksessa. Ne ovat tärkeitä etenkin historian tutkimuksessa, sillä ne ovat helppo keino liikkua menneisyyteen. Kirjallisille lähteille on hyvä antaa merkittävä asema toisinaan myös nykypäivän tutkimuksissa. Niiden avulla pääsee kiinni etenkin monimutkaisten asioiden yksityiskohtiin, sekä ne auttavat myös silloin kun joku prosessi on jakautunut useammalle ihmiselle. Kirjalliset aineistot ovat tehokkaita. (Alasuutari ym. 2005, 131.) Alasuutari, Koskinen ja Peltola näyttävät kirjassaan mallin, jossa

kirjalliset lähteet jaetaan neljään luokkaan sen mukaan ovat ne salaisia vai julkisia lähteitä, sekä henkilökohtaisia vai institutionaalisia lähteitä.

Kirjallisten lähteiden käytön ongelmia on muun muassa se miten, tietoa arkistoidaan. Esimerkiksi sähköposteja tulee vuosittain tuhansia, ja erilaisten arkistojen hyllymetrikään eivät ole loputtomia. Kukaan ei tiedä internetissä olevien sivujen määrää, ja hakukoneoptimoinnin ansiosta eri käyttäjät saavat samalla haulla eri hakutuloksia. Lainsäädännön vuoksi osa tiedosta, esimerkiksi valmisteluasiakirjat, strategiapaperit ja henkilökohtaiset muistiinpanot eivät yleensä ole kaikille julkista tietoa. Yksi ongelma on myös se, että erilaiset arkistot ja tietokannat on koottu vain yhdestä näkökulmasta, ja tämän vuoksi ne eivät vastaa tutkijan tarpeita suoraan. Sen vuoksi kirjallisten lähteiden etsimiseen voi kulua paljon aikaa. (Alasuutari ym. 2005, 141–142.)

Etenkin aloittelevalle tutkijalle tai opinnäytetyötä tekeväälle voi olla hyväksi opetella ensin analysoimaan ja tulkitsemaan valmista aineistoa sen sijaa, että aineiston oman hankintaan käyttää kohtuuttomasti energiaa. Valmista aineistoa käytettäessä tutkimus voi edetä omista ongelmista valmiin aineiston etsimiseen tai päinvastoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Kirjallisia lähteitä ovat erilaiset valmiit aineistot, esimerkiksi muiden tutkijoiden keräämät aineistot, organisaatioiden ja tutkimuslaitteiden tilastot sekä asiakirjat ja kulttuurituotteet. Kulttuurituotteita ovat muun muassa mainokset, sanomalehtikirjoitukset, uutiset, lyriikat ja elokuvat. Niitä käytettäessä on tärkeää huomioida mahdolliset tekijänoikeuskysymykset sekä lähdetietojen merkitsemiskäytännöt. Muiden tutkijoiden keräämät aineistot ovat omaan aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia sekä niiden tuloksia. Niitä kannattaa hyödyntää niin teoreettista viitekehystä luodessa, kuin esimerkiksi keskustelun apuna muiden opettajien ja tutkijoiden kanssa. Mitään aineistoa harvoin analysoidaan niin perusteellisesti, että siitä ei saisi enää mitään irti. Tilastot ja julkiset aineistot sopivat myös laadullisen tutkimuksen tutkimusongelman kannalta oleellisten tilastotietojen avuksi. Tilastotietoja voidaan käyttää tutkimuksen taustatietona, suunnittelun pohjana tai vertailutietona laadullisen aineiston avulla saataviin tuloksiin. Dokument-

teja ja asiakirjoja on sekä yksityisiä että julkisia. Yksityiset tekstit sopivat tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita tutkimaan henkilön kokemusmaailmaa yksilön näkökulmasta. Julkisia dokumenttiaineistoja käytetään esimerkiksi historian-tutkimuksessa mutta ne sopivat myös muun muassa silloin, kun tutkimuksessa kaippaa lähteeksi kulttuuri-historiallista aineistoa tai vanhoja dokumentteja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2.4 Aineiston rajaaminen

Päädyin rajaamaan aineiston laajemmin 3AMK:n kirjastoista ja järjestelmistä löytyviin aineistoihin, sillä halusin tutkia, millaista perehdyttämiseen liittyviä tietoa ja millaisia perehdytysmalleja 3AMK:ssa opiskelevat tulevaisuuden moniosaajat saavat oppilaitosten tarjoamien aineistojen avulla. Tarkemmin aineistoni rajautuu valikoimasta löytyviin kirjoihin, joissa käsitellään perehdyttämistä. Valitut kirjat ovat aihepiirissään teoksia, joita lainataan eniten ja täten niiden tarjoama informaatio lähtee leviämään eri yrityksiin, kun opiskelijat siirtyvät työelämään. Monessa yrityksessä saattaa olla pitkä aika siitä, kun perehdytysohjelmaa ja perehdytyskäytäntöjä on viimeksi päivitetty, ja sen vuoksi vastavalmistuneen opiskelijan osaamista ja opinnoista kerättyä tietoa kannattaa hyödyntää organisaatiossa.

3AMK eli pääkaupunkiseudun kolmen suurimman ammattikorkeakoulun, Metropolian, Haaga-Helian sekä Laurean strategisen liittouman ansiosta kyseisten oppilaitosten opiskelijoilla on mahdollisuus hyödyntää kaikkien kolmen ammattikorkeakoulun opintotarjontaa. Liittouman ansiosta myös esimerkiksi korkeakoulujen kirjastot on yhdistetty ja lainoja sekä palautuksia on mahdollista tehdä kaikkien kampusten kirjastoihin. 3AMK tarjoaa lisäksi valmiiksi suunniteltuja osaamispolkuja, jotka kehittävät uudenlaista tulevaisuuden työelämän tarpeisiin vastaavaa osaamista. 3AMK liittouma käynnisti toimintansa vuonna 2017 ja nyt ammattikorkeakoulujen välillä on neljä yhteistyöaluetta. Nämä ovat oppimistointiminta, yrittäjyys & innovaatiot, vaikuttava TKI-toiminta (tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta) sekä koulutusvienti. Kirjastopalvelujen lisäksi myös oppilaitosten tarjoamat liikuntapalvelut on yhdistetty. Tällä hetkellä Metropolialla, Lau-

realla ja Haaga-Heliällä on toimintaa yhteensä viidellätoista kampuksella eri puolilla pääkaupunkiseutua. 3AMK:ssa työskentelee 2 000 asiantuntijaa ja opiskelijoita on 34 000. (3AMK.)

Metropolia, Haaga-Helia ja Laurea tarjoavat kaikki omassa opintokokonaisuudessaan liiketalouden tradenomin opintoja. Opinnot alkavat perusopinnoilla ja sen jälkeen oppilaitokset tarjoavat erilaisia suuntautumismahdollisuuksia, esimerkiksi markkinointi ja viestintä, talous ja rahoitus, HR ja johtaminen, yrittäjyys, oikeudellinen osaaminen, projektijohtaminen sekä esimiestyö, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen. Tässä työssä keskitytään tarkemmin niihin suuntautumisvaihtoehtoihin ja kursseihin, jotka sisältävät perehdyttämiseen liittyviä opintoja.

2.5 MetCat Finna hakutulokset

Lähdin haarukoimaan opinnäytetyössä käytettävää materiaalia tutustumalla kirjastojen valikoimaan MetCat Finnan eli Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston verkkopalvelun kautta. MetCat Finnasta on mahdollista löytää kirjaston kokoelmiin kuuluvat aineistot, joihin sisältyy kirjaston painetut aineistot, kirjaston lisensoidut e-aineistot, elektroniset opinnäytetyöt, avoimet oppimateriaalit sekä e-aineistopalvelut ja tietokannat. Näiden lisäksi sieltä löytää myös kansainväliset e-aineistot. Tällä haarukoinnilla sain alustavaa käsitystä siitä, kuinka paljon erilaisia perehdyttämiseen liittyviä aineistoja 3AMK:n opiskelijalla on kirjastojen kautta saatavilla. Myöhemmässä vaiheessa sain apua kirjojen valintaan Metropolian tietoasiantuntijoiden avulla, sillä opiskelijan ei ole itse mahdollista saada järjestelmästä esimerkiksi lainaustilastoja eri luokkien mukaan.

Tekemällä verkkopalvelussa haun ”perehdyttäminen” ja rajaamalla aineistotyyppiksi ”kirja” sekä kirjasto/kokoelma ”3AMK (Metropolia, Laurea, Haaga-Helia)” palvelu antaa yhteensä 206 tulosta, joista 9 kappaletta on e-kirjoja ja 197 kappaletta perinteisiä kirjoja. Uusimmat ovat vuodelta 2021 ja vanhimmat vuosilta 1964, 1966 sekä 1974. Jos taas tekee verkkopalvelussa haun ”työnopastus” ja rajaamalla aineistotyyppiksi ”kirja” sekä kirjasto/kokoelma ”3AMK (Metropolia, Laurea, Haaga-Helia)”, palvelu antaa yhteensä 485 tulosta, joista 22 kappaletta

on e-kirjoja ja 463 kappaletta perinteisiä kirjoja. Uusimmat ovat vuodelta 2021 ja vanhimmat vuosilta 1964, 1966 sekä 1974.

Kun hakutulokset järjestää relevanssin mukaan, hakusanalla ”perehdyttäminen” kolme ensimmäistä tulosta ovat Pirkko Kankaan kirjoittama kirja *Perehdyttäminen palvelualoilla* (2003), Päivi Rauramon kirjoittama e-kirja *Esimiesten perehdyttäminen: keskeinen lainsäädäntö tutuksi* (2020) sekä Marko Elovainion kirjoittama kirja *Perehdyttäminen ja tiimityö: sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämismahdollisuuksia* (1992). ”Työnopastus” hakusanalla haettaessa ja tulokset relevanssin mukaan järjestäessä kolme ensimmäistä tulosta ovat Matti Santalahden ja Jukka Mäkeläisen kirjoittama kirja *Työnopastus ja riskien hallinta* (2001), Irma Lepistön, Erja Hammarènin sekä Heikki Saarisen kirjoittama kirja *Työn oppiminen ja opettaminen* (2002) ja Irma Lepistön kirjoittama kirja *Työpaikkakouluttajan käsikirja* (2004). Sivusto ei kerro mitkä tekijät vaikuttavat tulosten relevanssiin.

MetCat Finnan kautta tehtyjä hakuja ei ole mahdollista kohdistaa tiettyihin kirjastoluokkiin, vaan rajauksia on mahdollista tehdä perinteisen hakusanoilla tehtävän haun lisäksi sen mukaan millä kielellä ne on kirjoitettu tai mitä aineistotyyppiä halutaan. Metropolian kirjastopalvelut tarjoavat tietoasiantuntijoiden avulla tiedonhankinnan etäohjausta esimerkiksi opinnäytetyöhön liittyvään tiedonhakuun tai lähdemateriaalien etsintään.

2.6 Kirjallisen aineiston analyysi ja tulkinta

Analyysillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä aineiston lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Ideana on siis kiteyttää aineistoa ja tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä materiaalissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistosta voi alkaa erottua ja jäädä mieleen toistuvia seikkoja tai näkökulmia. Siksi onkin hyvä olla tiedossa tutkimusongelma ja se, millaisia näkökulmia sii-

hen tarvitaan. Selkeät ja riittävän suppeat tutkimuskysymykset auttavat analyysin tekemisessä.

Aineiston mahdollisimman tarkka rajaaminen on tärkeää. Kannattaa mieluummin lähteä pienestä aineistosta, ja pyrkiä tekemään siitä tulkintoja, kuin että ottaa liian suuren aineiston heti alkuun ja käyttää siihen turhaa aikaa. Muutamankin tapauksen tutkiminen voi olla riittävä määrä aineistoa, joskus jopa yhdestä tapauksesta voi saada suuren määrän tutkittavaa aineistoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2.6.1 Sisällönanalyysi

Monessa tutkimuksessa voi olla järkevää turvautua valmiiseen aineistoon sen sijaan, että lähtee itse keräämään uutta tietoa esimerkiksi haastattelujen avulla. Aiheesta riippuen valmiin aineiston määrä vaihtelee paljonkin. Dokumentteja ja valmiita aineistoja voidaan käyttää ja analysoida hyvin monella tavalla. (Eskola & Suoranta 2005, 117-119.) Tässä tutkimuksessa analyysitapani on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysi antaa teoreettisen kehyksen monenlaiseen tutkimukseen ja se voi myös toimia teoreettisena kehyksenä erilaisissa laadullisissa tutkimuksissa. Jyväskylän yliopiston filosofian laitoksen tutkija Timo Laine on tehnyt rungon laadullisen tutkimuksen analyysin etenemiseksi. Ensimmäisenä on tehtävä rajaus siitä, mitä tutkitaan. Mitä tarkemmin rajattu, kapea ilmiö, helpottaa tutkimusta. Seuraavaksi valittu aineisto käydään tarkkaan läpi, ja etsitään sieltä ne kohdat, jotka liittyvät valittuun aiheeseen. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyyditellään. Lopulta kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93–95.) Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota.

Sisällönanalyysillä voidaan analysoida erilaisia kirjalliseen muotoon saatettuja materiaaleja systemaattisesti ja objektiivisesti. Kirjallisia materiaaleja ovat esimerkiksi kirjat, kirjeet, päiväkirjat, haastattelut, raportit ja artikkelit. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä

muodossa. Analyysimenetelmää kritisoidaan siitä, että tutkija ei välttämättä ole tehnyt aineistosta varsinaisia johtopäätöksiä, vaan esittelee vain rajatun aineiston tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 105.) Eri tavoista kerätä aineistoa on puhuttu paljon, kun taas siitä mitä aineiston keräyksen jälkeen tulisi tehdä ei puhuta niin paljoa. Ei ole mitään mekaanista kaavaa, joka automaattisesti toisi tuloksia, tulkintoja sekä näkemyksiä. (Eskola & Suoranta 2005, 137.)

Aineistokseni tässä opinnäytetyössä on rajattu 3AMK:n eli Metropolian, Haaga-Helian ja Laurean kirjaston valikoimasta löytyvät liiketalouteen liittyvät kirjat, jotka kuuluvat Metropolian luokittelussa luokkaan 210 eli henkilöstöhallinto, ks. liite 1. Metropolian tietoasiantuntijan mukaan 210-luokkaan laitetaan ohjeen mukaan muun muassa seuraaviin aihepiireihin kuuluvia kirjoja: esimiestyö, henkilöstö, henkilöstöhallinto, HRM, palkanlaskenta, henkilöstöjohtaminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen, organisaatiokäyttäytyminen ja organisaatiopsykologia (henkilöstön näkökulmasta), ikäjohtaminen, motivointi, palkitseminen, rekrytointi ja henkilöarviointi, työnohjaus organisaation kannalta, osaamisen johtaminen sekä itsensä johtaminen. Kirjojen luokitusta tekee useampi henkilö, ja joskus samakin henkilö saattaa eri päivinä päätyä erilaiseen päätökseen. Luokitus ei siis ikinä ole täydellinen tai täysin virheetön, mutta se silti auttaa ihmisiä ja luo selkeyttä kaaokseen.

Valitut kirjat on vielä tarkemmin rajattu vain suomenkielisiin teoksiin. Tutkin kirjojen suosiota sen perusteella, kuinka paljon kirjoja on lainattu. Opiskelijan ei ole mahdollista saada tätä tietoa itse käsiinsä, mutta sain 210-luokan lainaustilastot aikaväliltä 15.03.2020-15.03.2022 Metropolian tietoasiantuntijan avulla. Lainaustilastoja tutkittaessa on hyvä ottaa huomioon kyseisenä aikana vaikuttaneet poikkeusolot, koronarajoitusten takia kirjastot olivat kokonaan kiinni noin kolme kuukautta keväällä 2020 ja tänä aikana myös e-aineistojen määrää lisättiin. Myöskin se, että suurin osa opetuksesta on ollut etänä, eikä opiskelijoilla siis ole ollut tarvetta tulla kampuksille tuntien takia on saattanut vaikuttaa lainausmääriin normaaliaikoihin verrattuna. Lähdin haarukoimaan saamaan tilastoja lainatuimmista 210-luokan kirjoista hakemalla niitä Metcat Finnan järjestelmästä ja tutkimalla kirjojen sisällysluetteloja. Mainitaanko sisällysluettelossa

”perehdytys” tai muuta vastaavaa perehdyttämiseen ja uuden työntekijän työ-
aloitukseen liittyvää.

Se, että rajaus on tehty vain yhteen kirjaston luokkaan, saattaa jättää osan ai-
heeseen liittyvästä kirjallisuudesta pois. Kirjojen luokittelua tehdään Metropoli-
assa useamman henkilön voimin käsin, ja joidenkin kirjojen luokittelua pohdi-
taan epäselvässä tilanteessa useamman henkilön kesken. Jotkut olennaisista
kirjoista on siis saatettu laittaa viereiseen luokkaan ja siksi se jää tässä työssä
huomioimatta. Lainaustilastot olisivat myös saattaneet näyttää erilaisilta, jos
niitä olisi pystynyt helposti tutkimaan pidemmältä aikaväliltä. Tätä kuitenkin vai-
keutti se, että oppilaitokset yhdistyivät vasta 2019 ja sitä edeltävältä ajalta ei
löydy yhtenäistä lainaustilastoa.

Kirjastojen valikoimat yhdistyivät ja tulivat eri oppilaitosten käyttöön vuonna
2019, ja tätä ennen kaikkialla oli käytössä erilaiset luokitusmenetelmät. Laure-
assa on käytössä niin sanottu 10-luokitus, Haaga-Heliassa UDK-luokitus ja Met-
ropolia käyttää omaa uniikkia luokittelutapaansa. Tästä johtuen aineiston tutki-
minen on rajattu vain kirjastojen yhdistymisen jälkeiseen aikaan.

Yllä olevia kriteerejä noudattaen tarkemmin tutkittaviksi kirjoikseni valikoituivat
Riitta Viitalan *Henkilöstöjohtaminen*, Riitta Hyppäsen *Esimiesosaaminen; Liike-
toiminnan menestystekijä*, Juhani Kauhasen *Henkilöstövoimavarojen johtami-
nen* sekä Maritta Österbergin *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Alla olevaan tau-
lukko 1 on koottu kirjojen kustantaja, julkaisuvuosi, niteiden määrä, määrät eri
ammattikorkeakoulujen kirjastoissa sekä lainausmäärä aikavälillä maaliskuu
2020-maaliskuu 2022. Huomionarvoista on että, Riitta Viitalan kirjan *Henkilöstö-
johtaminen* eri painoksia löytyi lainatuimpien joukosta kolme ja Riitta Hyppäsen
kirjan *Esimiesosaaminen; Liiketoiminnan menestystekijä* eri painoksia kaksi
kappaletta, nämä kaikki on taulukoitu erikseen. Voidaan siis todeta, että näitä
perehdyttämiseen liittyviä kirjoja luetaan opiskelijoiden keskuudessa eniten ja
täten niistä saatava info on sitä, mikä lähtee leviämään eteenpäin opiskelijoiden
siirryttyä työelämään. Moni liiketalouden opiskelija, etenkin esimiestyöhön ja
työyhteisön kehittämiseen suuntautunut, tulee todennäköisesti jossain vaihees-

sa työelämäänsä perehdyttämään uusia työntekijöitä. Tämän vuoksi on kiinnostavaa tutkia, miten perehdyttämistä käsitellään tradenomiopintoihin liittyvässä kirjallisuudessa.

Taulukko 1. Lainatuimmat perehdyttämistä käsittelevät suomenkieliset kirjat 210-luokassa.

| Kirjoittaja | Kirja | Kustantaja | Julkaisu-vuosi | Yhteismäärä (Metropo-lia/Haaga-Helia/Laurea) | Lainaus-määrä maaliskuu 2020- maaliskuu 2022 |
|---------------------|---|--------------------------|----------------|--|--|
| Viitala, Riitta | Henkilöstöjohtami-nen | Edita Pub-lishing Oy | 2013 | 150 (22/72/56) | 24 |
| Hyppä-nen, Riitta | Esimiesosaaminen; Liiketoiminnan menestystekijä | Edita Pub-lishing Oy | 2013 | 119 (13/54/52) | 18 |
| Kauha-nen, Ju-hani | Henkilöstövoimava-rojen johtaminen | WSOY Oppimateri-aalit Oy | 2010 | 92 (36/20/36) | 15 |
| Viitala, Riitta | Henkilöstöjohtami-nen | Edita Pub-lishing Oy | 2008 | 42 (12/23/7) | 12 |
| Hyppä-nen, Riitta | Esimiesosaaminen; Liiketoiminnan menestystekijä | Edita Pub-lishing Oy | 2007 | 62 (13/2/47) | 7 |
| Öster-berg, Maritta | Henkilöstöasiantun-tijan käsikirja | Helsingin Kamari Oy | 2014 | 18 (3/9/6) | 6 |
| Viitala, Riitta | Henkilöstöjohtami-nen | Edita Pub-lishing Oy | 2021 | 112 (11/43/58) | 6 |

Lähdin taulukoimaan valittua aineistoa sen perusteella, mitä ne kertovat perehdyttämisestä. Millaisia malleja niissä esitellään perehdyttämiseen ja mitä asioita niissä koetaan tärkeiksi. Onko malleissa ja tavoissa eroja ja yhtäläisyyksiä. Alun lähtökohdan mukaan uskon, että monet asiat ovat samoja, mutta myös eroja löytyy, esimerkiksi se, kuinka paljon niissä käsitellään työhyvinvoinnin eri osa-alueiden merkitystä. Taulukoinnin tueksi olen rakentanut niin sanotun ”perehdyttämisen ideaalimallin”, johon tulen vertailemaan kirjoissa annettavaa informaatiota. Taulukon pohjalta teen tarkemman sisällönanalyysin, jossa vertaan kirjois-ta saatua infoa ja tutkin niiden eroja sekä yhtäläisyyksiä. Kyseessä on weberiläinen ideaalimalli, jonka, selitän tarkemmin kohdassa 2.6.2.

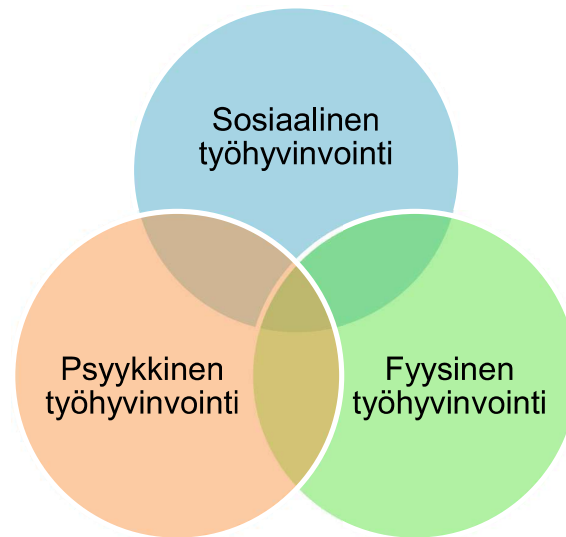
Aiemmassa luvussa lyhyesti esitellyistä valituista kirjoista kolme käsittelee nimenmukaisesti henkilöstöjohtamista, henkilöstövoimavaroja sekä henkilöstöasiantuntijan tehtäviin liittyviä toimia. Yksi neljästä kirjasta taas käsittelee esimiesosaamista. Yksikään kirjoista ei siis liity suoraan pelkästään perehdyttämiseen. Vain yhdessä neljästä kirjasta ”perehdyttäminen” on saanut kokonaan oman luvun. Näistä se on Maritta Österbergin (2014) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Riitta Viitalan (2004) kirjassa *Henkilöstöjohtaminen* perehdytys puolestaan on sisällytetty ”Henkilöstön määrä ja rakenne” lukuun. Perehdytyksestä puhutaan Viitalan kirjassa myös ”Kansainvälistyvä henkilöstöjohtaminen” luvun alla, jossa keskitytään nimenomaan ulkomaille lähtevän työntekijän perehdytykseen liittyviin haasteisiin. Juhani Kauhasen (2006) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* kirjassa perehdyttämistä käsitellään kahdessa luvussa, ”Henkilöstön hankinta, valinta ja sijoittaminen” sekä ”Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen”. Riitta Hyppäsen (2009) kirjassa *Esimiesosaaminen; Liiketoiminnan menestystekijä* kirjassa aihe on yhdistetty lukuun ”Rekrytointi ja perehdyttäminen”. Tämän vuoksi kyseisissä kirjoissa oleva perehdyttämiseen liittyvä sivumäärä myös vaihtelee jonkin verran.

2.6.2 Perehdytyksen ”ideaalimalli”

Saksalaista oikeustieteilijää, sosiologia ja taloustieteilijää Max Weberiä pidetään yhtenä nykyaikaisen sosiologian ja julkishallinnon teorian perustajista. Yhtenä yleisenä tutkimuksen työkaluna hän esitteli niin kutsutun ideaalityypin, jota voi käyttää apuna erilaisten ilmiöiden tutkimisessa. Weberiläinen ideaalimalli kehitetään todelliseen maailmaan viitaten, mutta se ei ole kuvaus reaali maailman ilmiöistä. (Mitzman.)

Weber kirjoitti että ”Ideaalityyppi muodostuu synteesisistä, jossa yhdistyy sekä yhden tai useamman näkökulman valikoiva korostaminen, että useiden muiden hajanaisten, erillisten, joko enemmän tai vähemmän läsnä olevien ja toisinaan poissaolevien konkreettisten yksittäisten ilmiöiden huomioiminen - nämä järjestetään yhtenäiseksi analyttiseksi konstruktiksi (Gedankenbild.)” (Weber, 1949).

Tämän ajatuksen pohjalta lähdin miettimään perehdytyksen kannalta olennaisia asioita. Päädyin tarkemmin työhyvinvoinnin teemoihin, sillä hyvä työhyvinvointi on merkittävä tekijä niin yksilön kuin organisaation kannalta. Hyvinvoiva työntekijä tekee parempaa tulosta ja viihtyy työssään. Yritys hyötyy motivoituneesta ja sitoutuneesta työntekijästä. Esittelen alla miksi sosiaalinen, psyykkinen ja fyysinen työhyvinvointi on tärkeää ottaa jo perehdytyksestä lähtien huomioon.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Idealisesti hoidetun perehdytyksen jälkeen uusi työntekijä kokee tulleen huomioiduksi kaikilta kolmelta työhyvinvoinnin osa-alueelta. Osa-alueet täydentävät toisiaan ja lisäävät työntekijän hyvää kokemusta uudesta työpaikasta. Jos jokin osa-alueista jää uupumaan kokonaan työntekijän kokemus uudessa työpaikassa aloittamisesta voi olla merkittävästi heikompi ja täten motivaatio työtä kohtaan saattaa laskea. Seuraavissa kappaleissa on avattu tarkemmin Koivurannan mallia eri työhyvinvoinnin näkökulmista.

Sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa se, millaisena työntekijä kokee asemansa työyhteisössään, onko hän niin sanotusti päässyt mukaan porukkaan. Kokeeko uusi työntekijä olevansa tasa-arvossa pidempään työpaikalla olleiden kanssa ja luotetaanko häneen työtehtävien hoidossa vai onko joku koko ajan varmistamassa, että vaaditut tehtävät sujuvat. Uudelle työntekijälle pitää

jo perehdytysvaiheessa olla selkeää mistä lähteä pyytämään tarvittaessa apua ja neuvoa. Hyvä vuorovaikutus työyhteisön sisällä helpottaa työyhteisöön mukaan pääsemistä ja arvostuksen tunnetta. Työnantaja tarjoaa perehdytyksessä puitteet sosiaalisen työhyvinvoinnin parantamiseen, mutta työyhteisö tekee työn sen eteen. Mielestäni sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että jo perehdytysvaiheessa työntekijä tutustutetaan mahdollisimman hyvin läheisiin työkavereihin sekä heidän toimintatapoihinsa ja odotuksiin työnteon suhteen. Vaikka perehdytys on loppukädessä esimiehen vastuulla niin työtä monesti tehdään myös muiden työyhteisön jäsenten kanssa. (Työturvallisuuskeskus.)

Psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttaa se, miten työntekijä kokee esimerkiksi viihtymisen uudessa työssä ja onko hänellä mahdollisuus kehittää itseään. Työntekijällä on työtä hakiessa ja rekrytointiprosessin edetessä tietyt odotukset työstä ja sen tarjoamista ammatillisista tavoitteista, mutta vastaavatko ne todellisuutta työn alkaessa? Työnantajan tulee huolehtia, että työ tarjoaa riittävästi haastetta ja on mielekästä. Perehdyttämisympäristössä psyykkisen työhyvinvoinnin voi ottaa huomioon selvittämällä vastaavatko yrityksen ja työntekijän odotukset toisiaan sekä kertomalla erilaisista urapoluista ja muista mahdollisuuksista kehittää itseään. Työn alkaessa voidaan myös pohtia omia tavoitteita työuran tulevaisuudelle. (Työturvallisuuskeskus.)

Hyvä fyysinen työhyvinvointi parantaa myös psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia. Pahimmillaan huono fyysinen työhyvinvointi voi aiheuttaa fyysisen tuki- ja liikuntaelinsairauden. Miten työntekijä voi itse kehittää työergonomiaansa, mitä eri terveyteen liittyviä palveluita työnantaja tarjoaa esimerkiksi työterveyshuollon tai muiden yhteistyötahojen kautta. Toimistotyön fyysinen kuormittavuus on huomattavasti erilaista kuin esimerkiksi varastotyöntekijän mutta myös toimistotyössä oleva runsas istuminen tai seisominen huonossa asennossa on pidemmän ajan päälle riski. Perehdytysvaiheessa onkin siis tärkeää kertoa eri tapoja, joilla työntekijä voi itse vaikuttaa fyysiseen työhyvinvointiin sekä esitellä työnantaja tarjoamia palveluita, esimerkiksi mahdolliset liikuntaselvit, työnteki-

jöiden käytössä oleva kuntosali tai tarjoukset esimerkiksi hieronta- ja fysioterapia palveluita tarjoavien yritysten kanssa. (Työturvallisuuskeskus.)

Taulukko 2. Sosiaalinen, psyykinen ja fyysinen työhyvinvointi valituissa kirjoissa (ks. taulukko 1).

| Kirja & tekijä | Sosiaalinen työhyvinvointi | Psyykinen työhyvinvointi | Fyysinen työhyvinvointi |
|--|---|--|--|
| Viitala, Riitta (2004) Henkilöstöjohtaminen | <ul style="list-style-type: none"> - uuden työntekijän ja vanhojen työntekijöiden tutustuminen jo alussa - vuorovaikutuksen ja yhteistyön maaperä | <ul style="list-style-type: none"> - oma-aloitteisuuden ja itsenäisyyden vahvistaminen - perehdytyksellä turvataan laatua ja tuottavuutta - oppimismahdollisuudet | <ul style="list-style-type: none"> - työsuhdetta määrittävien puitteiden läpikäyminen, mm. työterveyshuolto, työsuhde-edut ja virkistyspalvelut |
| Hyppänen, Riitta (2009) Esimiesosaaminen; Liiketoiminnan menestystekijä | <ul style="list-style-type: none"> - esimies varaa alkuun riittävästi aikaa - toinen määrätty henkilö, joka on tavoitettavissa | <ul style="list-style-type: none"> - perehdytys jaettu sopivan kokoiisiin palloihin - palaute puolin ja toisin | <ul style="list-style-type: none"> - työterveyshuolto, työsuhde-edut ja virkistyspalvelut |
| Kauhanen, Juhani (2006) Henkilöstövoimavarojen johtaminen | <ul style="list-style-type: none"> - työyhteisöön perehdyttäminen - itsensä johtaminen | <ul style="list-style-type: none"> - työtehon kasvaminen optimaaliseksi - työhön liittyvät odotukset | <ul style="list-style-type: none"> - tapaturmilta välttyminen - työturvallisuus ja ergonomia |
| Österberg, Maritta (2014) Henkilöstöasiantuntijan käsikirja | <ul style="list-style-type: none"> - hyvä perehdytys vaikuttaa positiivisesti mieli-alaan ja sitouttaa tulosta tekeväksi jäseneksi | <ul style="list-style-type: none"> - jatkokoulutusmahdollisuudet | <ul style="list-style-type: none"> - turvallisuusriskien väheneminen - turvallisuusasiat, työterveyshuolto |

Yllä olevassa taulukossa 2 on vertailua siitä, mitä valitun aineiston (ks. taulukko 1) perehdyttämistä käsittelevät luvut mainitsevat eri työhyvinvoinnin osa-alueisiin liittyen. Käyn taulukkoa tarkemmin läpi kirja kirjalta referoiden ja analy-

soiden sitä, tuleeko eri osa-alueet huomioitua riittävästi vai puuttuuko jotain olennaista.

Yllä olevan taulukon lisäksi vertailen mitä eri perehdytysmalleja tai perehdytysohjelmia valitut kirjat mainitsevat. Ovatko mallit sisällöltään samoja, vai tarjoaako joku niistä aivan erilaisen näkökulman tai muuten suuren eroavaisuuden. Huomion myös sen, jos kirjoissa mainitaan joku muu erillinen perehdyttämiseen liittyvä osa-alue tai erityistilanne, esimerkiksi ulkomaantyökomennukseen liittyvä perehdytys. Erityistilanteissa on omat asiat, joita tulee huomioida.

3 Perehdytys valitussa aineistossa

Tässä luvussa käyn läpi, miten perehdytys ilmenee valitussa aineistoissa (ks. taulukko 1). Esittelen ensin teoksista perustiedot. Lisäksi olen valinnut jokaisesta teoksesta lainauksen kirjoittajan määritelmästä perehdytykselle. Tämän jälkeen käyn työhyvinvoinnin osa-alueet läpi käyttäen pohjana taulukkoa 2.

3.1 Riitta Viitala (2004) – Henkilöstöjohtaminen

Viitalan kirjassa *Henkilöstöjohtaminen* perehdytys sisältyy luvun ”henkilöstöjohtamisen järjestelmät” alle, vielä tarkemmin kohtaan ”henkilöstön määrä ja rakenne”. Toisen kerran perehdytys mainitaan ”kansainvälistyvä henkilöstöjohtaminen” luvussa, jossa kuvataan ulkomaille lähtevän työntekijän perehdytysprosessia. Esipuheessa Viitala esittelee kirjan kohdeyleisöksi kaikki, jotka joko toimivat henkilöstöjohtamisen alueella tai pyrkivät urallaan henkilöstöjohtamisen tehtäviin kartuttamaan tietämystään ja näkemyksiään. Kirja sopii niin johtajille, esimiehille kuin HR-asiantuntijoillekin ja on hyvä perusteos korkeakouluihin ja muihin koulutuksiin, joissa käsitellään henkilöstöjohtamista. Kirjassa esitellään laajasti henkilöstöjohtamisen eri teemoja, muun muassa strategiaa, johtajuutta ja sen haasteita muuttuvissa organisaatioissa, työntekijän yksilöllisen osaamisen ja motivaation kehittämistä, osaamisen johtamista sekä kansainvälistyvää johtamista. Kirjan lukuihin on sisällytetty esimerkkejä käytännön työelämästä. Kirjan kustantaja Edita Publishing Oy tarjoaa oppimateriaaleissa tuoretta tutki-

mustietoa sekä ajantasaista pedagogiikkaa. Viitala on liiketaloustieteen professori. *Henkilöstöjohtaminen*-kirjan painoksia löytyy maaliskuu 2020-maaliskuu 2022 lainaustilaston suosituimpien kirjojen kärjestä kolme eri versiota, vuosina 2008, 2013 ja 2021 julkaistut painokset. Kirjan voidaan siis todeta olevan melko suosittu 3AMK henkilöstöhallintoon liittyvien kirjojen joukossa. Kirjan eri versioita löytyy 3AMK:n kirjastoista 404 kappaletta ja niitä oli tarkastellulla aika välillä lainattu yhteensä 42 kertaa.

”Perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjekset omiin käsiinsä uudessa tehtävässään. Se on tutustuttamista uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin. Perehdyttäminen on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvalle.” (Viitala 2004, 259.)

Viitala (2004, 260) korostaa ensivaikutelman syntymisen merkitystä uuden työsuhteen alkaessa. Työntekijä alkaa muodostaa mielikuvaa yrityksestä jo työnhaku vaiheessa ja ensimmäisten päivien vastaanotto jää varmasti mieleen. Sen vuoksi perehdyttäjät on valittava huolellisesti. Vaikka työpaikalla aloittaisi useampia työntekijöitä saman aikaisesti, ja osa perehdytyksestä hoidettaisiin yhteinäisesti, on silti tärkeää, että esimies uhraa omaa aikaansa uuden työntekijän kanssa keskusteluun. Tämän lisäksi on merkityksellistä aloittaa organisaation tarpeellisiin kollegoihin tutustuminen heti työsuhteen alussa. Viitala (2006, 260) mainitsee, että perehdytys itse asiassa on tehokkainta aloittaa jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua. Työntekijälle voi valintailmoituksen yhteydessä lähettää ennakkoon tutustuttavaksi materiaalia yrityksestä tai muun vastaavan tervetuloa-paketin. Jos mahdollista, niin tulevan esimiehen ja valitun työntekijän olisi hyvä keskustella työsuhteen liittyvistä käytännön asioista kasvokkain, mutta vähintään puhelimitse valinnasta ilmoittaessa. Töiden aloittamisen tehokkuus kasvaa, jos uudella työntekijällä on mahdollisuus valmistautua uuteen työhönsä jo ennen varsinaista perehdyttämisvaihetta. Perehdyttämishjelmista Viitala mainitsee kartan tai perehdyttämiskortin, johon on kirjattu tärkeät henkilöt, joiden vastuulle organisaatioon ja työhön liittyvistä asioista kertominen on jaettu. Tällainen malli vaatii yrityksen sisällä hyvää tiedonkulkua ja aikataulutusta, mutta on sen arvoista, sillä se vahvistaa uuden työntekijän oma-aloitteisuutta ja it-

senäisyyttä. Tällaisessa mallissa perehdytyksen päävastuu on silti esimiehen vastuulla, ja hänen tai muun nimetyn vastuuhenkilön on tärkeää olla saatavilla. (Viitala 2004, 259-264.)

Sosiaalisen työhyvinvoinnin merkitys korostuu heti ensimmäisissä päivissä. Perehdytystehtäviin valituilla on suuri merkitys siinä, miten uusi työntekijä kokee paikkansa ja tarpeellisuutensa uudessa työssä. Vaikka perehdytystä on usein järkevää jakaa useamman ihmisen vastuulle, myös esimiehen on osoitettava kiinnostuksensa uutta työntekijää kohtaan. Tämä vahvistaa luottamusta ja korostaa työntekijän mielikuvaa siitä, että hänet koetaan tärkeäksi työyhteisölle. Hyvin hoidettu perehdytys vahvistaa työntekijän asemaa yrityksessä sekä lisää henkilöstön pysyvyyttä ja myönteistä asennetta yritystä kohtaan. (Viitala 2004, 259-264.)

Psyykkistä työhyvinvointia vahvistaa tunne siitä, että työtehtävät vastaavat uuden työntekijän ammatillisia tavoitteita. Siihen vaikuttaa lisäksi muun muassa tieto kehitysmahdollisuuksien saatavilla olosta. Siksi jo perehdytysvaiheessa on hyvä esitellä mahdollisia urapolkuja ja muita oppimismahdollisuuksia. Itse työtehtävien hoitoon liittyen on käytävä läpi tarvittavat menetelmät, koneet ja järjestelmät. Työnopastukseen liittyvien asioiden yksityiskohtainen läpikäyminen varmistaa sen, että työntekijällä on riittävät toimintavarmuudet työnsä hoitamiseen eikä tähän kulu jatkuvasti turhia voimavaroja vaan ne pystytään keskittämään itse työn hoitamiseen mahdollisimman sujuvasti heti alusta alkaen. (Viitala 2004, 259-264.)

Viitala mainitsee fyysiseen työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä muutamassa eri yhteydessä. Työsääntöihin ja työturvallisuuteen liittyvät ohjeet, sekä infon työterveyspalveluista voi koota kirjalliseen pakettiin tai itseopiskeluohjelman osaksi. Niitä on myös tärkeää käydä suullisesti läpi heti ensimmäisten päivien aikana sekä työnopastusvaiheessa siltä osin, kun ne liittyvät työtehtävien hoitamiseen. (Viitala 2004, 259-264.)

Viitala (2006, 319) mainitsee kirjassaan perehdyttämisen myös kansainvälisiin työtehtäviin lähtiessä. Kansainvälistyvä henkilöstöjohtaminen on nykyään arkipäivää monessa yrityksessä. Se sisältää samat asiat kuin henkilöstöjohtaminen Suomessa, mutta tuo omat haasteensa sillä olosuhteet ja erilaiset kulttuurit ominaispiirteet vaativat kulttuurien tuntemista ja ymmärtämistä. Perehdytysvaiheessa tämä saattaa tarkoittaa ulkomaille lähtevälle työntekijälle esimerkiksi kielivalmennusta, kulttuurituntemusta syventäviä koulutuksia ja mahdollisuuksien mukaan tutustumiskäyntiä kohdemaassa. Työntekijän mukana ulkomaille saattaa lähteä myös puoliso tai perhe, mikä tuo omat haasteensa. Kansainvälisissä yrityksissä onkin hyvä hyödyntää aiemmin ulkomailta olleiden työntekijöiden mentori- tai tutortukea. Kulttuurieroja on esimerkiksi arvoissa, valtasuhteissa ja epävarmuuden tai epäselvyyksien siedossa. (Viitala 2004, 319-320.)

3.2 Riitta Hyppänen (2009) – Esimiesosaaminen; Liiketoiminnan menestystekijä

Hyppäsen kirjassa *Esimiesosaaminen; Liiketoiminnan menestystekijä* perehdyttäminen on sisällytetty ”Rekrytointi ja perehdyttäminen” -luvun alle. Karkeasti jaettuna Hyppänen jakaa perehdyttämisen kolmeen osaan; perehdyttäminen ennen työn alkua, perehdyttäminen työn alkaessa ja perehdyttämisen arviointi. Nimensäkin mukaisesti kirja on suunnattu esimiehille, esimiestehtävistä kiinnostuneille sekä esimiestyössä aloittaville. Kirjassa käydään läpi esimiestyön kokonaisuus, liiketoimintastrategian toteuttaminen, erilaiset yleisimmät esimiestyön tilanteet sekä yksikön ja yksilön johtaminen. Kirjan kappaleet käydään läpi teorian ja käytännön esimerkkien kautta, kappaleiden loppuissa on myös case-esimerkkejä eri organisaatioiden esimiehien arjesta. Kuten aiemmin esitelty Viitalan kirja, myöskin Hyppäsen kirjan on kustantanut Edita Publishing Oy. Kirjan kirjoittaja Riitta Hyppänen on toiminut itse niin henkilöstöalan töissä kuin johtamisen kouluttajana ja konsulttina. Kirjan eri versioita löytyi viidenkymmenen suosituimman joukosta kaksi kappaletta, vuosina 2007 ja 2013 julkaistut versiot, mikä kertoo kirjan vakiintuneesta suosiosta opetuskirjana. Kirjan versioita löytyy 3AMK:n kirjastoista yhteensä 181 kappaletta ja niitä oli tarkastellulla aika välillä lainattu yhteensä 25 kertaa.

Kirjassa on yhdistetty rekrytointi ja perehdyttäminen samaan kappaleeseen, mikä on järkevä valinta, sillä nämä kaksi prosessia linkittyvät vahvasti toisiinsa. Hyppänen korostaa, että tulevaisuudessa rekrytoinnin merkitys kasvaa, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja työvoiman tarjonta vähenee. Osa rekrytointiprosessista linkittyy suoraan työhyvinvointiin. Minkä vuoksi edellinen työntekijä lähti pois? Jos lähdön taustalla oli organisaation työyhteisöongelma, niin asia tulee selvittää ennen uuden henkilön rekrytointia tai muuten samat ongelmat todennäköisesti jatkuvat heikentäen työyhteisön sosiaalista työhyvinvointia. Myös toimenkuvan tarkalla määrittämisellä varmistetaan se, että työhön saadaan mahdollisimman pätevä ihminen. Näin hakija tietää, millaiseen työhön on hakemassa ja mitä häneltä siinä vaaditaan. Toimenkuva ei saisi olla liian yleisellä tasolla määritetty muttei myöskään liian yksityiskohtainen. Hyvin tehdyn toimenkuvan perusteella työtä hakeva osaa parhaiten arvioida onko työ psyykkisiltä vaatimuksilta hänelle sopivan kuuloinen. (Hyppänen 2009, 194-199.)

”Perehdytyksellä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jossa uudelle henkilölle kerrotaan ja opetetaan keskeiset asiat, jotta hän voi menestyksekkäästi hoitaa tehtävää, jota varten hänet on palkattu. Perehdytysprosessi koskee uutta työntekijää, esimiestä ja työyhteisöä.” (Hyppänen 2009, 194-195.)

Hyppänen (2009, 195) mainitsee kirjassaan erilaisina perehdytysmalleina perehdytysohjelman eli aikataulutetun listan, johon on koottu tärkeimmät asiat ja henkilöt, joihin tutustua. Tällöin esimies usein varaa tärkeitä ihmisiltä aikaa perehdytykseen, jotta he voivat käydä tarvittavat asiat uuden työntekijän kanssa läpi. Toinen Hyppänen (2009, 197) esittämä apukeino perehdyttämiseen on tutor- tai kummikäytäntö. Tähän tehtävään valitaan henkilö, joka itse osoittaa kiinnostusta perehdytyksestä kohtaan. Näin siitä saa enemmän irti. Kummi- tai tutor-toiminta on hyvä etenkin niin sanotun hiljaisen tiedon välittämiseen. Työyhteisöissä on yleensä paljon kirjoittamattomia sääntöjä, ja pitkään talossa olleilla on informaatiota, jota ei löydy mistään painetussa muodossa. Etenkin suurissa yrityksissä voidaan hyödyntää perehdytyksessä myös perehdytyspäiviä, joissa käydään läpi organisaation yhteisiä asioita kuten missiota, arvoja ja historiaa. Ne ovat myös uudelle työntekijälle mahdollisuus päästä tutustumaan muihin uusiin työntekijöihin ja saada vertaistukea. (Hyppänen 2009, 194-199.)

Sosiaalisen työhyvinnoin näkökulma tulee Hyppäsen (2009, 195) kirjassa esiin muun muassa siinä, miten hän korostaa sitä, että esimiehen tulee huolehtia tarpeelliset asiat kuntoon jo ennen työn alkamista. Tämä tuo työntekijälle kuvan siitä, että hänen tuloaan on odotettu ja häntä on odotettu työhön sen sijaan että, käytännön asioihin kulutettaisiin arvokasta oppimis- ja työaikaa ensimmäisinä päivinä. Ensimmäisinä päivinä on myös tärkeää, että uusi työntekijä ei koe jäävänsä yksin. Esimiehet ovat usein kiireisiä, ja siksi on hyvä, jos perehdyttämiseen on nimetty rinnalle myös toinen henkilö, joka on tavoitettavissa ja auttamassa käytännön asioissa. Tämä lisää tunnetta vuorovaikutuksen toimivuudesta. (Hyppänen 2009, 194-199.)

Mitä vaativampi ja laajempi työtehtävä on kyseessä, sen rankempaa siihen perehdytys on myös psyykkisellä tasolla. Yleensä perehdytys kestää saman verran kuin koeaika. Hyppänen (2009, 198) kirjoittaa, että sen vuoksi perehdytys on suunniteltava siten, että uutta tietoa annetaan pieninä kokonaisuuksina, jotka linkittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Työnantaja haluaa yritykseensä parhaan mahdollisen henkilön, jolta löytyy oikea erikoisosaaminen. Sen vuoksi perehdytysprosessin aikana on tärkeää pitää keskustelu auki molempiin suuntiin, ja käydä läpi työntekijän tavoitteita sekä toimintatapoja aiemmissa työpaikoissa, vastaavatko ne tavoitteita? Kokemuksien jakaminen molempiin suuntiin lisää työntekijälle tarpeellisuuden tunnetta, ja myös organisaatio voi oppia uutta. (Hyppänen 2009, 194-199.)

Fyysiseen työhyvintointiin liittyviä asioita mainitaan Hyppäsen (2009, 197) kirjassa perehdytyksessä selvitettävien työsuhteasioiden ja työnopastukseen liittyvien asioiden listoissa.

3.3 Juhani Kauhanen (2006) – Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Kauhasen *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* kirjassa perehdyttämistä käsitellään kahdessa luvussa, ”Henkilöstön hankinta, valinta ja sijoittaminen” sekä ”Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen”. Kauhasen kirjassa perehdyttämiseen liittyvät kappaleet ovat lyhyimmät kaikista valituista kirjoista. Kirja on tar-

koitettu perusoppikirjaksi korkeakouluille, joissa opetukseen kuuluu henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kirja soveltuu myös niille, jotka toimivat jo henkilöstövoimavarojen tehtävissä, mutta kaipaavat tarkempaa tietoa henkilöstöjohtamisesta ja haluavat syventyä lisää niin strategiseen henkilöstön johtamiseen kuin jokapäiväiseen esimiestyöhön. Kirjassa käydään ensisijaisesti läpi apukeinoja ja välineitä, joiden avulla johto voi muotoilla toimivaa henkilöstöstrategiaa ja kehittää henkilöstöjohtamistaan. Kauhanen käsittelee aiheita kirjassaan kansainvälisyyden ja moninaisuuden avuin. Monet kirjassa esitellyistä uusista trendeistä tulevat Yhdysvalloista. Amerikkalaiset johtavat tutkijat korostavat henkilöstöjohtamisen asemaa strategian ja liiketoiminnan suunnittelun sekä toteuttamisen osana menestyvissä yrityksissä. Juhani Kauhanen on tietokirjailija, ja hänellä löytyy laaja kokemus johtamisesta teollisuuden ja palvelualojen yrityksistä. Kauhanen on myös arvostettu kouluttaja ja luennoitsija. Kirjan kustantanut WSOY Oppimateriaalit Oy (nykyään Sanoma Pro ja osa Sanoma-konsernia) on tuottanut oppimateriaaleja jo vuodesta 1882. Sanoma Pro on Suomen suurin oppimateriaalikustantaja, joka tuottaa oppimateriaaleja ja oppimispalveluita kaikille kouluasteille. Kirjaa löytyy 3AMK:n kirjastoista 92 kappaletta ja niitä oli tarkastellulla aika välillä lainattu yhteensä 15 kertaa.

”Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan

- työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat
- työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit
- oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset”

Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään.” (Kauhanen 2006, 145.)

”Henkilöstön hankinta, valinta ja sijoittaminen” kappaleessa Kauhanen (2006, 88) mainitsee perehdyttämiseen liittyen, että on tärkeää hoitaa se nopeasti ja perusteellisesti. Tämä varmistaa sen, että vältetään helposti aiheutuvilta virheil-
tä, työtapaturmilta sekä taloudellisilta vahingoilta. Perehdyttämisen mallina täs-

sä yhteydessä mainitaan muistilista, joka takaa sen, että keskeiset asiat tulee käsiteltyä. Myöhemmin kirjassa, luvussa ”henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen”, keskitytään perehdyttämiseen lisää. Kauhanen (2006, 146) mainitsee uudestaan lyhyen perehdyttämisen muistilistan ja nostaa toisena esiin pidemmän ohjekirjasen. Moni yritys hyödyntää myös intranettiin luotua perehdyttämisohjelmaa, jota käytetään muun perehdyttämisen tukena. Tietojärjestelmäpohjaisessa perehdyttämisessä oppimista voidaan mitata erilaisilla testeillä tai kyselyillä. (Kauhanen 2006, 145-147.)

Kirja mainitsee kaikki kolme työhyvinvoinnin näkökulmaa. Koska koko perehdyttämisesti kertova osuus kirjassa on melko lyhyt niin eri näkökulmiin liittyviä ja vaikuttavia asioitakaan ei käydä kovin laajasti läpi. Kauhanen (2006, 146) mainitsee sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyen työyhteisöön perehdyttämisen tärkeydestä ja oman itsensä johtamisesta. Itsensä johtaminen luo työntekijälle kuvaa siitä, että häneen luotetaan. Psykkisen työhyvinvoinnin näkökulma puolestaan tulee esiin siinä, miten Kauhanen kirjoittaa perehdyttämisen yhtenä tarkoituksena oppia työ ja siihen liittyvät odotukset. On tärkeää, että työ vastaa uuden työntekijän ammatillisia tavoitteita ja tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä urallaan. Kauhanen korostaa sitä, että työntekijä pystyy antamaan täyden panoksen työhönsä usein noin vuoden kuluttua töiden aloituksesta. Varsinainen perehdytys ei tietenkään vie näin kauaa, mutta kokonaisuus on laaja, kun huomioon ottaa kaiken mikä liittyy työhön perehdyttämisen kokonaisuuteen. Myöskin Kauhasen kirja mainitsee fyysisen työhyvinvoinnin tekijät vain osana erilaisia listoja tai kaavioita. Perehdyttäminen on merkittävä osa uuden henkilön kehittämistä ja siitä syntyviä säästöjä on tärkeää mitata ja arvioida yrityksessä. (Kauhanen 2006, 145-147.)

3.4 Maritta Österberg (2014) – Henkilöstöasiantuntijan käsikirja

Österbergin kirjassa *Henkilöstöasiantuntija käsikirja* perehdyttämiselle on annettu kokonaan oma lukunsa. Kirja on tiivis paketti henkilöstöasioita hoitavan ihmisen tarvitsemista tiedoista. Siinä käydään kattavasti läpi erilaisia henkilöstöhallintaan liittyviä osa-alueita kuten HR-asiantuntijan roolia esimiestyön tukena,

rekrytointia, perehdyttämistä, työlainsäädännön oleelliset kohdat, henkilöstöhallinnossa käytettäviä tietojärjestelmiä, henkilöstötilinpäätöstä ja sisäistä viestintää. ”Perehdyttäminen”-luvussa asiaa lähestytään esittelemällä perehdyttämisohjelmaan vaikuttavia tekijöitä, perehdyttämisohjelman suunnittelua ja laatimista, perehdyttämisen tukimateriaaleja sekä perehdyttämisessä vastaan tulevia erityistilanteita. Österbergillä on vuosien kokemus HR- ja johtotehtävistä ja hän kertoo itsekin käyttävän kirjaansa muistin tukena töissään. Kirjan kustantaja Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin kamari Oy on Pohjoismaiden suurin vapaaehtoiseen jäsenyyteen perustuva kauppakamari, heillä on yli 7000 yritys- ja organisaatiojäsentä. Ammattikirjojen kustantamisen lisäksi Helsingin seudun kauppakamari tarjoaa jäsenilleen erilaisia koulutuksia sekä tieto- ja verkostoitumispalveluita. (Helsingin seudun kauppakamari). Kirjan eri versioita löytyy 3AMK:n kirjastosta 18 kappaletta ja niitä oli tarkastellulla aika välillä lainattu yhteensä 6 kertaa.

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan, oli henkilö tullut joko uutena yritykseen tai oli hän työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtava. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa.” (Österberg 2014. 115.)

Österberg (2014, 115) korostaa perehdyttämisen merkitystä, sillä hyvin hoidetun perehdytyksen avulla virheet vähenevät eikä niiden korjaamiseen kulu aikaa. Sen sijaan uusi työntekijä oppii tehtävänsä nopeammin ja oikein. Tämä on koko työyhteisön etu, sillä hyödyttää kaikkien työskentelyä, ettei uusi työntekijä keskeytä jatkuvasti muiden työtä. Perehdyttämisohjelman laatimiseen vaikuttaa muun muassa uuden työntekijän aiempi työhistoria sekä uuden työsuhteen pituus. Kesätöihin, lyhyeen sijaisuuteen tai muutamien kuukausien harjoittelijaksi tulevan perehdytys ei voi kestää yhtä pitkään kuin vakinaiseen työsuhteeseen tulevan. Jos työntekijä tulee yritykseen vastaavista työtehtävistä, perehdytystä ei välttämättä tarvitse aloittaa aivan perusasioista. Toisin taas alanvaihtajien, ensimmäisissä työsuhteissa olevien harjoittelijoiden tai kesätyöntekijöiden kanssa, joilla ei vielä ole niin paljoa ammattiosaamista ja aiempaa kokemusta vastaavasta työstä. Uusi organisaatio on kuitenkin aina uusi, vaikka uudella

työntekijällä olisi kokemusta samalta alalta. Tätä kannattaa myös hyödyntää, ja antaa uudelle työntekijällä mahdollisuus kertoa vaihtoehtoisista tavoista ja kyseenalaistaa uuden yrityksen tapoja hänen aiemman kokemuksensa perusteella. Perehdyttämishjelmista Österberg (2014, 119) esittelee perehdyttämisen tarkistuslistan, johon on koottu perehdyttämisessä läpikäytävät asiat eri teemojen alle. Toisena mallina hän antaa päiväkohtaisten toimenpiteiden listan, jossa perehdytyksessä käytävät asiat on jaettu ryhmiin ennakkotoimenpiteiden, vastaanoton, työhönopastuksen ja seurannan mukaan. Österberg (2014, 122-123) mainitsee myös perehdyttämiseen liittyvät tukimateriaalit, kuten yritystä koskevat aineistot, joihin työntekijän on hyvä perehtyä itsenäisesti. Osa materiaaleista voi olla printtinä, osa yrityksen kotisivuilla, intranetissä tai muissa tietojärjestelmissä. Perehdyttämisen erityistilanteina Österberg (2014, 123-124) nostaa esiin fuusio- tai yrityskauppatilanteen ja ulkomaille työkomennukseen lähtevän tai sieltä palaavan työntekijän. Kaikki näistä vaativat erityistä tarkkaavaisuutta, vaikka pääpiirteiltään perehdytysprosessi on sama kuin täysin uudella työntekijällä. (Österberg 2014, 115-125.)

Henkilöstöasiantuntijan käsikirja ottaa sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmaa huomioon korostamalla miten hyvä perehdytys vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän mielialaan ja sitouttaa nopeammin tulosta tekeväksi työyhteisön jäseneksi. Työntekijä tietää asemansa yhteisössä ja kokee, että häneen ja hänen tuomaan työpanokseen luotetaan. Psykkiseen työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä perehdytysvaiheessa ovat muun muassa se, että yrityksessä selvitetään uuden työntekijän rooli, ammatillinen osaaminen ja työkokemus. Näiden perusteella saa käsitystä siitä, onko työntekijä tehnyt vastaavia töitä aiemmin tai kuinka pitkään hän ylipäättään on ollut työelämässä. Nuorelle työntekijälle, harjoittelijalle tai kesätyöntekijälle koko perehdytys pitää aloittaa perusasioista tarkemmin kuin sellaisella, joka mahdollisesti on ollut vastaavissa työtehtävissä jo vuosia. Perehdyttäminen alkaa keskustelulla esimiehen kanssa, jonka tavoitteena on paitsi tutustua toisiinsa, käydä myös läpi tavoitteita molemmin puolin. Selkeä aikataulu helpottaa voimavarojen jakamista, kaikkea ei tarvitse tai pidäkään opetella heti ensimmäisten päivien aikana. Österberg (2014, 115) kirjoittaa siitä, miten uusi työntekijä kokee olonsa turvalliseksi työn aloittamisessa, kun tietää saa-

vansa perinpohjaisen opastuksen. Fyysisen työhyvinvoinnin teemoja ei tule unohtaa perehdytyksessä. Sen lisäksi että tulijalle kerrotaan turvallisuusasioista ja työterveyshuollosta, on tärkeää käydä myös läpi työpaikan mahdolliset vaaralliset kohteet. Etenkään aloittelijalla ei välttämättä ole hallussaan turvallisen työskentelyn perusteita. Mitä apuja organisaatio tarjoaa työ- ja toimintakyvyn ylläpitoon? On tärkeää, että uusi työntekijä vähintään tietää, mistä hän löytää informaation esimerkiksi työterveyshuollon yhteystiedoista. (Österberg 2014, 115-125.)

Perehdyttämisen erityistilanteina Österberg (2014, 123-124) mainitsee yritys-kauppatilanteen ja ulkomaantyökomennuksiin liittyvät tilanteet, niin ulkomaille lähtiessä kuin sieltä palatessa. Kahdessa fuusioituvassa yrityksessä voi olla keskenään hyvinkin erilaiset työtavat, ja tämä edellyttää uusien yhteisten tavoitteiden ja toimintastrategian miettimistä. Tähän liittyen voidaan joutua käytännössä perehdyttämään koko ”uusi”, yhteinen, henkilöstö tai painottamaan yrityskaupan toisesta osapuolesta tuleviin työntekijöihin. Tiedottamisen merkitys korostuu yrityskauppatilanteissa. Ulkomaantyökomennuksissa perehdytys ei liity pelkästään työntekijään, vaan mahdollisesti myös hänen mukanaan lähtevään perheeseen. Kotimaan organisaation henkilöstöasiantuntija auttaa muun muassa asuntoon, rokotuksiin ja mahdollisten lasten kouluasioihin liittyvissä asioissa sekä erilaisten lupien ja viranomaistodistusten hankkimisessa tai käännöksissä. Kohdemaan oloihin, kulttuurieroihin ja työkuulttuurin eroihin perehtyminen merkittävä osa ulkomaan komennuksen onnistumisesta ja uusiin oloihin sopeutumista. Kulttuurishokki voi iskeä myös erityisesti pidemmältä ulkomaankomennukselta takaisin kotimaahan palatessa. (Österberg 2014, 115-125.)

3.5 Yhteenveto aineistosta

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikki neljä valittua kirjaa on kirjoitettu henkilöstöhallintoa opiskeleville, siitä kiinnostuneille tai henkilöstöhallinnon parissa työskenteleville. Teokset käsittelevät henkilöstöhallinnon kokonaisuutta monipuolisesti, mutta perehdytykseen liittyvät osiot ovat kaikissa melko lyhyet ja ytimekkäät. Kuvaukset perehdytyksestä ovat sisällöltään samankaltaisia, perehdy-

tys on prosessi, jonka avulla uusi työntekijä halutaan saada mahdollisimman nopeasti työyhteisön tulosta tekeväksi osaksi. Perehdytys koskee perehdytettävän ja perehdyttäjän lisäksi koko työyhteisöä ja sillä on iso merkitys organisaatiomielikuvan syntymiseen ja työssä viihtymiseen.

Jokainen kirjoista mainitsee perehdytyksen tueksi perehdyttämislisan, johon on koottu tärkeimmät läpikäytävät osa-alueet ja toimenpiteet. Lisäksi mainitaan päiväkohtaisiin toimenpiteisiin jaettu perehdytysaikataulu, tutor- tai kummitoiminta sekä itsenäisemmin suoritettava tarkastuskortti, jonka avulla kierretään tutustumassa työn kannalta olennaisiin henkilöihin. Kaikki kirjat mainitsevat että, viime kädessä perehdytyksen vastuu on organisaation tai osaston esimiehellä, mutta siihen on tärkeää vastuuttaa myös työyhteisön muita jäseniä. Osa kirjoista nostaa esiin kirjalliset tai internetissä olevat materiaalit perehdyttämisen tukena, esimerkiksi yrityksen strategiaan, visioon ja historiaan voi perehtyä itsenäisesti tai erilaisten tehtävien ja testien avulla.

Kirjoissa otetaan parhaiten huomioon sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmat. Niissä korostetaan muun ohella työyhteisöön perehdyttämistä, vuorovaikutuksen tärkeyttä heti alusta alkaen ja sen merkitystä, että työntekijä kokee olevansa arvostettu työyhteisössään. On tärkeää, että työnantaja ja muut nimetyt perehdyttäjät ovat saatavilla ja uusi työntekijä tietää keneltä mennä tarvittaessa kysymään apua. Psykkiseen työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä puhutaan myös jonkun verran. Perehdytyksen ei tule olla liian kuormittavaa, vaan uutta informaatiota on jaettava tasaisesti eri päiville. Aloituskeskusteluissa käydään läpi, että työntekijän ja työnantajan tavoitteet kohtaavat. Työntekijälle on myös hyvä kertoa heti työsuhteen alkupuolilla organisaation tarjoamista oppimismahdollisuuksista ja muista mahdollisuuksista kehittää itseään. Motivoitunut työntekijä myös viihtyy työssään. Fyysisen työhyvinvoinnin näkökulmia nostetaan vähiten esille, mutta ne mainitaan jokaisessa valitussa kirjassa vähintään yhtenä perehdytyslistan kohtana.

4 Päätäntö

Opinnäytetyön alussa asetin tutkimustehtäväkseni paikantaa 3AMK:n eli Metropolia, Laurean ja Haaga-Helian perehdyttämiseen liittyvistä kirjallisista lähteistä erilaisia yhteneväisyyksiä ja eroja perehdyttämisen teemoissa, malleissa sekä muissa perehdyttämiseen liittyvissä osa-alueissa ja tutkimuskysymykseni oli ”Miten perehdyttämistä kuvataan 3AMK:n henkilöstöhallintoon liittyvissä teoksissa?”. Päätin myös vertailla sitä, miten eri kirjalliset lähteet ottavat huomioon työhyvinvoinnin eri osa-alueet perehdyttämässä. Oletuksenani minulla oli, että erilaiset perehdyttämiseen liittyvät kirjalliset lähteet sisältävät pitkälti samoja teemoja, mutta myös joitakin eroja tulee nousemaan esiin.

Tietoperustani koostui perehdytysprosessin läpikäymisestä ja erilaisten yleisimpien perehdytysmallien esittelystä. Käytin tietoperustan kokoamiseen tekniikkana kirjallista aineistoa. Koin sen hyväksi tavaksi, sillä perehdyttämiseen liittyen on jo paljon tietoa olemassa, ja olisi kulunut ylimääräistä aikaa ja energiaa lähteä hankkimaan täysin uutta aineistoa itse. Perehdyttämiseen liittyvien kirjojen lisäksi käytin lähteinä erilaisia laadulliseen tutkimukseen, aineiston analyysiin ja tulkintaan sekä sisällönanalyysiin liittyviä kirjallisia materiaaleja. Näiden avulla sain kattavan kuvan niin työni aiheesta kuin tutkimuksen tyypistä ja analyysimenetelmistä. Esittelin tietoperustassa tarkemmin myös kirjallisten lähteiden käyttöä tutkimuksessa, lähteiden tyyppejä sekä sitä millä perusteilla päädyin rajaamaan työssäni käytettävän aineiston.

Opinnäytetyötyypiksi valitsin tutkimuksellisen opinnäytetyön ja analyysitavaksi sisällönanalyysin. Valitsin kyseisen menetelmän, sillä koin, että kyseisellä menetelmällä saan tuloksia tehokkaasti ja pääsen perehtymään aiheeseeni laajasti. Sisällönanalyysi pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä, tässä tapauksessa perehdytykseen liittyvää sisältöä 3AMK:n kirjallisuudessa, tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. En siis tehnyt opinnäytetyöhöni erilaista laajemmalle joukolle tehtävää kyselyä tai henkilöhaastatteluja, vaan lähestyin aihetta perehdytykseen liittyvän kirjallisuuden ja internet-lähteiden avulla. Sisällönanalyysiin, kuten mihin tahansa tutkimusmenetelmään, liittyy omat ongelmansa. Tutkija saattaa helposti

jättää aineiston analyysin liian pieneen rooliin, ja esitellä vain teemoitellun ja luokitellun aineiston tuloksina. Aineiston rajausta on myös pystyttävä perustelemaan ja lisäksi osoitettava, onko valitusta aineistosta saatu riittävän päteviä tulokset ja vastaus siihen mitä lähdettiin tutkimaan. Aloitin aineiston rajaamisen tutkimalla aiheeseen liittyvien kirjojen valikoimaa ensin kirjaston verkkopalvelun kautta ja sen jälkeen sain tarkempaa dataa lainaustilastoista ja kirjojen kokonaismäärästä Metropolian tietoasiantuntijan avulla. Tästä datasta lähdin valikoimaan kirjoja tarkempaan analyysiin sulkemalla ensin pois englanninkieliset teokset ja sen jälkeen tutkimalla, että missä kirjoissa keskitytään perehdyttämiseen.

Kuten liitteestä 1 näkee, luokan 210 eli henkilöstöhallinto kirjojen lainausmäärät ovat melko pieniä. Viittä lainausmäärän perusteella suosituinta kirjaa on lainattu 65, 44, 41, 24 ja 23 kertaa. Yli puolet viidestäkymmenestä suosituimmasta kirjasta on lainattu alle kymmenen kertaa. Pientä lainausmäärää selittänee koronapandemian vuoksi aiheutunut muutaman kuukauden kirjastosulku sekä se, että samaan aikaan e-kirjojen määrää lisättiin. Tuntien ollessa pääasiassa etäopetuksessa hirveän moni tuskin lähtee erikseen kampukselle lainaamaan kirjaa, ellei ole aivan pakko. Olisi ollut mielenkiintoista nähdä, kuinka paljon lainausmäärät muuttuisivat, jos koronapandemiaa ei olisi ollut tarkastellulla aikavälillä. Jos vastaavaa lainausmääriin perustuvaa tutkimusta tekisi myöhemmin, olisi kiinnostavaa, jos siihen saisi dataa myös e-kirjojen käytöstä. Uuteen vastaavaan tutkimukseen voisi ottaa myös rinnakkaisia kirjastoluokkia vain yhden sijaan.

Tein tarkempaa sisällönanalyysiä seuraavista kirjoista: Riitta Viitalan *Henkilöstöjohtaminen* (2004), Riitta Hyppäsen *Esimiesosaaminen; Liiketoiminnan menestystekijä* (2009), Juhani Kauhasen *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (2006) sekä Maritta Österbergin *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (2014). Weberiläisen ideaalimallin ajatustapaa hyödyntäen lähdin taulukoimaan (ks. taulukko 2) sitä, miten kyseisissä kirjoissa mainitaan erilaisia työhyvinvoinnin osa-alueisiin, eli sosiaaliseen, psyykkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin, vaikuttavia tekijöitä. Toisena tutkimuskohtana minulla oli kirjoissa mainittavat erilaiset pe-

rehdytysmallit. Lisäksi kiinnitin huomiota siihen, että mainitaanko kirjoissa jotakin poikkeuksellista, mitä ei mainita kaikissa tutkittavissa kirjoissa.

Vaikka kirjojen perehdytyksestä kertovat luvut olivat verrattain lyhyitä, niistä silti sai hyvän kuvan prosessin kokonaisuudesta. Kirjat esittelivät eri perehdyttämisen kokonaisuuden ennen työn aloittamista tehtävistä toimenpiteistä aina koeajan jälkeen oleviin palautekeskusteluihin asti. Tähän väliin mahtuu paljon asiaa, ja varsinainen perehdytysaika onkin työsuhteen kestosta ja laadusta riippuen muutamista viikoista useisiin kuukausiin. Usein työntekijä osaa työtehtävänsä ja muut työssä vaadittavat tiedot ja taidot kunnolla vasta noin vuoden työsuhteen aloituksesta. Vaikka perehdytysprosessi voi venyä jopa lähemmäs vuotta, myös lyhyisiin työsuhteisiin tulevien perehdytys on tärkeää. Harjoittelija, kesätyöntekijä tai osa-aikainen työntekijä vaikuttaa tahollaan yritysmielikuvien leviämiseen. Ihmiset puhuvat huonoista kokemuksista herkemmin kuin hyvistä, ja huonosti suunniteltu tai toteutettu perehdytys jää varmasti mieleen.

Valituissa kirjoissa ei ollut juurikaan suoraan mainittuna työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, mutta eri osa-alueet oli silti mahdollista löytää tekstin seasta. Tarkempaan analyysiin päätyneet kirjat olivat melko vanhoja, ne on julkaistu vuosina 2004, 2006, 2009 sekä 2014. Tuoreemmassa opetuskirjallisuudessa saatettaisiin keskittyä työhyvinvoinnin eri näkökulmiin paremmin, sillä sen merkitys on kasvanut viime vuosina. Sosiaaliseen työhyvinvointiin viittaavia kohtia oli selkeästi eniten, seuraavaksi psyykkiseen työhyvinvointiin ja vähiten fyysiseen työhyvinvointiin. Fyysisen työhyvinvoinnin ongelmia ei ehkä tunnisteta niin laajasti perinteiseen toimistotyöhön liittyen, vaikka huono työskentelyasento tai pitkät työpäivät ilman kunnollisia taukoja ja huonoa palautumista saattavat aiheuttaa monille esimerkiksi selkäongelmia. Psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmat tulivat mielestäni esiin melko hyvin. On tärkeää, että työntekijä kokee viihtyvänsä töissä heti alusta asti ja työ vastaa sitä mitä hakuvaiheessa on luvattu. Ihmiset tekevät nykyään lyhyempiä työsuhteita kuin aiemmin, tämän vuoksi työnantajan kannattaakin jo perehdytyksessä kertoa mitä mahdollisuuksia uudella työntekijällä on kouluttaa ja kehittää itseään organisaation sisällä, jotta hyvä työntekijä saadaan pysymään yrityksessä mahdollisimman pitkään. Sosiaaliseen työhy-

vinvointiin liittyviä näkökulmia mainittiin eniten. Kirjat korostivat esimerkiksi vuorovaikutuksen merkitystä siten, että työntekijän tulee alusta asti olla perillä siitä, keneltä voi pyytää apua tai neuvoa. Perehdytyksen vastuu on loppukädessä esimiehen vastuulla, mutta siihen on hyvä antaa vastuuta myös muille työyhteisön jäsenille, sillä esimiehet saattavat olla usein kiireisiä. Pidän tärkeänä, että esimies varaa alussa edes jonkun verran aikaa uudelle työntekijälle ja täten osoittaa arvostavansa häntä ja aloittaa luottamuksen rakentamisen.

Kirjojen mukaan voidaan todeta, että yleisimmin käytössä oleva perehdytysmalli on tarkistuslista, johon perehdyttämiseen liittyvät asiat on koottu eri teemojen mukaan ja niitä suoritetaan työyhteisössä joko itsenäisesti tai perehdyttäjän avulla. Mielestäni tämä malli antaa hyvän pohjan perehdytykseen, mutta olisi mielekkäämpää, jos perehdytykseen pyritään saamaan vaihtelua. Toki tällainen lista toimii hyvänä pohjana, josta esimies voi henkilöstöhallinnon edustajan kanssa laatia jokaiselle uudelle työntekijälle yksilöllisen perehdytysuunnitelman. Perehdytyslistaan olisi hyvä sisällyttää esimerkiksi osassa kirjoja mainittu kummi- tai tutortoiminta. Työyhteisöissä on paljon niin kutsuttua hiljaista tietoa, jota ei ole kirjattu mihinkään ylös, ja kummi- tai tutortoiminnan avulla kynnys sen jakamiseen uudelle työntekijälle pienenee. Onkin mielestäni tärkeää, että tutoriksi tai kummiksi valitulla on itsellään mielenkiintoa tehtävään eikä hän koe sitä erillisenä, työntekoa hidastavana taakkana.

Lähtökohtaoletukseni siitä, että samat perehdytyksen teemat alkavat toistua kirjallisissa lähteissä nopeasti, osoittautui oikeaksi. Pelkästään neljään kirjaan syventyminen riitti siis sen toteamiseen, että samat asiat alkavat koetaan tärkeiksi tai olennaisiksi perehdytyksessä. Tein alussa myös olettaman siitä, että työhyvinvoinnin eri osa-alueita ei tulla mainitsemaan suoraan, mutta niistä puhutaan kirjoissa. Tämäkin hypoteesi osui kohdalleen. Työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin liittyviä tekijöitä myös painotettiin eri määrin. Sosiaaliseen työhyvinvointiin rinnastettavia kohtia löytyi selkeästi eniten, fyysiseen työhyvinvointiin liittyen mainittiin vähimmillään vain työterveydenhuolto.

Olisi kiinnostavaa, jos tulevaisuudessa nähtäisiin perehdytysmalli, joka lähestyy perehdyttämisen eri vaiheita työhyvinvoinnin osa-alueiden näkökulmasta nykyisen perinteisemmän mallin sijaan. Nyt yleinen jako on ennen työn aloitusta tapahtuva tiedottaminen, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhteeseen perehdyttäminen, työnopastus ja seuranta. Samat asiat voisi jakaa myös eri työhyvinvoinnin osa-alueiden näkökulmien alle.

Yhteenvetona ja vastauksena tutkimuskysymykseeni, koen että 3AMK:n kirjalliset lähteet antavat mahdollisuuden oppia perehdyttämisen kokonaisuudesta monipuolisesti. Kirjat antavat hyvän pohjan lähteä kehittämään itseään henkilöstöasiantuntijana oppilaitoksen ulkopuolella. Kuitenkin eri työhyvinvoinnin osa-alueita olisi tarpeellista ottaa vielä enemmän huomioon 3AMK:n kirjallisuudessa. Vaikka valmistunut liiketalouden tradenomi ei tulisi työskentelemään henkilöstöhallinnon tehtävissä tai muussa vastaavassa työssä, johon kuuluu perehdyttäjänä toimiminen, on silti tärkeää ymmärtää perehdyttämisen kokonaisuus. Jokainen meistä on jossakin vaiheessa työuraa vähintään perehdytettävän asemassa ja silloinkin on tärkeää tietää, mikä kaikki perehdytyksessä on olennaista, jotta osaa antaa organisaatioon vinkkejä perehdytyksen kehittämiseen tai muuten palautetta prosessin onnistumisesta. Hyvin ja perusteellisesti hoidettu perehdytys on kuluerä yritykselle, mutta maksaa itsensä takaisin nopeasti. Mitä tehokkaammin uusi työntekijä saadaan sisälle yrityksen toimintatapoihin ja omiin työtehtäviinsä, niin sitä tehokkaammin hän alkaa tuottaa yritykselle tulosta ja viihtyy työssään. Työhyvinvoinnin rakentaminen alkaa perehdytyksestä ja kulkee mukana koko työuran ajan.

Lähteet

Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Työturvallisuuskeskus. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua.

https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Viitattu 19.4.2022.

Alasuutari, Pertti & Koskinen, Ilpo & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

3AMK. Opintotarjonta. <https://www.3amk.fi/opintotarjonta/>. Viitattu 14.11.2021.

Ammattikorkeakouluopinnot. Opinnäytetyö.

<https://www.ammattikorkeakouluopinnot.fi/opinnaytetyo-8082>. Viitattu 2.3.2022.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Jyväskylä.

Helsingin seudun kauppakamari. Tietoa meistä.

<https://helsinki.chamber.fi/tietoa-meista/>. Viitattu 23.4.2022

Honkaniemi, Laura & Junnila, Kirsi & Ollila, Juhani & Poskiparta, Hanna & Rintala-Rasimus, Anita & Sandberg, Juhani 2006. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 1.–2. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki

JAMK. Opinnäytetyön raportointi. Tietoperusta.

<https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/4-opinnaytetyon-rakenne/4-2-opinnaytetyon-runko-osa/4-2-3-tietoperusta/>. Viitattu 4.3.2022.

Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos, Helsingin Kamari Oy, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos, WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.

Koivuranta, Janita. Työhyvinvointi. <https://socom.fi/wp-content/uploads/2015/08/tyohyvinvointi.pdf>. Viitattu 2.3.2022.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmeniasarja 61. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Mitzman, Arthur. Britannica. Max Weber.

<https://www.britannica.com/biography/Max-Weber-German-sociologist>. Viitattu 24.4.2022.

Moisala, Veli-Pekka 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor Oy, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. 6.6 Valmiit aineistot. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6.html. Viitattu 18.2.2022.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. 7.1 Analyysin äärellä. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html. Viitattu 18.2.2022.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. 6.2.1 Aineiston rajaaminen. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_1.html. Viitattu 18.2.2022.

Tuomi, Jouni & Saarijärvi, Anneli 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Jyväskylä.

Työturvallisuuskeskus. Fyysiset kuormitustekijät. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto/fyysiset_kuormitustekijat#4a80248a. Viitattu 8.5.2022.

Työturvallisuuskeskus. Psykososiaalinen kuormitus. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus#4a80248a. Viitattu 8.5.2022.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Weber, Max 1949. The Methodology Of The Social Sciences. Eng. käännös&muokkaus: Shus, Edward & Finch, Henry. The Free Press, Glencoe, Illinois.

Österberg, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

210-luokan eli henkilöstöhallintoluokan 50 lainatuinta teosta

210-luokan eli henkilöstöhallinto 50 lainatuinta teosta 3AMK-kirjastoissa aikavälillä maaliskuu 2020-maaliskuu 2022, taulukosta lihavoitu kirjat, jotka valittu työn tarkempaan analyysiin.

| Kirjoittaja(t) | Kirja | Jul- kais- uvu osi | L ai n o j a | Niteitä yh- teensä 3AMK:s sa | Niteitä yhteensä Haaga- Heliassa | Niteitä yh- teensä Laure- assa | Niteitä yhteensä Metro- poliassa |
|--|--|-----------------------------|-----------------------------|--|---|--|---|
| Huczynski, Andrzej & Buchanan, David A | Organizational behaviour | 2013 | 65 | 29 | 0 | 1 | 28 |
| Buchanan, David A. & Huczynski, Andrzej | Organizational behaviour | 2017 | 44 | 25 | 2 | 1 | 22 |
| Robbins, Stephen P. & Judge, Tim & Campbell, Tim | Organizational behaviour | 2017 | 41 | 21 | 0 | 0 | 21 |
| Viitala, Riitta | Henkilöstöjoh- taminen | 2013 | 24 | 150 | 72 | 56 | 22 |
| Sistonen, Samuli | Paranna tuloksia ja palkitse | 2008 | 23 | 24 | 5 | 5 | 14 |
| Hakonen, Anu & Nylander, Minna | Palkitseminen ihmisten johta- misessa / | 2015 | 22 | 38 | 19 | 8 | 11 |
| Rantamäki, Tomi. | Onnistu palkit- semisessä / | 2006 | 21 | 22 | 7 | 4 | 11 |
| Lämsä, Anna-Maija, | Organisaatio- käyttäytymisen perusteet / | 2004 | 19 | 119 | 72 | 20 | 27 |
| Hypänen, Riitta. | Esimiesosaami- nen : | 2013 | 18 | 119 | 54 | 52 | 13 |
| Robbins, Stephen P., | Essentials of organizational behavior / | 2016 | 18 | 35 | 19 | 11 | 5 |
| Buchanan, David, | Organizational behaviour / | 2019 | 16 | 5 | 0 | 0 | 5 |
| Kauhanen, Juhani. | Henkilöstövoi- mavarojen johtaminen / | 2010 | 15 | 92 | 20 | 36 | 36 |
| Robbins, Stephen P. | Essentials of organizational behavior / | 2010 | 15 | 9 | 0 | 0 | 9 |
| Ylikorkala, Anna, | Kokonaispalkit- semisen johta- minen : | 2018 | 14 | 20 | 9 | 4 | 7 |
| Järvinen, Pekka. | Menestyvän työyhteisön pelisäännöt / | 2008 | 13 | 45 | 9 | 16 | 20 |
| Kajjala, Markku, | Rekrytointi : | 2016 | 13 | 22 | 9 | 4 | 9 |
| Robbins, Stephen P. | Organizational behavior / | 2013 | 12 | 30 | 9 | 1 | 20 |
| Viitala, Riitta. | Henkilöstöjoh- taminen : | 2007 | 12 | 42 | 23 | 7 | 12 |

| | | | | | | | |
|--|--|-------------|----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Pirinen, Helka, | Esimies muutoksen johtajana / | 2014 | 10 | 28 | 6 | 16 | 6 |
| Vahtio, Eeva-Leena. | Rekrytointi menestystekijänä / | 2005 | 9 | 21 | 12 | 4 | 5 |
| Markkanen, Mikko. | Onnistu rekrytointihaastattelijana / | 2009 | 8 | 18 | 7 | 5 | 6 |
| Aarnikoivu Henrietta. | Esimiehenä arjessa / | 2008 | 7 | 26 | 8 | 13 | 5 |
| Hypänen, Riitta. | Esimiesosaaminen : | 2007 | 7 | 62 | 2 | 47 | 13 |
| Kouhia-Kuusisto, Kati, | Palkkavuosi / | 2017 | 7 | 48 | 19 | 19 | 10 |
| Kupias, Päivi, | Esimies osaamisen kehittäjänä / | 2014 | 7 | 11 | 5 | 3 | 3 |
| Mayor, Päivi, | Opas yksilölliseen motivointiin : | 2015 | 7 | 15 | 7 | 6 | 2 |
| Ristikangas, Vesa, | Asiantuntijasta esimies : | 2008 | 7 | 23 | 7 | 7 | 9 |
| Bailey, Catherine, | Strategic human resource management / | 2018 | 6 | 42 | 33 | 0 | 9 |
| Juuti, Pauli. | Organisaatiokäyttäytyminen / | 2006 | 6 | 38 | 20 | 10 | 8 |
| Kesti, Marko, | Strateginen henkilöstötuotavuuden johtaminen / | 2010 | 6 | 21 | 6 | 9 | 6 |
| Österberg, Maritta, | Henkilöstöasiantuntijan käsikirja / | 2014 | 6 | 18 | 9 | 6 | 3 |
| Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna | Palkitse taitavammin : | 2014 | 6 | 11 | 4 | 4 | 3 |
| Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna | Palkitse taitavasti : | 2005 | 6 | 9 | 3 | 3 | 3 |
| Ristikangas, Marjo-Riitta, | Valmentava esimies : | 2014 | 6 | 15 | 6 | 6 | 3 |
| Viitala, Riitta, | Henkilöstöjohtaminen : | 2021 | 6 | 112 | 43 | 58 | 11 |
| Helsilä, Martti. | Suoritusarviointi / | 2006 | 5 | 5 | 2 | 1 | 2 |
| Hirvihuhta, Harri. | Coaching : | 2006 | 5 | 14 | 4 | 7 | 3 |
| Leppänen, Makke, | Johda ihmistä : | 2012 | 5 | 54 | 35 | 8 | 11 |
| Mossboda, Britt-Mari. | Esimiehen ensiapu / | 2008 | 5 | 11 | 3 | 5 | 3 |
| Rantanen, Jarkko, | Johda tunneilmastoa : | 2020 | 5 | 15 | 6 | 6 | 3 |
| Ristikangas, Marjo-Riitta. | Valmentava johtajuus / | 2010 | 5 | 25 | 12 | 6 | 7 |
| Rötkin, Laura, | Terveisiä pomolle | 2015 | 5 | 11 | 4 | 5 | 2 |
| Helsilä, Martti & Salojärvi, | Strategisen | 2009 | 5 | 27 | 10 | 14 | 3 |

| | | | | | | | | |
|---|---|------|---|----|----|----|----|--|
| Sari | henkilöstöjohtamisen käytännöt / | | | | | | | |
| Sumkin, Tuula. | Osaamisen ja työn johtaminen | 2012 | 5 | 15 | 7 | 4 | 4 | |
| Syvänperä, Outi, | Palkkavuosi / | 2015 | 5 | 58 | 16 | 32 | 10 | |
| Valvisto, Elisa. | Oikeat ihmiset oikeille paikoille | 2005 | 5 | 17 | 7 | 6 | 4 | |
| Aarnikoivu, Henrietta. | Keskity olennaiseen, esimies / | 2013 | 4 | 15 | 5 | 6 | 4 | |
| Aguinis, Herman. | Performance management / | 2007 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | |
| Ajanko, Sari, | Moninaisuuden johtaminen : | 2016 | 4 | 15 | 7 | 5 | 3 | |
| Kurttila, Minna & Laane, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina, | Arvostus : Valmentava kirja esimiehille | 2010 | 4 | 13 | 6 | 3 | 4 | |