

Moilanen Suvi

Pirttiaho Petra

Perehdyttämisen prosessin ja perehdytysoppaan kehittäminen laskentatiimille



Tradenomi
Liiketalouden koulutus
Kesä 2022



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Moilanen Suvi & Pirttiahho Petra

Työn nimi: Pehdyttämisen prosessin ja pehdytysoppaan kehittäminen laskentatiimille

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), taloushallinto

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, pehdyttäminen, pehdytysopas, uusi työntekijä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen laskentatiimin pehdyttämisen prosessia sekä pehdytysopasta. Lisäksi tavoitteena oli tukea ja löytää keinoja, joilla uuden työntekijän pehdytys laskentatiimissä onnistuisi mahdollisimman hyvin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään pehdyttämistä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään pehdyttämisen hyötyjä, tavoitteita sekä siihen liittyvää lainsäädäntöä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusongelmana oli, ettei laskentatiimin pehdytysprosessia ollut kuvattu riittävän selkeästi eikä heidän käytössään ollut pehdytysopasta. Lisäksi laskentatiimin käytössä olevat ohjeet olivat vaikeasti löydettävissä, koska ne oli tallennettu useisiin eri paikkoihin. Tutkimusongelman selvitys aloitettiin laatimalla nykytilan kartoitus laskentatiimin pehdyttämisen prosessista. Nykytilan kartoitus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla, joissa haastateltiin laskentatiimissä työskenteleviä henkilöitä. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja sen jälkeen analysoitiin aihepiireittäin. Haastatteluissa nousi esiin hyviä kehitysideoita pehdyttämisen prosessin kehittämiseen liittyen.

Tärkeimpänä asiana haastatteluissa nousi esiin tarve yksityiskohtaiselle pehdytysoppaalle, josta löytyisi tietoa niin yrityksen perustoiminnoista kuin työssä tarvittavista ohjelmista ja ohjeista. Pehdyttämisen prosessin kehittämiseen oli mielestämme tärkeää saada mukaan myös työntekijöiden näkökulma, jotta lopputulos oli mahdollisimman toimiva. Opinnäytetyön tuotoksena laskentatiimille tehtiin kattava ja helposti luettava sähköinen pehdytysopas, jota toimeksiantaja voi helposti päivittää. Pehdytysopasta voidaan käyttää sekä pehdyttäjän että perehtyjän apuna. Pehdytysopas sisältää salassa pidettävää materiaalia, joten sitä ei julkaista.

Lisäksi haastatteluissa esiinnousseiden toiveiden perusteella laskentatiimille laadittiin pehdyttämisen prosessimalli sekä pehdyttämisen prosessin arviointilomake. Esihenkilö voi jatkossa käyttää pehdytysprosessimallia pehdytyksen suunnittelussa apuna. Pehdyttämisen prosessin arviointilomaketta voidaan käyttää palautekeskusteluissa apuna ja sen avulla pehdyttämisen prosessia on jatkossa helpompi kehittää. Opinnäytetyön tuotoksina luodut pehdytysopas ja lomakkeet selkeyttävät laskentatiimin pehdyttämisen prosessia. Kehittämisen tuloksena laskentatiimin pehdyttämisen prosessi tehostuu ja toimeksiantaja saa kustannussäästöjä.

Abstract

Author(s): Moilanen Suvi & Pirttiaho Petra

Title of the Publication: Development of Orientation Process and Guide for Accounting Team

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: human resources, orientation, orientation guide, new employee

The objective of this thesis was the development of an orientation process and orientation guide for the client company's accounting team. In addition, the objective was to support and find ways that would help new employees succeed in the orientation process. The theoretical framework consisted of the orientation process from the point of view of human resources. It also includes benefits and targets of orientation process and legislation of the orientation.

The research was performed as a qualitative study. The development reason was that the accounting team did not have a clear orientation process nor an orientation guide. In addition, the available instructions were hard to find because they were saved in many different locations. Development began with research of the current state of the orientation process. Information on the current state was gathered by interviewing members of the accounting team. The interviews were recorded, transcribed, and analyzed. Many development ideas raised from the interviews for the orientation process.

The most important aspect raised in the interviews as a need for an orientation guide with company's basic functions, programs and instructions needed at work. It was important to include employees' point of view in the development process so that the end result was as effective as possible. As a result of the thesis, a comprehensive and easy-to-read electronic orientation guide which can be easily updated was created for the accounting team. The orientation guide is used to help both a mentor and a new employee in the orientation process. The guide contains confidential material and will not be published.

Based on the needs raised in the interviews, an orientation process sample and an orientation evaluation form were created for the accounting team. In the future, a supervisor can use the orientation process sample to help in planning the orientation. The orientation evaluation form can be used in feedback discussion situations and will help the further development of the orientation process. These developments provide the needed efficiency for the orientation process and cost savings for the client company.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Henkilöstöjohtaminen	3
2.1	Henkilöstöprosessit	3
2.1.1	Henkilöstöprosessi: henkilöstöhankinta	4
2.1.2	Henkilöstöprosessi: perehdyttäminen	5
2.1.3	Henkilöstöprosessi: osaamisen kehittäminen.....	6
2.1.4	Henkilöstöprosessi: työsuhteen päättäminen	7
2.2	Työhyvinvointi ja motivaatio	8
2.3	Työnantajamielikuva	9
2.4	Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö	10
2.5	Esihenkilötyö ja etäjohtaminen.....	11
3	Perehdyttäminen ja työnopastus	13
3.1	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	14
3.2	Perehdyttämisprosessi	16
3.2.1	Perehdyttämisprosessin vaiheet	17
3.2.2	Perehdyttämisen suunnittelu.....	18
3.2.3	Perehdyttämisen toteutus	21
3.2.4	Perehdyttämisen seuranta.....	23
3.3	Perehdyttäminen etänä	25
3.4	Perehdyttämisprosessin kehittäminen	26
3.5	Perehdyttämisprosessin vastuut ja oppiminen.....	27
4	Tutkimuksen toteutus.....	31
4.1	Tutkimusmenetelmät	31
4.2	Aineiston hankinta ja analyysi	33
4.3	Luotettavuusarviointi	36
5	Tulokset	38
6	Pohdinta	43
	Lähteet	48

Liitteet

1 Johdanto

Hyvin hoidettu perehdyttäminen on meidän kaikkien etu. Perehdytyksen tehtävänä on antaa työntekijälle työtehtäviin liittyviä tietoja ja taitoja sekä osaamista. Työyhteisössä perehdytys on yhteinen asia ja se luo työtehtävien oppimisen lisäksi viihtyisyyttä, työmotivaatiota ja sitoutumista ja näin vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. (OAJ n.d.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia, mitä perehdyttämisessä on otettava huomioon ja mikä merkitys perehdyttämisellä on organisaatiolle ja henkilöstölle. Lisäksi tavoitteena on tukea ja löytää keinoja, joilla uuden työntekijän perehdytys laskentatiimissä onnistuisi mahdollisimman hyvin. Hyvin hoidetun perehdytyksen hyötyjä on useita, esimerkiksi työntekijä pystyy aloittamaan työnsä nopeasti ja näin helpottaa muiden työntekijöiden taakkaa. Lisäksi hyvin hoidettu perehdyttäminen kasvattaa laskentatiimin tehokkuutta merkitsevästi. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia toimeksiantajayrityksen laskentatiimille perehdyttämisprosessi ja koota perehdytykseen liittyviä materiaaleja samaan paikkaan. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy laskentatiimin käyttöön sähköinen perehdytysopas.

Aiheen valintaan vaikutti toimeksiantajalta tullut toive tehdä perehdytysopas sekä kehittää perehdytysprosessia. Tutkimusongelmana on, että Yritys X:n laskentatiimillä ei ole valmista perehdytysopasta käytössä, eikä perehdytysprosessia ole kuvattu riittävän selkeästi. Lisäksi tiimin käytössä olevat ohjeet ovat tallennettu useisiin eri paikkoihin ja ovat siten vaikeasti löydettävissä. Opinnäytetyön aihe tuntui heti mielenkiintoiselta ja ajankohtaiselta.

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä ja lähestymistavaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa ratkaistaan käytännön ongelmia ja ratkaisuna siinä on luoda jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi käsikirja tai ohje, malli, tuote, tietojärjestelmä, menetelmä tai suunnitelma (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 37). Tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään haastattelua. Valmis työ eli perehdytysopas sisältää toimeksiantajayrityksen omien sääntöjen mukaisesti sisäiseen käyttöön tarkoitettua tietoa, joten sitä ei tässä opinnäytetyössä esitetä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämistä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Teoriaosuudessa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

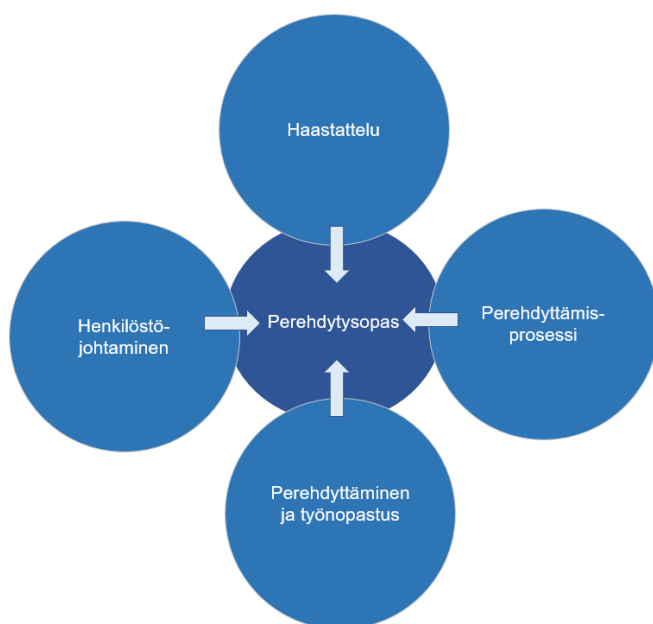
- Mitä tarkoittaa hyvä henkilöstöjohtaminen,

- Mitä tarkoittaa hyvä perehdyttäminen ja
- Mitä merkitystä hyvällä perehdyttämisellä on organisaatiolle ja henkilöstön hyvinvoinnille.

Opinnäytetyön viitekehys näkyy kuvassa 1. Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään henkilöstöjohtamista, sillä perehdyttäminen kuuluu osaksi henkilöstöjohtamisen prosesseja. Sivumme myös henkilöstöhankinnan, osaamisen kehittämisen ja työsuhteen päättymisen prosesseja, koska ne linkittyvät vahvasti myös perehdyttämiseen. Toisessa luvussa keskitytään perehdyttämisen prosessiin ja sen vaiheisiin sekä varsinaiseen perehdyttämiseen ja käydään läpi, mitä kaikkea niihin sisältyy.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa kartoitetaan laskentatiimin perehdyttämisen tämänhetkistä tilaa haastattelemalla yrityksen työntekijöitä. Haastateltavien henkilöiden rajaamisessa käytetään apuna haastateltavien kokemusta, kehitysmuutoksia ja sitä miten kauan he ovat toimeksiantajalla työskennelleet. Haastattelulla kerätään tietoa perehdyttämisen tämänhetkisen tilan lisäksi haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä siitä, mitä onnistunut perehdytys sisältää ja mikä merkitys sillä on työntekijälle. Haastattelumuotona käytetään teemahaastattelua, joka toteutetaan Teams -sovelluksen välityksellä. Haastattelun kysymykset ovat avoimia kysymyksiä.

Opinnäytetyön lopussa pohditaan miten perehdytystä voisi jatkossa kehittää ja mitä opinnäytetyöstä on opittu.



Kuva 1. Viitekehyskuva

2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen yksi tärkeimpiä menestystekijöitä. Hyvä henkilöstöjohtaminen tarkoittaa ihmisten toiminnan ja liiketoiminnan yhdistämistä. Yhdistämisen avulla syntyy kasvua, menestystä ja tuottavuutta. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on huolehtia, että yrityksellä on koko ajan oikea määrä työvoimaa. Lisäksi työvoiman tulee olla oikein kohdennettuna ja pystyä suoriutumaan tehtävistä yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Ihmiset ovat sitoutuneita ja motivoituneita työskentelemään, kun yrityksen henkilöstöjohtaminen on tehty oikein. (Mäkelä 2021; Viitala 2021, 254.)

Henkilöstöjohtamista käsittelevissä kirjallisuudessa on henkilöstöjohtamiselle annettu useita erilaisia määritelmiä. Viitalan (2021) mukaan Cascio (1998) **määrittelee sen** seuraavasti: ”Henkilöstöjohtaminen on henkilöstövoimavarojen hankintaa, valintaa, sitouttamista, kehittämistä ja hyödyntämistä, jotta sekä yksilöiden että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa.” Yrityksen menestymisen kannalta kriittisin tekijä on yrityksen henkilöstö. Yrityksen strategia, tuotteet ja muutokset ovat aina ihmisten toiminnan tulosta. Yrityksen menestyminen on hyvin paljon kiinni yrityksessä työskentelevistä henkilöistä. Tästä syystä yrityksen tulee huomioida ja käyttää voimavaroja henkilöstön hankintaan, hyvinvointiin sekä sen kehittämiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 183.)

2.1 Henkilöstöprosessit

Aiemmin ihmisiin liittyvästä johtamiskokonaisuudesta käytettiin sanaa henkilöstöhallinto (Viitala 2021, 254). Viime vuosina yhä useammassa yrityksessä tuosta käsitteestä on luovuttu ja yrityksissä onkin alettu puhua henkilöstöprosesseista (HR processes). Muutoksen syynä ovat henkilöstöhallinnon tehtäväketjut, jotka toistuvat ja muuttuvat. Tehtäväketjuille on ominaista prosessi-**maisuus** sekä niiden liittyminen läheisesti yrityksen muihin prosesseihin. **Henkilöstöprosesseihin kuuluvia tehtäviä** (kuva 2) ovat henkilöstösuunnittelu, **henkilöstöhankinta eli rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen**, urasuunnittelu, palkitseminen, henkilöstön ulkoistaminen ja **irtisanomistilanteissa tukeminen** sekä hyvinvointia edistävät toimet. (Viitala & Jylhä 2013, 193.)



Kuva 2. Henkilöstöprosessien tehtäviä (mukaillen Viitala & Jylhä 2013)

Henkilöstöasioiden hoitaminen on yrityksessä yksi tärkeimpiä asioita. Strategioiden lisäksi on otettava huomioon yrityksen visiot ja arvot, esihenkilöiden omat henkilökohtaiset ominaisuudet, työntekijöiden omat tavoitteet ja toiveet sekä lakien ja sopimusten velvoitteet. Samanaikaisesti on myös käytettävä järkeä ja sydäntä. Henkilöstöasioiden hoitamisen onnistumisen taustalla on kaksi asiaa: oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus. Meille suomalaisille on tärkeintä oikeudenmukaisuus niin palkitsemisessa kuin johtamisessa. Tämän asian muistaminen toimenpiteiden taustalla auttaa sisäistämään tärkeimmän asian henkilöstötyön tekemisessä. Henkilöstöasioissa ei voi epäonnistua, kun kokonaisuuteen otetaan mukaan myös johdonmukaisuus. (Helsilä 2009, 15.)

2.1.1 Henkilöstöprosessi: henkilöstöhankinta

Henkilöstöhankinta tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen tarvitsema henkilö. Henkilöstöhankinta voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen hankintaan. Sisäisestä hankinnasta voidaan puhua, kun jo työsuhteessa oleva työntekijä nimitetään avoimena olevaan toimeen yrityksen sisäältä. Ulkoinen hankinta tarkoittaa yrityksen ulkopuolelta tulevan työntekijän valitsemista. Henkilöstöhankinta perustuu yleensä vuosittaisen toiminnan suunnittelun yhteydessä tehtyyn henkilöstösuunnitelmaan eli tietoon siitä, miten paljon ja minkälaisia työntekijöitä tarvitaan. (Kauhanen 2012, 70–71.)

Rekrytointi eli uuden henkilön hankinta on vaativa toimenpide. Rekrytoinnilla on pitkäaikaisia vaikutuksia yrityksen imagolle ja asiakkaille. Rekrytointi sekä sen jälkeen tehtävä perehdyttäminen tulee tehdä huolella ja ammattitaidolla, jotta rekrytoinnissa onnistutaan. Hyvin hoidetulla rekrytointiprosessilla on positiiviset vaikutuksen työnantajamielikuvaan, mikä vastaavasti helpottaa osaavan työvoiman saamista. Rekrytointitarve voi syntyä yrityksen kasvun myötä, työntekijän irtisanoutuessa tai työntekijän siirtyessä yrityksen sisällä toisiin tehtäviin. (Hyppänen 2013, 197–198.)

Rekrytoinnin suunnittelussa ja haastattelussa on usein mukana myös tuleva esihenkilö. Haastattelussa annetut tiedot yrityksestä ja työtehtävästä toimivat perehdyttämisen pohjana. Rekrytointia voidaan pitää myös myyntityönä tilanteissa, joissa hyvistä työntekijöistä kilpaillaan. Haastattelun sanavalinnoissa ja lupauksissa kannattaa olla tarkkana, ettei hakijalle muodostu virheellistä kuvaa uudesta työtehtävästä. Perehdyttäminen yritykseen ja työtehtäviin alkaa rekrytoinnin ensikontaktien aikana ja jatkuu työpaikalla. (Kupias & Peltola 2009, 72.)

2.1.2 Henkilöstöprosessi: perehdyttäminen

Hyvä perehdytys tarvitaan aina riippumatta tilanteesta. Perehdytystä tarvitsee uusi työntekijä, uusiin tehtäviin siirtyvä nykyinen työntekijä, vuokratyöntekijä tai muu henkilö, joka tuo oman työpanoksensa yritykseen. Perehdytyksellä luodaan henkilölle edellytykset suoriutua tehokkaasti uudessa tehtävässä ja viihtyä uudessa työpaikassa. (Viitala 2021, 259.) Perehdytys on tärkeä osa työsuhdetta, koska sen aikana kylvetään motivaation ja sitoutumisen siemenet. Ilman hyvin hoidettua perehdyttämistä uuden työntekijän sitoutuminen voi jäädä toteutumatta. (Cygnel 2022, 16–18.)

Perehdytys on yksi yrityksen kalleimmista ja tärkeimmistä prosesseista. Parhaimmillaan toimiva perehdytys on loistava kilpailuetu ja työnantajamielikuvaa parantava tekijä. Hyvin hoidetun perehdytysprosessin avulla työntekijä voi aloittaa oman työnsä tehokkaasti ja sitoutuu työyhteisöön nopeasti. Uuden työntekijän onnistunut perehdytys kasvattaa yrityksen tehokkuutta merkittävästi ja tuo suuren helpotuksen nykyisten työntekijöiden työmäärään. Perehdytyksen epäonnistuminen voi taas tulla yritykselle hyvin kalliiksi. Huonon perehdytyksen seurauksena menetetään useita tehokkaita työtunteja ja aiheutetaan turhaa stressiä niin työntekijälle kuin työnantajalle-

kin. Jos työntekijä lähtee yrityksestä pois jo alkumetreilla menettää yritys rekrytointiin ja perehdytykseen tehdyt sijoitukset. Lisäksi yritys joutuu myös kustantamaan uuden rekrytointikierroksen. (Eklund 2020b.)

Perehdyttäminen tulee olla osa esihenkilöille järjestettäviä valmennuksia. Tämän lisäksi on hyvä kerrata vaatimuksia myös perehdyttämisen lainsäädäntöön liittyen. Henkilöstöammattilaiset voivat tukea perehdyttäjiä sekä esihenkilöitä erilaisten valmennuksien ja koulutuksien avulla. He voivat luoda perehdyttämisen avuksi erilaisia muistilistoja ja materiaaleja sekä lisätä tietoa yrityksen sisäisiin tietoverkkoihin. Uuden työntekijän perehtymiseen ja oppimiseen vaikuttaa koko työyhteisö. Tämän vuoksi on tärkeää hyvissä ajoin tiedottaa uudesta tulevasta työntekijästä. Selkeä ja ajoissa hoidettu viestintä luo hyvän pohjan uuden henkilön vastaanotolle. Muun henkilöstön on hyvä tietää henkilöstöä koskevat suunnitelmat sekä eri työtehtävissä tarvittavat tiedot ja taidot. Nämä auttavat vähentämään epätietoisuutta eikä valtaa huhuille ja peloille muodostu. (Kupias & Peltola 2009, 73–76.)

2.1.3 Henkilöstöprosessi: osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen tarkoittaa kaikkia sellaisia toimenpiteitä ja prosesseja, joiden avulla yrityksessä tarvittavaa osaamista kehitetään. Osaamisen kehittämistä voidaan tukea johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Strategisesti osaamisen kehittäminen on tärkeä tehtäväkenttä. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa mitä yrityksessä osataan, miten sitä käytetään ja kuinka nopeasti uutta pystytään oppimaan. Työntekijän kannalta osaamisen kehittäminen on edellytys työssä onnistumiselle ja työn mielekkyyden kokemukselle, koska työtehtävät muuttuvat ja vaativat uutta osaamista. (Viitala 2021, 261.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistaa tuottavuuden kasvun ja uusien liiketoimintojen kehittymisen. Nämä lisäävät henkilöstön motivaatiota, hyvinvointia ja edesauttaa yrityksen kykyä uudistua. (Ammattiliitto Pro n.d.) Yrityksissä osaamisen kehittämistä tapahtuu monilla eri tasoilla esimerkiksi kehittämällä henkilökohtaisia kompetensseja erilaisin menetelmin, rekrytoimalla tarvittavaa osaamista ja hyödyntämällä alihankkijoita. Lisäksi osaamista voidaan kehittää kokoamalla tiimeihin toisiaan täydentäviä osaamisia sekä kehittämällä yrityksen kulttuuria, joka samalla ruokkii osaamisen jatkuvaa kehittymistä. Osaamisen kehittämisen tavoitteena ovat osavat ja tehokkaasti oppivat työntekijät sekä oppiva organisaatio. (Viitala 2021, 204.)

Organisaatioiden tulevaisuuden menestys riippuu paljon henkilöstön osaamisesta sekä osaamisen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Organisaatioiden on lisäksi kehityttävä ja uudistuttava pärjätäkseen kilpailussa. Tämä tarkoittaa koko henkilöstön toimintatapojen ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Osaamisen johtaminen edellyttää yhteistä käsitystä siitä, mitä osaamisella tarkoitetaan organisaatiossa. Osaaminen koostuu taidosta, tahdosta ja tiedosta. Taito muodostuu kyvystä hyödyntää työssä tarvittavia työkaluja sekä kyvystä soveltaa tietoja käytäntöön. Tahto on halua työskennellä siinä organisaatiossa ja tehtävässä, jossa kulloinkin on. Lisäksi tahto on vahvaa halua kehittyä ja kasvaa edelleen. Tieto voi olla joko näkyvää tai hiljaista. Näkyvä tieto voidaan ilmaista kirjallisesti tai suullisesti. (Hyppänen 2013, 107–108.) Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, josta ei olla välttämättä tietoisia eikä sitä osata suoraan selittää. Hiljainen tieto koostuu kokemuksen tuomasta intuitiosta, aavistuksista ja oletuksista. Tällaista tietoa on paljon jokaisen työntekijän halussa. Hiljaisen tiedon jakamista helpottaa, kun työntekijät jakavat osaamistaan toisilleen. (Eklund 2021, 154–155.)

2.1.4 Henkilöstöprosessi: työsuhteen päättäminen

Kaikki työsuhteet päättyvät aikanaan erilaisista syistä eripituisten palvelusuhteiden jälkeen. Esihenkilötyö edellyttää osaamista myös työsuhteen päättymiseen liittyvissä asioissa. Esihenkilön kannattaa opetella työsuhteen päättymiseen liittyvät rutiinit ja toimia näissä tilanteissa henkilöstöä arvostavalla tavalla. Usean organisaation maine työnantajana on kärsinyt huonosti hoidetusta työsuhteen päättymisestä. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia liiketoiminnallisista vastuista ja tehtävistä. Lisäksi esihenkilön tulee varmistaa yksikön toiminta jatkossa, kun työntekijän työsuhde päättyy. (Hyppänen 2013, 231.) Työntekijän työsuhteen päättymisen syitä voivat olla esimerkiksi määräaikaisen sopimuksen päättymisen, sopimuksen purkaminen koeajalla tai työntekijän irtisanoutuminen (Helsilä 2009, 177). Lisäksi työsuhde voi päättyä eläkkeelle siirtymiseen, työnantajan konkurssiin, yrityksen saneeraukseen tai työntekijän kuolemaan (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018, 515).

Työnantajapuolen purkaessa työsopimuksen irtisanomisen tekee yleensä työntekijän esihenkilö. Esihenkilön valmentaminen tulevaan irtisanomistilanteeseen on tärkeää. Irtisanomistilanne on aina ainutkertainen ja siksi haastava tilanne irtisanojalle. Henkilöstöasiantuntija voi koota ja jakaa siitä tietoa esihenkilölle etukäteen. Irtisanomistilanteissa esihenkilön tulee kertoa työntekijälle irtisanomiseen johtaneista syistä sekä minkälaista tukea yritys voi tarjota. Työnantajalla on myös

erilaisia lainsäädännöllisiä veloitteita työntekijöitä kohtaan yhteistoimintaneuvotteluiden aikana. Nämä veloitteet tulee aina tarkistaa kulloinkin voimassa olevista ohjeistuksista. (Joki 2021, 173–175.)

2.2 Työhyvinvointi ja motivaatio

Viime vuosina työkyvyn ylläpitämiseen on kiinnitetty paljon huomiota. Tavoitteena on saada ihmiset pysymään pidempään mukana työelämässä kehittämällä työtä, työympäristöä, yksilöitä ja koko työyhteisöä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on parhaimmillaan prosessi, joka on tärkeä osa yrityksen normaalia tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistoimintaa. Työhyvinvointi tarkoittaa työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja työolojen kehittämistä sekä johtamista. Nämä ovat toimenpiteitä, jotka tyydyttävät niin yksilöitä kuin yritystäkin. Kaikkia osa-alueita on kehitettävä yhtä aikaa optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. (Kauhanen 2012, 199–200.)

Kun yrityksen henkilöstö voi hyvin, silloin se työskentelee tehokkaasti, oppii uutta, kehittyy sekä tuottaa luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. **Työhyvinvointia voidaan määritellä** usealla tavalla, mutta Suomessa sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee sen ”työntekijän kyvyksi suorittaa päivittäisistä työtehtävistä”. Työhyvinvointi rakentuu henkilöön liittyvistä tekijöistä, kuten henkinen, fyysinen ja sosiaalinen kunto sekä työympäristöön liittyvistä tekijöistä, esimerkiksi työpaikan ilmapiiri ja johtaminen. Lisäksi kokonaishyvinvointiin vaikuttavat yksityiselämän asiat ja tapahtumat. (Viitala 2021, 230.)

Motivaatio vaikuttaa merkittävästi työsuoritukseen ja saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Lisäksi motivaation määrä vaikuttaa siihen, kuinka innostuneesti työntekijä käyttää voimavarojaan hänelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Yrityksen menestymisen kannalta onkin tärkeää saada henkilöstö motivoitumaan ja kiinnostumaan liiketoiminnan tavoitteista. Motivoituneet työntekijät yltyvät parempiin työsuoritukseen ja sitä kautta myös parempaan tulokseen. Hyvin toteutetulla henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön motivaatioon. (Hyppänen 2013, 140.) **Motivaatio voidaan määritellä** psyykkiseksi tilaksi, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteiden saavuttamiseksi (Sinokki 2016, 60).

Yksi tärkeistä motivaatiotekijöistä on osaaminen. Sopivan kokoiset haasteet työtehtäviin liittyen motivoivat ja innostavat. Lisäksi haasteissa onnistuminen vahvistaa osaamisen tunnetta. Haasteisiin tarttumisen tarve vaihtelee eri elämäntilanteissa ja eri ihmisillä. Osa etsii osaamisen kehittämismahdollisuuksia työmarkkinoilta ja osa odottaa sitä nykyiseltä työnantajalta. Tätä tarvetta hyödynnetään rekrytointitilanteissa, jolloin usein tarjotaan monipuolisia kehitysmahdollisuuksia uuden työn lisäksi. (Hyppänen 2013, 114.)

2.3 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva on ihmisten käsitys yrityksestä työnantajana. Eli millaisena ja miten yritys näyttäytyy työnantajana ja mikä on sen houkuttelevuus, kun ihmiset miettivät työpaikan vaihtoa. Työnantajamielikuva rakentuu useista eri tekijöistä. Työnantajamielikuvaan pyritään vaikuttamaan markkinoinnin keinoin, mutta sen aito ydin syntyy yrityksen henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä yrityksen sisällä. (Kajanto 2020; Viitala 2021, 114.)

Työnantajamielikuvaa kannattaa rakentaa, jos yrityksen houkuttelevuutta työnantajana halutaan kehittää. Työnantajamielikuvan muuttaminen ei kuitenkaan tapahdu yhdessä yössä. Työnantajamielikuvan rakentaminen on systemaattista, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä tekemistä, mihin liittyen on asetettava mitattavat tavoitteet. Tavoitteet perustuvat yleensä yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmiin, mutta myös lyhyen aikavälin suunnitelmia on hyvä tehdä. Lyhyen aikavälin teot saattavat jäädä ihmisten mieleen hyvin kirkkaina. Työnantajamielikuvaa rakentaessa kannattaa muistaa, että eri asiat puhuttelevat eri ihmisiä. Tämän vuoksi kannattaakin kokeilla erilaisia lähestymistapoja, jotka ovat osa yrityksen suunnitelmia. (Kajanto 2020.)

Aikaisemmin yrityksissä kiinnitettiin huomiota saatujen työhakemusten määrään, mutta nykyisin ensisijainen kiinnostus on hakemusten laadussa. Parhaat osaajat voivat tulevaisuudessa vieläkin vapaammin kilpailuttaa työpaikkoja. Yritysten on tehtävä jatkossa enemmän töitä saadakseen palkattua oikeat osaajat. Työnteko ja tapa tehdä töitä ovat myös muuttuneet paljon. Ennen työn tekeminen vaati kellokortin leimaamisen ja säännöllisen työajan esimerkiksi kello 9.00–17.00. Nykyisin työn tekemiseen tarvitaan vain tietokone ja internetyhteys. Sosiaalinen media ja sen myötä kasvaneet verkostot ovat nopeuttaneet tiedonkulkua ja lisänneet läpinäkyvyyttä. Työnhakija pysyy vain muutamalla hiiren klikkauksella selvittämään, mitä mieltä yrityksen nykyiset työntekijät ovat työpaikastaan. (IF n.d.)

Entiset ja nykyiset työntekijät toimivat yrityksen käyntikortteina. He kertovat hyvin helposti perheelleen ja ystävilleen kaikista työoloihin liittyvistä asioista esimerkiksi esihenkilöistä, työkalveista, palkasta, työnantajan tarjoamista eduista ja etenemismahdollisuuksista. Omakohtaiset kokemukset jäävät kuulijoiden mieliin paremmin kuin mikään internetissä oleva rekrytointivideo. (IF n.d.)

Positiivisen työnantajakuvan isoin hyöty on saada houkuteltua yritykseen parhaita osaajia. Houkutteleva ja hyvin luotu työnantajamielikuva on myös investointi. Parhaat osaajat houkutellaan yritykseen jo ennen rekrytointitarpeen muodostumista. (IF n.d.; Viitala 2021, 230.)

2.4 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Suomalaista työelämää säätelevät useat työ- ja virkaehtosopimukset sekä monet lait. Yksittäisellä yrityksellä voi lisäksi olla paikallisesti tehtyjä sopimuksia, joiden noudattaminen on esihenkilön vastuulla. Lakien tarkoituksena on turvata yksittäisen ihmisen tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työelämässä. (Hyppänen 2013, 16–17.) Työntekoa ja sen oppimista suojellaan useissa eri laissa ja niissä huomio on kiinnittynyt nimenomaan työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Kaikilla työntekijöillä on oikeus perehdytykseen riippumatta työsuhteen kestosta. Perehdyttämistä tarvitaan aina, oli kysymyksessä kesätyö tai lyhyempi keikkatyö. Perehdyttämistä käsitellään erityisesti työturvallisuuslaissa, työsopimuslaissa ja yhteistoiminnasta yrityksissä annetussa laissa. (Kupias & Peltola 2009, 20; STTK ry n.d.)

Työturvallisuuslaissa (L 738/2008) on asetettu, millaista perehdytystä työnantajan on työntekijälleen annettava. Työturvallisuuslain (L 738/2008) 14§:n mukaan ”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”

Perehdytyksen sisältö ja sen tavoitteet ovat yksilö- ja yrityskohtaisia. Perehdytys voi erota työtehtävästä, yksilöstä ja yrityksestä riippuen, mutta myös samankaltaisuuksia on paljon. Työturvallisuuslaissa määritetyt tehtävät ja tavoitteet uuden työntekijän oppimisprosessin käyntiin saattamisessa on kaikkia perehdytysprosesseja yhdistävä tekijä. (Eklund 2020b.)

2.5 Esihenkilötyö ja etäjohtaminen

Vastuullinen ja hyvä esihenkilötyö on osa henkilöstöjohtamista. Esihenkilötyö koostuu monista osatekijöistä, joissa toimitaan sekä ryhmien että yksiköiden kanssa. Hyvän esihenkilötyön ja menestyvän organisaation välillä on vahva yhteys. Esihenkilötyöhön kuuluu monia erilaisia tehtäviä, jotka perustuvat liiketoiminnan tarpeisiin sekä lainsäädäntöön. Menestyäkseen omassa tehtävässään esihenkilön tulee tuntea ja ymmärtää oma työnsä suhteessa organisaation kokonaisuuteen. Lisäksi esihenkilön yksi tehtävänä on auttaa työntekijöitä onnistumaan heidän tehtävissään. Esihenkilöllä on tärkeä rooli yrityksen menestymisen kannalta. Esihenkilötyössä on tärkeää saada palapelin osat sopimaan yhteen. (Hyppänen 2013, 11.)

Etätyö voidaan määritellä työksi, joka voidaan luonteensa puolesta hoitaa jossain muualla kuin toimistolla. Etätyötä voidaan tehdä esimerkiksi omassa kodissa, kesämökillä tai eri paikkakunnalla. Etätyö on työtä, jota suoritetaan toimintojen ei paikkakunnan mukaan. (Vilkman 2020, 38.) Etätyöskentelyn lisääntyessä lisääntyy myös etäjohtamisen tarve. Etäjohtamista tarvitaan tilanteissa, joissa työntekijät työskentelevät eri tiloissa kuin esihenkilö. Etäjohtamisessa korostuvat selvät tavoitteet ja pelisäännöt, tavoitettavuudesta sopiminen, luottamus sekä raportointi työn tuloksista. Etätyön avulla saavutettavia etuja henkilöstölle ja työnantajalle on lueteltu kuvassa 3. (Hyppänen 2013, 84.)

Etuja Henkilöstölle	Etuja työnantajalle
- Vaihtelu	- Työpaikan houkuttelevuus
- Keskittyminen	- Työnteho ja työn tuottavuus
- Mukavuus	- Työhyvinvointi
- Hyvinvointi	- Ympäristönäkökohdat
- Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	- Toimitilojen kustannussäästömahdollisuudet

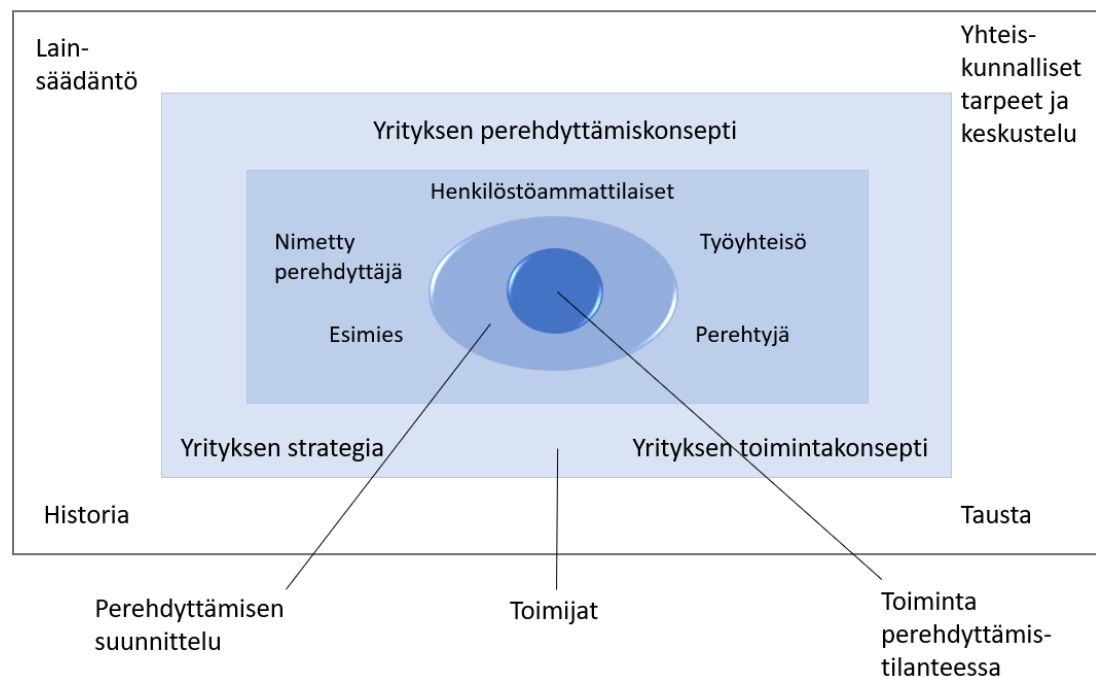
Kuva 3. Etätyöskentelyn etuja (Hyppänen 2013, 84)

Erilaisten etujen mukana etätyö tuo myös lisähaasteita esihenkilötyöhön. Käytännössä osa esihenkilötehtävistä hoidetaan paikan päällä toimipisteessä ja osa hoidetaan tietoliikenneyhteyksien avulla. Työlainsäädännön osalta esihenkilöiden vastuut ja velvoitteet ovat kuitenkin samoja, vaikka työn suorittamisen valvonta on käytännössä erilaista. Esihenkilö-alaisuuteen alussa on tärkeää viettää aikaa yhdessä. Yhteistyö vaatii luottamusta, joka ei välttämättä synny ilman yhdessäoloa. Arki sujuu pitkienkin etäisyyksien päästä, kun perusta yhteistyölle ja luottamukselle on aluksi luotu. (Hyppänen 2013, 85.)

3 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan yrityksen, sen toimintatavat, työkaverit, asiakkaat ja omaan työhönsä liittyvät odotukset (Kangas & Hämäläinen 2008, 2). **Työnopastukseen eli työtehtäviin perehdyttämiseen kuuluvat** varsinaisen työn tekemiseen liittyvät asiat. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus ja sen sisältämät eri osa-alueet ja vaiheet sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Aikaisemmin perehdyttäminen oli ensisijaisesti työhön opastamisesta. Laajempaa perehdyttämistä, kuten yritykseen ja työyhteisöön tutustumista ei pidetty tärkeänä. Organisaatiot ja työtehtävät ovat monimutkaistuneet ja laajempi perehdyttäminen on tullut tärkeämmäksi. Koko perehdyttämisen pelikenttä on esitetty kuvassa 4. Perehdytys on osa hyvää henkilöstöjohtamista ja liiketoiminnallisten tavoitteiden varmistamista. Viime kädessä hyvän perehdyttämisen määrittelee organisaation tai yrityksen asiakas, kun hän arvioi saamaansa palvelua. (Kupias & Peltola 2009, 13–16.)



Kuva 4. Perehdyttämisen lähtökohdat (Kupias & Peltola 2009, 16)

Perehdytys on uuden tiedon soveltamista ja uuden oppimista. Toimiva perehdytys tukee uuden työntekijän ja organisaation vuorovaikutusta. Lisäksi annetaan mahdollisuus kysymysten ja vastausten esittämiselle. Perehdytyksen aikana uusi työntekijä perehtyy uuteen organisaatioon,

mutta myös organisaation tulee vastaanottaa uuden työntekijän mukana tuoma muutos. Uusien toimintatapojen oppiminen vie hetken aikaa, joten perehdytykseen tulee käyttää riittävästi resursseja. Perehdytyksen osapuolten tulee tutustua toisiinsa riittävän hyvin, jotta he voivat ymmärtää toisiaan paremmin. Tutustuminen lisää myös heidän työskentelynsä tehokkuutta. Perehdytyksen tulee mahdollistaa sekä uuden työntekijän että työnantajan kehittyminen ja oppiminen. (Eklund 2021, 25.)

3.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämisen avulla uudelle työntekijälle annetaan tavoite, jota hän pyrkii tavoittelemaan. Perehdyttämisessä ei ole kysymys muutaman päivän tai tunnin koulutuksesta, vaan perehdyttäminen on moniulotteinen tapahtumasarja. Perehdyttäminen onkin kehityskeskustelun lisäksi yksi johtamisen välineistä, jonka avulla kohtaavat parhaimmillaan nykyhetki, tulevaisuus, kehittäminen ja tulokset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen nopeuttaa hänen työtehonsa kasvamista optimaaliseksi. Perehdyttämisen avulla työntekijälle pyritään luomaan myönteisiä kokemuksia hänen työtehtäviensä sekä antamaan oikea kuva yrityksestä. Perehdyttämisen on oltava riittävän nopeaa ja perusteellista, jotta vältetään helposti aiheutuvilta virheiltä, työtapaturmilta sekä taloudellisilta vahingoilta. Useat yritykset ovat laatineet perehdyttämistä varten muistilistoja, joiden avulla varmistetaan, että kaikki keskeiset asiat on käsitelty perehdyttämisen aikana. (Kauhanen 2012, 92,150.) Perehdyttämisessä ei riitä pelkästään teorian kertominen, vaan asiat on hyvä opastaa tekemisen kautta (Cook 1999, 93–94).

Perehdytyksen tavoitteet ja tarkempi sisältö ovat aina organisaatio ja yksilökohtaisia. Jokainen perehdytettävä ja työtehtävä on erilainen. Lisäksi uuden oppiminen ja uusien tapojen muodostaminen tapahtuu yksilöllisesti eri tavoin ja eri rytmissä. Perehdytysprosessien välillä on luonnollisesti eroavaisuuksia, mutta myös samankaltaisuuksia on paljon. Yhteistä kaikille perehdytysprosesseille ovat työturvallisuuslaissa määritetyt tehtävät sekä tavoite saada uuden työntekijän oppimisprosessi käyntiin. (Eklund 2021, 26.)

Ensimmäinen askel kohti tehokkaampaa perehdytystä on perehdytyksen tavoitteiden määrittäminen. Perehdyttämisen yleisin tavoite on sitoutuminen, mutta tämä ei ole välttämättä ensisijainen tavoite jokaiselle organisaatiolle. Nykyisin työelämässä on paljon myös osa-aikaisia sekä lyhyitä

määräaikaisia työsuhteita. Tällöin perehdytyksen tavoitteeksi asetetaan esimerkiksi rutiinitehtävien hyvä hallinta tai nopea työtehtävien oppiminen. Organisaatioissa, joissa toivotaan pitkäaikaisista sitoutumista voivat perehdytyksen tavoitteet olla hyvin erilaisia. Tällöin perehdytyksen tavoitteet voivat olla esimerkiksi työympäristöön tutustuminen ja siinä viihtyminen sekä organisaatiokulttuuriin sopeutuminen. Organisaatio on myös valmis käyttämään enemmän resursseja perehdytykseen. Tehtävän kokonaisvaltaisen hallinnan vuoksi perehdytyksen kesto on myös pidempi. (Eklund 2021, 28–29.)

Perehdyttämisen tavoitteet voivat olla joko lyhytaikaisia tai pitkäaikaisia. Lyhytaikainen tavoite voi olla esimerkiksi nopeaan tuottavuuden kasvuun liittyvä. Pitkäaikainen tavoite voi olla esimerkiksi monien vuosien sitoutuminen tehtävään. Organisaatiosta riippuen perehdytyksen tavoitteista voidaan korostaa esimerkiksi tehosta tiimityötä, vahvaa vastuunottokykyä, nopeaa tehtävän oppimista tai itsenäistä työskentelyä. (Eklund 2021, 29.) Tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että perehdytykselle asetetaan riittävän tarkat tavoitteet ja aikaraja. Tiedoksi riittää esimerkiksi mikä on perehdytyksen taso kolmen kuukauden kuluttua. Perehdytysajalle on myös tärkeää laatia toimivat seurantakäytännöt, jotta erilaisiin tarpeisiin pystytään reagoimaan ajoissa. Perehdytyksen seuranta mahdollistaa lisäksi palautteen antamisen molemmin puolin. Kehittymisen seuranta mahdollistaa puolestaan selkeät tavoitteet. (Eklund 2021, 90–91.)

Perehdyttämisellä on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumisen tasoon. Sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja työskentelevät tehokkaammin. Hyvän perehdytyksen ansiosta uusi työntekijä saa onnistumisen kokemuksia työtehtävässään. Nämä vaikuttavat suoraan työtyytyväisyyteen ja sitä kautta sitoutumiseen. Riittävä positiivinen kannustus ja palaute ovat oleellisia työtehtävän oppimisen ja siinä kehittymisen kannalta. Uuden henkilön työtyytyväisyys kasvaa, kun kokee hänen työllään olevan merkitystä ja sitä arvostetaan. Sitoutuminen ja työtyytyväisyys eivät ole vain perehdyttäjän ja esihenkilön vastuulla, vaan niihin pystyy vaikuttamaan myös koko organisaatio. (Eklund 2021, 35–36.)

Perehdyttämisessä on hyvä huomioida työntekijän kokemus sekä millaiseen rooliin henkilö tulee yritykseen. Nuoren työntekijän tiedontarve perusasioista on suurempi kuin jo ammatillista osaamista ja työkokemusta omaavalla henkilöllä. Myös työntekijän ammattitausta vaikuttaa perehdyttämisen suunnitteluun. Esimerkiksi toiselta alalta siirtyvän henkilön perehdyttämistarve on suurempi kuin samalla alalla jo työskentelevällä henkilöllä. Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun työntekijä palaa töihin pitkäaikaisen poissaolon jälkeen. Tällöin työntekijä tarvitsee tukea uuden roolin oppimisessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163–164.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta työntekijää ja hänen osaamistansa kohtaan (Joki 2018, 122).

3.2 Perehdyttämisprosessi

Perehdytysprosessi on yksi organisaation johtamisen välineistä. Perehdytysprosessin avulla organisaatiota voidaan johtaa kohti sen tavoitteita sekä toteuttaa strategiaa. Tämän vuoksi perehdytysprosessin on tärkeää olla linjassa organisaation strategian kanssa. Perehdytyksen tulisi liittyä saumattomasti muuhun organisaation eikä jäädä irralliseksi prosessiksi. Organisaatiossa tulee varmistaa, että henkilöstöasiantuntija sekä johtoryhmän ovat tietoisia perehdytykseen liittyvistä yhteisistä asioista. Myös esihenkilöiden tulee olla tietoisia toistensa toimintatavoista, jotta perehdyttäminen toteutuu rungoltaan samanlaisena. Tiedon kulkeminen eri osastojen ja prosessien välillä on tästä syystä erittäin tärkeää. Perehdytysprosessille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii avointa tiedon jakamista sekä riittävää yhteistyötä. (Eklund 2021, 27–28.)

Perehdytysprosessin jakaminen pienempiin osa-alueisiin auttaa perehdytettävää hahmottamaan paremmin perehdytyksen sisällön sekä helpottaa perehdyttämisen suunnittelua. Kokonaisuutta on myös helpompi hallita sopivan jaottelun avulla, jolloin pienemmät osa-alueet voidaan tarvittaessa delegoida eteenpäin. Osa-alueisiin jaottelu helpottaa perehdytyksen seuranta ja tukee perehdytyksen tavoitteita. Jokainen yritys on kuitenkin erilainen, joten perehdytysprosessi tulee aina laatia yrityksen tarpeet huomioiden. Kuvassa 5 on kuvattu yksi tapa jakaa perehdytysprosessi eri osa-alueisiin. Kuvan jaottelua voidaan hyödyntää yrityskohtaisen perehdytysprosessin sisällön suunnittelussa. (Eklund 2021, 91–92.)



Kuva 5. Perehdytysprosessin osa-alueet (Eklund 2021, 92)

Perehdytysprosessiin voi osallistua useampi perehdyttäjä, jolloin perehdyttäjää voidaan vaihdella tilanteen mukaan. Useampi perehdyttäjä on uuden työntekijän näkökulmasta hyvä asia. Tällöin uusi työntekijä pääsee heti perehdytyksen alusta asti kasvattamaan omaa verkostoaan laajemmin. Perehdytyksen osa-alueiden jakaminen eri henkilöille hyödyntää myös yrityksen muita jäseniä sekä esihenkilöä. Perehdyttäjien määrän kasvaessa kasvaa myös esihenkilön vastuu perehdytyksen tasalaatuisuudesta ja kokonaisuuden hallinnasta. (Eklund 2021, 140–141.) Perehdyttämisen prosessin kannalta on tärkeää, että perehdyttäjä osaa työtehtävät myös käytännössä (Cook 1999, 93–94).

Perehdytysprosessin kestosta on olemassa erilaisia käytäntöjä. Perehdytyksen kesto voi vaihdella paljon eri toimialoista ja tehtävistä riippuen. Perehdyttämislle ei voida määrittää tarkkaa päätymispäivää, koska jokainen oppii uudet asiat yksilöllisesti. Perehdytyksen kesto on kuitenkin suositeltavaa kestää kokonaisuudessaan useamman viikon. Perehdytys voidaan kerralla suunnitella esimerkiksi neljän kuukauden ajalle. (Eklund 2021, 88–89.)

3.2.1 Perehdyttämisen prosessin vaiheet

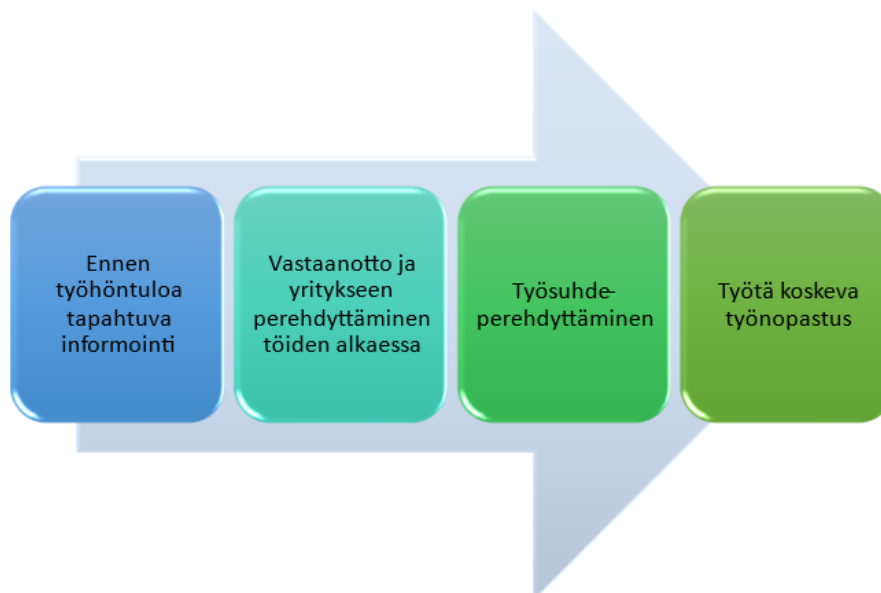
Ennen työhöntuloa: Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa jo siinä vaiheessa, kun työntekijä saa tiedon avoinna olevasta paikasta. Hänelle alkaa kertyä tietoa yrityksestä, sen arvomaailmasta ja toimintatavoista. Yleensä valittu työntekijä saa etukäteen tutustuttavaksi materiaalia yrityksestä ja työstä. Monissa yrityksissä tutustumismateriaalina käytetään Tervetuloa taloon -infopakettia. Infopaketin avulla työntekijä voi valmistautua jo etukäteen tulevaan perehdyttämisen vaiheeseen. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015, 137; Viitala 2021, 259.)

Vastaanotto: Uuden työntekijän hyvä vastaanotto on erittäin tärkeää. Siinä uusi työntekijä saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä ja hyvä alku kantaa kauas. Huonoa ensivaikutelmaa voi olla vaikea korjata jälkeenpäin. Tärkeintä vastaanotossa on, että uusi työntekijä tuntee itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi. Ystävällinen ja rauhallinen vastaanotto esimerkiksi kahvikupposen äärellä antaa hyvän alun varsinaiselle työlle. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.)

Työsuhdeperehdyttäminen: Työsuhdeperehdytys tarkoittaa työsuhteeseen liittyvien reunaehtojen ja periaatteiden läpikäymistä, joita työntekijä ja työnantaja noudattavat. Samalla käydään läpi työajat, aikataulut sekä poissaolo- ja muut pelisäännöt, joita työpaikassa noudatetaan. Lisäksi on hyvä selvittää kaikki palkkaukseen liittyvät asiat, tietoturva-asiat ja työvälineiden hankintaan liit-

tyvät pelisäännöt. Myös työhyvinvointiin liittyviä asioita on hyvä käydä läpi. Näitä ovat muun muassa työterveyspalvelut, työhyvinvointia tukeva toiminta ja edut sekä ruokailu-, tauko- ja muut sosiaalililat. (Viitala 2021, 254.)

Työnopastus: Tässä osa-alueessa huolehditaan, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaakseen uuden työnsä. Työntekijä tutustutetaan muun muassa fyysiseen työympäristöön ja lähimpiin työtovereihin sekä työpaikalla tarjolla olevaan tukeen. Työhönopastuksessa ydinasioina ovat työn sisältö, työvaiheet, työn tekemisen periaatteet ja työn tulosten laadun osatekijät sekä niiden arvioinnin kriteerit. Työnopastus on onnistunut, kun työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja missä rajoissa hän pystyy itse tekemään päätökset työtään koskevissa asioissa. Kuvan 6 avulla on havainnollistettu perehdytysprosessin eri vaiheita. (Viitala 2021, 254.)



Kuva 6. Perehdytysprosessin vaiheet (mukaillen Viitala 2021)

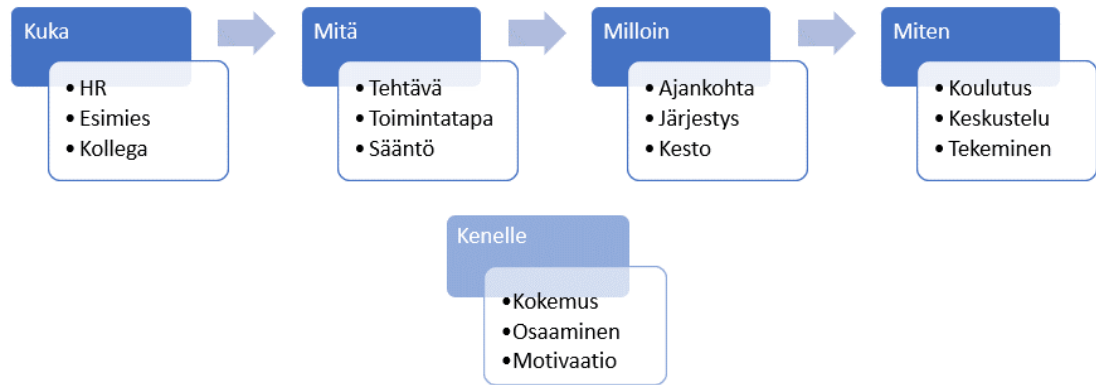
3.2.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä miettiä myös uuden työntekijän työnkuvaa. Työnkuvaa voidaan tarvittaessa muokata henkilön yksilöllisiä odotuksia ja valmiuksia paremmin vastaavaksi. Uudella työntekijällä voi olla arvokasta annettavaa yritykselle, jota ensisijaisesti ei haettu rekrytointivaiheessa. Nämä mahdollisesti valintaprosessin aikana piiloon jääneet kyvyt ja osaaminen on hyvä nostaa tässä vaiheessa puheenaiheeksi. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 158.)

Perehdyttäminen aloitetaan laatimalla perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämissuunnitelmaan merkitään mitä asioita perehdytys sisältää. Esimerkiksi kuka ottaa uuden henkilön vastaan ja kuka esittelee hänet työyhteisölle sekä lähimmille työtovereillekin. Etukäteen on hyvä miettiä, miten henkilölle kerrotaan yrityksen työskentelytavoista, strategiasta sekä tiimin toiminnasta. (Eklund 2021, 76; Juuti & Vuorela 2015, 63–64.)

Perehdytysuunnitelmaan merkitään milloin, miten ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi (kuva 7). **Kuka** viittaa vastuuhenkilöön eli häneen, joka on vastuussa tehtävän opastamisesta tai siitä, että asia tulee hoidettua. Tämä henkilö voi olla esihenkilö, henkilöstöasiantuntija tai joku muu nimetty henkilö. Perehdytyksen järjestämisestä kokonaisuudessaan on aina vastuussa esihenkilö. Vastuunjako on tärkeää olla kaikille selvillä, jotta ei ole epäselvää kuka opastaa minäkään osa-alueen. **Mitä** viittaa perehdytyksen aikana läpi käytäviin asioihin. Mitä toimintatapoja, tehtäviä, pelisääntöjä ja järjestelmiä pitää käydä läpi uuden työntekijän kanssa perehdytyksen aikana. Nämä asiat muodostavat perehdytyksen rungon. Perehdytysuunnitelmaan tulisi kirjata ylös kaikki etukäteen tiedossa olevat asiat, jotka uuden työntekijän tulee oppia. (Eklund 2021, 76–77.)

Kuvassa 7:n **Milloin** viittaa ajankohtaan, jolloin mikäkin asia tullaan käymään läpi. Suunnitelmasta ei kannata tehdä liian yksityiskohtaisella tasolla olevaa. Etukäteen on mahdotonta ennakoida, kuinka kauan uudella työntekijällä menee asioiden omaksumiseen. Aikataulu on kuitenkin hyvä hahmotella jollain tasolla sekä miettiä missä järjestyksessä asiat ovat loogisinta käydä läpi. **Miten** viittaa käytäntöön, jolla perehdytys toteutetaan. Osa asioista voidaan käydä läpi keskustelun avulla ja osa itsenäisesti opiskellen. Tämä osio on tärkeä tehokkaan ja mielekkään oppimisen mahdollistamisessa. **Kenelle** viittaa henkilöön, jolle perehdytys on suunnattu. Perehdytysuunnitelman tulisi olla riittävän joustava, jotta sitä voidaan sujuvasti muokata perehdytyksen edetessä. Muokkaaminen on tärkeää, jotta uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet saadaan huomioitua perehdytyksessä. (Eklund 2021, 78–79.)



Kuva 7. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (Eklund 2021, 76)

Perehdyttämissuunnitelma kannattaa rakentaa myös yrityksen sisällä uusiin tehtäviin siirtyvälle työntekijälle. Yrityksessä käytössä olevan perehdytysrunгон tulisi olla kaikille sama. Tämä takaa sen, että kaikki perusasiat tulee varmasti käytyä läpi perehdytyksen aikana. Ammattimaisen perehdytysprosessin tunnusmerkkinä voidaan pitää vuorovaikutteisuutta, jossa prosessia kehitetään siitä saadun palautteen avulla. (Hietala ym. 2015, 137.)

Hyvin suunniteltu perehdyttäminen luo hyvän perustan työn ilon kokemiselle ja työssä viihtymiselle. Lisäksi hyvin suoritettun perehdyttämisen seurauksena uudelle työntekijälle syntyy luontevat suhteet työtovereihin, esihenkilöön sekä luottamushenkilöihin. Usein työntekijä jännittää uutta työpaikkaa sekä uusia työtovereita. Onnistuneesti suunniteltu perehdytys poistaa tätä jännittyneisyyttä ja tutustuttaa työntekijän uuteen työympäristöön. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

Organisaation perehdytysuunnitelma määrittelee mitä perehdytys tarkoittaa, mistä perehdytys koostuu ja mitä sillä toivotaan saavutettavan. Perehdyttämisestä tulisi luoda yhteinen kuva kaikille organisaatiossa. Tämän avulla jokainen tietää mistä on kysymys, kun puhutaan perehdytyksestä. (Eklund 2021, 37.) Perehdyttämisen laajuus riippuu työsuhteen pituudesta ja tulevista työtehtävistä. Kesätyöntekijäksi, harjoittelijaksi tai lyhyisiin sijaisuuksiin tulevien perehdyttämiseen on käytettävissä yleensä vain vähän aikaa. Perehdytysuunnitelman tekovaiheessa on hyvä varmistaa, että se pitää sisällään kaiken oleellisen tiedon juuri kyseisen työtehtävän tekemisen kannalta. (Joki 2018, 86.)

Perehdyttämisen oheismateriaalia suunniteltaessa ja tehtäessä on hyvä sopia kuka tai ketkä tarkistavat materiaalien ajantasaisuuden ja miten usein. Kaikissa tuotoksissa tulisi olla valmistumispäivämäärä, jotta vanhat ja uudet versiot eivät sekoittuisi keskenään. Oheismateriaalien tarkoi-

tuksena on tukea oppimista, eli helpottaa asioiden muistamista ja mieleen painamista. Ensimmäisinä päivinä uudelle työntekijälle kerrotaan paljon uusia asioita. Työntekijän on helpompi omaksumaa kuulemansa, kun hän voi etukäteen tutustua sähköiseen tai kirjalliseen oheismateriaaliin. (Kangas & Hämäläinen 2008, 7–10.) Uuden työntekijän on oleellisinta tutustua niihin perehdyttämismateriaaleihin, jotka auttavat hänen omassa työssään. Perehdyttämismateriaali suunniteltaessa ne kannattaa luoda käytännön pohjalta. Materiaalien tulee olla helppoja käyttää ja niiden päivittäminen ei saa olla liian työlästä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Perehdyttämisen oheismateriaalia ovat esimerkiksi:

- tervetuloa taloon -opas
- muut yritystä koskevat aineistot, kuten toimintakertomus
- henkilöstö- ja asiakaslehdet, tiedotteet, ammattikirjallisuus
- perehdyttämismateriaali sekä asiakaskohtaiset ohjeet
- työohjeet, koneiden käyttöohjeet sekä erilaiset turvallisuusohjeet/-tiedotteet
- sähköiset oppimisympäristöt (Kangas & Hämäläinen 2008, 10).

3.2.3 Perehdyttämisen toteutus

Uuden työntekijän ensimmäiset työpäivät vaikuttavat paljon hänen motivaatioonsa. Ensimmäisiä työpäiviä voidaan pitää perehdyttämisen kannalta kriittisenä ajankohtana. Aluksi perehdytyksessä tulisi pystyä tarjoamaan riittävästi tietoa, mutta tiedon määrä ei saisi ylikuormittaa uutta työntekijää. Perehdyttämisen toteutusvaiheessa tulisi löytää sopiva tasopaino liian vähäisen tiedon ja ylikuormituksen väliltä. Tutkimuksen mukaan ensimmäisenä työpäivänä uusi työntekijä pystyy sisäistämään tietoa ainoastaan 15 % kerrotusta määrästä. Perehdyttämisen toteutus onnistuu parhaiten, kun se on etukäteen suunniteltu kokonaisuutena. (Wallace 2009.)

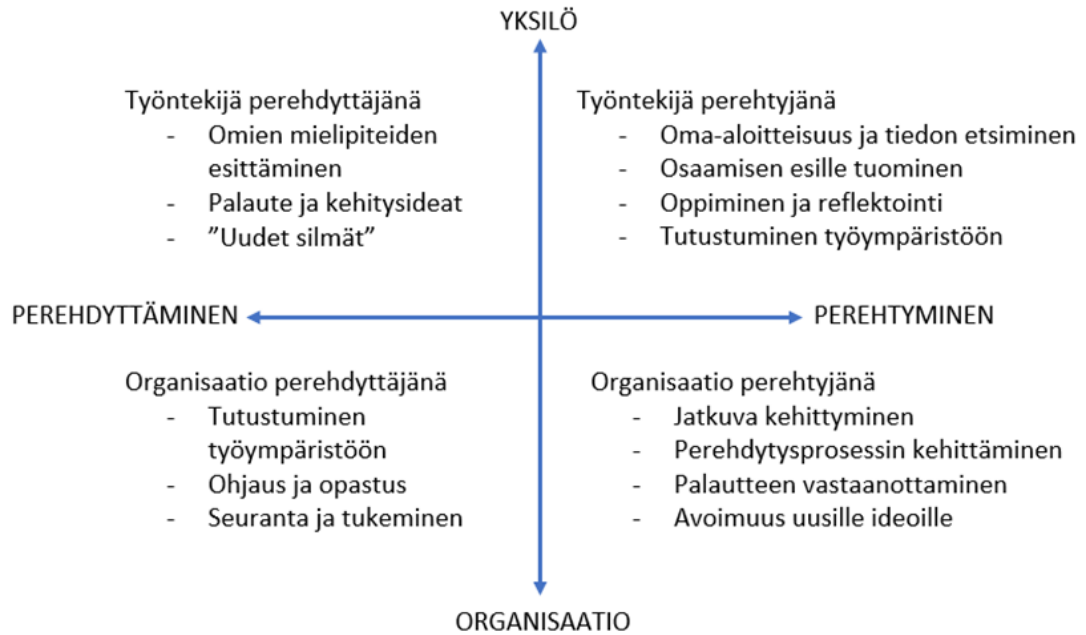
Varsinaisessa työnopastuksessa on hyvä jakaa opittavat asiat pieniin ja hallittaviin osiin. Lisäksi opastus kannattaa vaiheistaa ja jaksottaa, koska liian pitkät opetusrupeamat voivat puuduttaa. Tauot lisäävät oppimista, koska niiden aikana uusi työntekijä voi sulattaa jo kerrottuja asioita. Varsinainen oppiminen tapahtuu tietenkin vasta sitten, kun työntekijä alkaa itsenäisesti suorittaa

työtään. Harjaantumisaikana on hyvä varmistaa, että työntekijä saa tarvittaessa lisätukea muilta työpaikalla olevilta henkilöiltä. (Juuti & Vuorela 2015, 66.)

Työhönopastuksen toteuttamisen suurin virhe on opastuksen laiminlyönti. Työhön tulevalta henkilöltä ei voida vaatia kunnan työtuloksia, mikäli esihenkilöllä ei ole ollut aikaa huolehtia kunnollisesta työnopastuksen suorittamisesta. Uusi työntekijä ei voi itse arvata, miten työt tulee tehdä tai mikä on hyvää työsuoritusta. Esihenkilö voi delegoida työnopastuksen toiselle henkilölle, mikäli hän ei sitä ehdi itse hoitamaan. Esihenkilön tulee kuitenkin etukäteen varmistaa, että perehdyttäjäksi valittu henkilö haluaa ja osaa opastaa työtehtäviä. Lisäksi valitulla henkilöllä tulee olla riittävästi aikaa työnopastuksen kunnolliseen suorittamiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 65.)

Perehdytyksen toteutus mielletään yleensä yksisuuntaisena prosessina, jossa organisaatiolta tulee tavoitteita, ohjeistuksia ja odotuksia. Uusi työntekijä toimii ainoastaan tiedon vastaanottajana. Perehdyttävältä odotetaan aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta, mutta nämä voivat helposti jäädä taka-alalle. Tehokas perehdytys ottaa huomioon myös uuden työntekijän roolin organisaation perehdyttäjänä. Uuden työntekijän vastuulla on tuoda esiin omia näkemyksiään ja antaa palautetta organisaatiolle. Tässä tilanteessa organisaatio toimii itse perehtyjänä. Organisaation vastuulla on olla avoin palautteelle ja kehitysideoille sekä kannustaa uutta työntekijää kertomaan omia näkemyksiään. Tällainen kaksisuuntainen prosessi on hyödyksi molemmille osapuolille. Lisäksi se mahdollistaa kehittymisen pitkällä tähtäimellä. (Eklund 2021, 39.)

Perehdytyksen toteutus kaksisuuntaisena prosessina mahdollistaa tehokkaan perehdytyksen. Lisäksi se mahdollistaa palautteen ja näkemysten liikkuminen molempiin suuntiin. Uuden työntekijän päästessä kehittämään omaa työtään on hänen sitoutumisensa organisaatioon todennäköisempää. Kuvassa 8:n on kuvattu kuinka organisaation ja yksilön roolit perehdyttäjänä ja perehtyjänä vaihtelevat tilanteen mukaan. Perehdyttämisen toteutuksessa olisi aina hyvä muistaa ottaa huomioon nämä neljä näkökulmaa. Roolien jakautuminen on hyvä käydä läpi uuden työntekijän kanssa, jotta hän tietää mitä häneltä odotetaan. Perehdytyksen eri näkökulmien hyödyntäminen luo edellytykset sekä organisaation että uuden työntekijän kehittymiselle ja oppimiselle. (Eklund 2021, 40.)



Kuva 8. Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (Eklund 2021, 39)

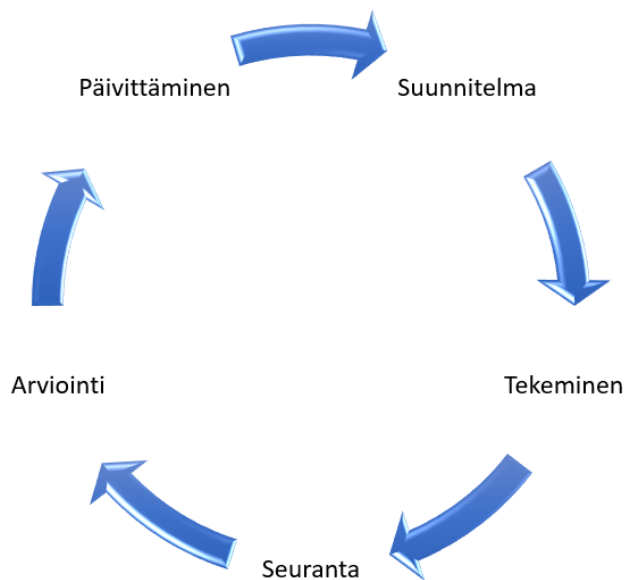
Perehdytysuunnitelma toimii perehdyttämisen toteutusvaiheen punaisena lankana, joka vie perehdytystä oikeaan suuntaan. Perehdytysuunnitelmaan on hyvä tehdä välietappeja, joissa pyhähdetään hetkeksi ja varmistetaan perehdytyksen oikea suunta. Toteutusvaiheessa tulee olla mahdollista tarvittaessa päivittää perehdytysuunnitelmaa sekä käsitellä esiin nousevia haasteita. Perehtymisen eteneminen ei hidastu, kun mahdollisiin ongelmiin pystytään tarttumaan ajoissa. (Eklund 2021, 121–122.)

3.2.4 Perehdyttämisen seuranta

Perehdyttämisen aloittamisen jälkeen on tärkeää huolehtia myös sen seurannasta. Perehdyttämisen- ja työnopastussuunnitelman onnistuminen eli oppiminen voidaan varmistaa vain seurannan avulla. Perehdytettävän työntekijän kanssa on hyvä sopia missä vaiheessa istutaan alas ja arvioidaan työtehtävien haltuunoton ja työyhteisöön sopeutumisen tilaa. Näin perehdytettävä tietää, että hänen perehtymistään pidetään tärkeänä ja siihen suhtaudutaan vakavasti. Perehdyttäjät ja työnopastajat seuraavat ja arvioivat oppimisprosessia ja sen onnistumista muun muassa tarkistuslistojen, kysymysten sekä keskustelujen avulla. (Joki 2018, 121; Kangas & Hämäläinen 2008, 17.)

Perehdyttämisen aikana palautteen antaminen ja vastaanottaminen on kummallekin osapuolelle tärkeää oppimisen ja ammattitaidon kehittämiseksi. Palautekeskustelujen avulla kumpikin osapuoli oppii lisää vuorovaikutustaitoja, kuuntelemista, asioiden selvittämistä ja perustelemista sekä oman että toisen toiminnan arvioimista. Keskustelut toimivat tavallaan myös harjoitteluna varsinaista kehityskeskustelua varten. (Kangas & Hämäläinen 2008, 18.)

Kuvassa 9:n on visuaalisesti näytetty perehdytyksen seurannan sykli. Perehdytys suunnitelman laatimisen jälkeen on vuorossa sen toteuttaminen. Suunnitelman päivittäminen ja muokkaaminen ovat välttämättömiä toimenpiteitä, mikäli perehdytyksestä halutaan yksilöllinen ja tehokas. Jatkuvan palautteen, seurantakäytäntöjen ja mittareiden seurannan avulla tiedetään, miten perehdytys suunnitelmaa kannattaa päivittää. Suunnitelman päivittämisen jälkeen siirrytään toteuttamaan uutta tarkennettua suunnitelmaa. (Eklund 2021, 121.)



Kuva 9. Perehdytyksen seurannan sykli (Eklund 2021, 121)

Muutaman kuukauden kuluttua perehdyttämisen aloituksesta esihenkilön on hyvä varmistaa, miten uuden työntekijän tavoitteet ja odotukset ovat toteutuneet. Parhaiten tämä onnistuu varaaamalla aika kahdenkeskiselle keskustelulle. Esihenkilö voi ohjata keskustelua kysymällä, mistä työtehtävistä uusi työntekijä pitää eniten ja mistä vähiten. Keskustelun aikana esihenkilön on hyvä kertoa millaista tiedonkulkua hän itse odottaa tulokkaalta. Tällöin uusi työntekijä voi paremmin suunnata omaa toimintaansa toivotun mukaiseksi. Esihenkilön keskustelussa antama palaute tulee aina olla rehellistä ja avointa. Lisäksi esihenkilön on hyvä keskustelun aikana selvittää, onko asioita joihin uusi työntekijä ei ole täysin tyytyväinen. Asioihin voidaan vielä tässä vaiheessa vaikuttaa ja siten tukea uuden työntekijän sitoutumista ja motivaatiota. (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

3.3 Perehdyttäminen etänä

Etänä tehtävä perehdytys eroaa jonkin verran kasvotusten tehtävästä perehdytyksestä. Perehdytyksen huolellisella suunnittelulla saadaan aikaan onnistunut perehdytys riippumatta oppimistai toteutusympäristöstä. Perehdytykseen on saatavilla monipuolisesti erilaisia digitaalisia työkaluja. Yrityksissä kannattaakin huomioida erilaisten oppimismenetelmien ja -ympäristöjen mahdollisuus. Digitaalisten viestintävälineiden lisäksi käytettävissä olevia menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset verkko- ja videokoulutukset tai itsenäinen opiskelu. (Lukka 2020.)

Etäperehdytyksessä on erityisesti kiinnitettävä huomiota, että perehdyttäjä on tarpeeksi läsnä ja perehdytys on laadukasta. Työhön perehdytyksessä hyvä viestintä on kaiken a ja o. Etäperehdytyksessä ei voi näyttää tehtäviä perinteisesti ”kädestä pitäen”, joten on hyvä varmistaa välillä perehdytettävän olevan vielä kärryillä. Etäperehdytyksessä suurin virhe on olettaa uuden työntekijän tietävän miten ja mitä tehdään sekä olettaa kaiken olevan hyvin. Etäperehdytyksessä aktiivinen vuorovaikutus ja molemminpuolisen palautteen antaminen korostuvat. (Anteroinen 2020; Eklund 2020a.)

Perusasioiden ollessa kunnossa onnistuu myös etäperehdytys. Eklund (2020a) on julkaisussaan tuonut esille muutamia hyviä vinkkejä, joita etäperehdytyksessä kannattaa kokeilla:

- Riittävä (etä)läsnäolo
 - Alkuvaiheessa on tärkeää, että työntekijä tulee huomioiduksi ja hän kokee olevansa tervetullut. Tässä kannattaa hyödyntää apuna chattia ja videokuva, ei pelkästään sähköpostia. Perehdytyksen alussa tapaamisia kannattaa olla enemmän liikaa kuin liian vähän.
- Proaktiivisuuden mahdollistaminen
 - Uudella työntekijällä tulee olla selkeät kirjalliset ohjeet siitä, mistä eri tietoja löytyy. Silloin hänen on mahdollisimman helppo käydä asioita itsenäisesti läpi.
- Usein pidetyt check upit
 - Etänä lyhyitä tapaamisia kannattaa pitää useammin kuin kasvotusten. Tapaamisissa riittää, kun kysyy uudelta työntekijältä tunnelmia ja odotuksia. Tapaamiset on hyvä merkitä etukäteen kalenteriin.

- Tiimipalaverit
 - Työasioiden läpikäynnin lisäksi on hyvä pitää tapaamisia, joissa on rennompaa tutustumista.
- Näytön jakaminen
 - Näytön jakamisen avulla on hyvä opastaa esimerkiksi ohjelmistojen käyttöä.
- Omat opastusvideot
 - Ensimmäistä kertaa uutta asiaa läpikäydessä on etäpalaveri hyvä nauhoittaa. Näin uusi työntekijä voi palata siihen tarpeen mukaan. (Eklund 2020a.)

Perehdytys on verkostoitumisen kulta-aikaa ja etänä kokoontumiset haastavat uuden työntekijän tutustumista työkavereihin ja omaan tiimiin. Tämän vuoksi etäperehdytystä suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon myös yrityksen tai tiimin epäviralliset viestintäkanavat ja tapaamiset kuten virtuaalikalvihuikut. Onnistuneen etäperehdytyksen toteutukseen on valtavasti erilaisia keinoja. Tärkeintä perehdytyksessä on sen toteutus suurella sydämellä oppimista ymmärtäen. Hyvin suunnitellun perehdytyksen lisäksi vaaditaan myös aikaa uuden työyhteisön, toimintakulttuurin ja työtehtävien omaksumiseen. (Lukka 2020.)

3.4 Perehdyttämisprosessin kehittäminen

Työelämässä tapahtuu tällä hetkellä muutoksia nopeammin kuin aikaisemmin. Työn ja ympäristön muuttuessa myös perehdytysprosessi vaatii muutoksia, jotta se vastaa jatkossakin organisaation perehdytystarpeisiin. Perehdytysprosessin ylläpito vaatii järjestelmällistä kehittämistä. Perehdytysprosessin kehittämistä voidaan tehdä keräämällä säännöllisesti palautetta perehdytyksen eri osapuolilta. Uudella työntekijällä ja perehdyttäjällä on ensikäden tietoa perehdytysprosessin toimivuudesta. Saatujen palautteiden avulla voidaan tunnistaa kehityskohteet, joihin tarvitaan muutos. (Eklund 2021, 132–133.) Kehitettäessä perehdytysprosessia tulee muistaa sen yhteneväisyys muiden henkilöstöjohtamisen prosessien kanssa. Kehittäminen lähtee aina nykytilanteen kartoituksesta. Siinä selvitetään, mikä tällä hetkellä toimii ja mikä ei toimi. (Eklund 2021, 87–88.)

Usein perehdytysprosessia aloitetaan kehittämään jonkin olemassa olevan prosessin pohjalta. Kehityksen suunnitteluun on tärkeää osallistuttaa riittävän monta henkilöä, jotta eri näkökulmat nousevat esille heti alussa. Yhdessä on mahdollista löytää asiat, joista ollaan samaa mieltä sekä asiat, jotka aiheuttavat erimielisyyksiä ja keskustelua. Tarkoituksena on luoda yhteinen mielikuva, mitä organisaatio haluaa uudelle työntekijälle tarjota. Ideat perehdytyksen kehittämiseksi tulee saada vietyä myös käytäntöön perehdytysoppaan tai perehdytysohjelman muodossa. (Eklund 2021, 74–75.)

Perehdytysprosessin yhdessä määrittäminen ei riitä, jos kukaan ei ota vastuuta sen kehittämisestä tai käytäntöön viemisestä. Tällöin prosessi ei tue käytännön työskentelyä, vaan se on luotu vain prosessin olemassaolon vuoksi. Tästä syystä kehityskohteiden tunnistaminen on avainasemassa. Mikäli määritettyä perehdytysprosessia ei ole olemassa, ei sen kehittäminen ole myöskään mahdollista. Tilanteen mukaan muuttuvaa ja suunnittelematonta perehdytystä on mahdollista lähteä yhteisesti kehittämään. (Eklund 2021, 36–37.)

Aktiivisen ja säännöllisen perehdytysprosessin kautta pystytään helpommin arvioimaan sen kehitystarpeita. Tilanteen mukaan voidaan tunnistaa, mikä osa-alue kaipaa juuri sillä hetkellä kehittämistä. (Eklund 2021, 37.) Perehdyttämisprosessia kannattaa kuitenkin lähteä kehittämään pieni kokonaisuus kerrallaan. Ensimmäisenä voidaan kehittää esimerkiksi kirjalliset materiaalit ajan tasalle. Liian monet yhtäaikaiset kehitysprojektit vievät turhaan resursseja toisiltaan. Lisäksi pienempien kehityskohteiden seuraaminen ja hallitseminen on helpompaa. Kehittäminen on jatkuva prosessi ja suunnitelmallinen kehittäminen mahdollistaa kilpailukykyisen perehdytyksen. On hyvä muistaa, ettei perehdytyksestä tule koskaan täydellistä tai valmista. Kehitystoimenpiteiden avulla on kuitenkin mahdollista päästä lähemmäs perehdytykselle asetettuja tavoitteita. (Eklund 2021, 134.)

3.5 Perehdyttämisprosessin vastuut ja oppiminen

Perehdyttäjäksi kutsutaan henkilöä, joka vastaa tietyn asiakokonaisuuden tai tehtävän opastamisesta uudelle työntekijälle. Perehdyttäjä voi olla työkaveri, organisaation nimetty kouluttaja tai esihenkilö. Perehdyttäjän taidot perustuvat hänen omaan sitoutumiseensa työtehtäväänsä ja rooliinsa. Hän ymmärtää oman roolinsa merkityksen ja hänellä on aito halu perehdyttää. Asenne näkyy helposti ulospäin ja uusi työntekijä aistii, millainen perehdyttäjän asenne on. Positiivisella asenteella saadaan aikaan avoin ja vaivaton perehdytys. Sitoutunut perehdyttäjä haluaa uuden

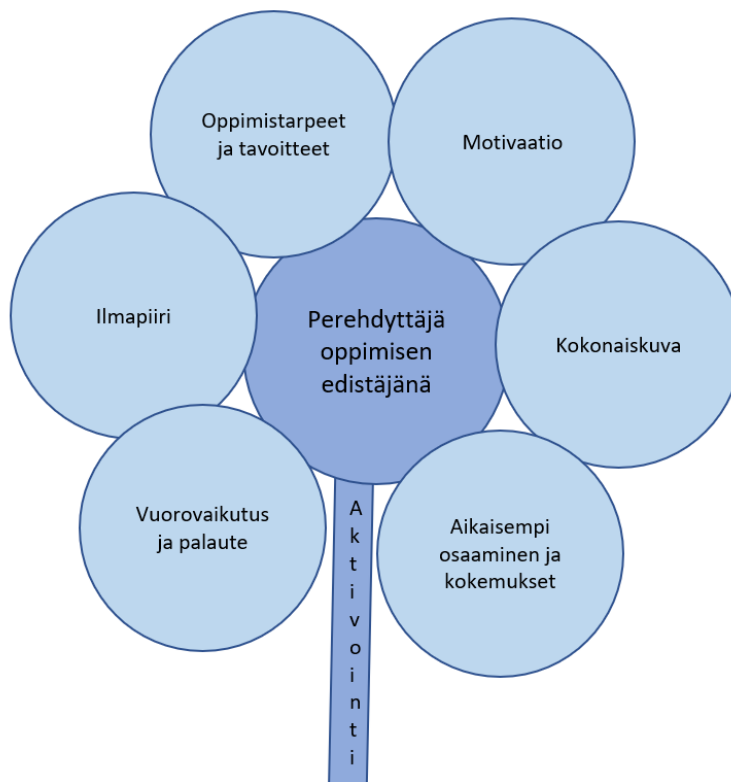
työntekijän kokevansa itsensä tervetulleeksi. Organisaation vastuulla on tehdä perehdyttämiseen selkeät vastuunjaot. Lisäksi perehdyttäjälle tulee tarjota hänen tarvitsemaansa tukea ja koulutusta. (Eklund 2021, 140–142.) Myös esihenkilö vaikuttaa omilla toimillaan perehdyttämisen onnistumiseen. Esihenkilön tulee varmistaa, että perehdyttämiseen on varattu riittävästi aikaa. Hän myös huolehtii perehdyttämisen etenemisestä, mikäli perehdyttäjä on pois töistä. (Eklund 2021, 129.)

Kuvassa 10:n on kuvattu oppimista edistäviä tekijöitä perehdyttämistilanteessa. Perehdyttäjän on hyvä huomioida uuden työntekijän **aikaisempi kokemus ja osaaminen**. Nämä vaikuttavat uuden työntekijän **oppimistarpeeseen**. Parhaimmillaan aiemman osaamisen tunnistaminen toimii hyvänä ponnahduslautana uuden oppimisessa. Perehdyttämistilannetta suunniteltaessa tulee miettiä, millaisia **oppimistavoitteita** perehdyttämislle asetetaan. Tavoitteet tulee käydä läpi uuden työntekijän kanssa, jotta hän tietää mitä hänen odotetaan oppivan. **Motivaatio** saa ihmisen käyttämään energiaansa ja aikaansa jonkin asian oppimiseen. Uudet työntekijät ovat lähtökohtaisesti motivoituneita oppimaan uutta työtä ja uuden työpaikan käytäntöjä. Perehdyttäjä voi tukea oppimisen onnistumista monin eri tavoin. Hän voi mitoittaa perehdyttämiseen käytettävän ajan oikein suhteessa sen tavoitteisiin. Lisäksi hän voi omalla rauhallisella käytöksellään rohkaista uutta työntekijään uuden oppimisessa. (Kupias & Peltola 2009, 127–129.)

Kokonaiskuvan (kuva 10) avulla voidaan uutta henkilöä auttaa hahmottamaan opittavaa kokonaisuutta. Esimerkiksi eri prosesseihin perehdyttämisessä voidaan apuna käyttää prosessikaavioita auttamaan hahmottamaan kokonaiskuva. Myös perehdyttämisprosessista voidaan tehdä taulukkomuodossa oleva malli, jonka avulla kuvataan perehdyttämisen kokonaisuus. Perehdyttämisprosessin mallin avulla voidaan selkeästi kuvata perehdyttämisen eri vaiheet. Uuden työntekijän perehtyminen alkaa jo ennen töihin tuloa ja loppuu työsuhteen päättyessä. Uusien työntekijöiden **aktiivisuutta** voidaan tukea erilaisin työskentelymenetelmin. Perehdyttäjä voi ohjata uuden työntekijän aktiivisuutta esittämällä kysymyksillä sekä tehtävillä. Perehdyttäjä voi esimerkiksi pyytää toistamaan, arvioimaan tai soveltamaan kertomansa asian. Perehdyttämisen **ilmapiirin** tulee olla arvostava, turvallinen ja tutkimiseen innostava. Tämä koskee sekä koko työyhteisön ilmapiiriä että yksittäistä perehdyttämistilannetta. Perehdyttäjä sekä kaikki työyhteisön jäsenet voivat omalla toiminnalla vaikuttaa ilmapiirin muodostumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 130–135.)

Hyvä oppimistilanne edellyttää **vuorovaikutusta** (kuva 10) perehdyttäjän ja uuden työntekijän välillä. Perehdyttäjän on ilman vuorovaikutusta vaikea arvata, mistä asioista uusi työntekijä ha-

luaa lisätietoja tai mitä hän perehtymisestä ajattelee. Myös kiire välittyy helposti uudelle työntekijälle ja kysymyksiä voi jäädä kysymättä. Vuorovaikutus ei synny itsestään. Vuorovaikutukselle on oltava tilaa ja hyvät edellytykset. Turvallinen ja hyvä ilmapiiri auttavat vuorovaikutuksen syntymisessä. Uuden työntekijän on myös uskallettava tuoda omia ajatuksiaan esiin. Oppiakseen ja kehittyäkseen ihminen tarvitsee **palautetta**. Palautteen avulla voidaan keskittyä niihin asioihin, jotka eivät vielä suju. Perehdyttämiseen voidaan liittää arviointi- ja palautekeskusteluja. Näissä keskusteluissa palautetta sekä tulisi antaa hyvin sujuvista asioista että kehittämistä ja korjaamista vaativista asioista. Hyvä palaute keskittyy kehittämiskohteissa ongelmien sijaan ratkaisuihin. Ennen keskustelua palautetta voidaan kerätä myös arviointilomakkeen avulla. (Kupias & Peltola 2009, 136–138.)



Kuva 10. Oppimiskukka (Kupias & Peltola 2009, 126)

Organisaation työntekijöillä on tiedossa paljon hiljaista tietoa, jota ei ole kirjoitettu ylös. Hiljainen tieto on kokemus- ja tietoperäistä. Hiljainen tieto on tärkeää saada siirrettyä eteenpäin myös uusille työntekijöille. Hiljaisen tiedon siirtyminen vaatii sosiaalista kanssakäymistä ja vuorovaikutusta. Fyysinen työympäristö ja tiedon jakamiseen kannusta organisaatio helpottavat hiljaisen tiedon siirtymistä myös uusille työntekijöille. Perehdyttäjän on hyvä pyrkiä tietoisesti jakamaan kokemuksen tuomaa tietotaitoa eteenpäin uudelle työntekijälle. Perehdyttämisen yhteydessä uudelle työntekijälle siirtyy myös hiljaista tietoa perehdyttäjältä. (Eklund 2021, 154–156.)

Johdon ja esihenkilöiden vastuulla on huolehtia, että toimivan perehdytyksen edellytykset ovat kunnossa. Heidän tehtävänä on varmistaa perehdyttäjien ammattitaito ja valmius perehdyttämisen läpivientiin käytännössä. Työnantaja ei voi yksinään varmistaa onnistunutta perehdytystä. Myös uudella työntekijällä on vastuu onnistuneesta perehdytyksestä. (Eklund 2021, 161.) Uudella työntekijän vastuulla on, että hän paneutuu uusien tehtävien ja asioiden oppimiseen. Uudella työntekijällä on myös vastuu oppia työnsä. Työntekijällä on velvollisuus suorittaa työnsä huolellisesti esihenkilön antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. (TJS n.d.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa laadittiin toimeksiantajan laskentatiimille sähköinen perehdytysopas. Opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia, mitä perehdyttämisessä on otettava huomioon sekä mikä merkitys perehdyttämisellä on organisaatiolle ja henkilöstölle. Lisäksi tavoitteena oli tukea ja löytää keinoja, joilla uuden työntekijän perehdytys laskentatiimissä onnistuisi mahdollisimman hyvin. Laskentatiimissä taloushallinnon asiantuntijan työ koostuu useista eri tehtävistä. Tästä syystä on tärkeää, että perehdyttämiseen kuuluvat materiaalit olisivat yhdessä paikassa helposti saatavilla. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajayrityksen laskentatiimille perehdyttämisprosessi sekä koota perehdytykseen liittyvät materiaalit samaan paikkaan. Opinnäytetyön tuotos, perehdytysopas, on tarkoitettu toimeksiantajan sisäiseen käyttöön niin uuden kuin nykyisenkin työntekijän perehdyttämisen tueksi. Perehdyttämismateriaaleista työntekijä voi tarkistaa tietoja, joita hän ei heti uuden työn alussa muista ulkoa.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Konstruktivisessa tutkimuksessa ratkaistaan käytännön ongelmia luomalla jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi käsikirja tai ohje, malli, tuote, tietojärjestelmä, menetelmä tai suunnitelma (Ojasalo ym. 2020, 37). Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö ja lähestymistapana oli konstruktivinen tutkimus.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kiinnostus on keskittynyt asioihin, joita ei voi mitata määrällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava, ettei todellisuutta voi pilkkoa mielivaltaisesti osiin vaan tutkimuksessa on pyrittävä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita, ei pelkästään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Laadullisen tutkimuksen aineistolle ominaista on sen ilmaisullinen rikkaus, kompleksisuus ja monitasoisuus. Laadullinen aineisto on moniulotteinen, kuin elämä itsekin on. (Alasuutari 2011, 63.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä palvelee opinnäytetöissä, joiden tavoitteena on toteuttaa kohderyhmän näkemyksiin perustuva idea. Kysymysten aloitukset tehdään sanoilla miksi, mitä, miten, jotta vastaajien on helpompaa selittää ja kuvailla näkemyksiään ja ajatuksiaan. Aineiston kerääminen voidaan toteuttaa joko ryhmä- tai yksilöhaastatteluina. Haastattelutapa tulee valita sen

mukaan miten tarkkaa ja millaista tietoa opinnäytetyön tueksi tarvitaan. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa ei säätele määrä vaan sen laatu. Tutkimusaineiston tarkoituksena on toimia apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulokinnan muodostamisessa. Laadullinen tutkimus ei tavoittele yleistettävyyttä samalla lailla kuin määrällinen tutkimus. (Vilkkä 2021.)

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen alussa tavoitteena oli haastatella laskentatiimissä työskenteleviä taloushallinnon asiantuntijoita, jotta saisimme selville mitä asioita perehdytysoppaassa oli tärkeää huomioida. Tärkein tavoite oli saada koottua perehdytysoppaaseen kaikki sellaiset tiedot, joiden avulla uusi työntekijä saisi riittävän kokonaiskuvan laskentatiimin työskentelystä. Haastattelujen tavoitteena oli myös saada avoimia ja rehellisiä vastauksia laskentatiimin asiantuntijoilta heidän kokemuksensa mukaisesti. Asiantuntijat pystyivät vastauksillaan vaikuttamaan perehdytysoppaaseen. Näin saimme siihen mukaan myös laskentatiimin työntekijöiden näkökulmia ja ajatuksia. Haastatteluiden avulla saimme laadittua laskentatiimin tarpeisiin sopivan perehdytysoppaan.

Haastattelumenetelmä on käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmistä tutkimus- ja kehittämistyössä. Haastatteluilla saadaan kerättyä nopeastikin syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. (Ojasalo ym. 2020, 106.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoidulle haastattelumenetelmälle on ominaista, ettei kaikkia haastattelun näkökohtia on lyöty lukkoon. Teemahaastattelussa oleellisinta on sen eteneminen tiettyjen keskeisten aihepiirien varassa eikä tarkkoja kysymyksiä käytetä. Teemahaastattelun avulla voidaan tutkia henkilön ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja uskomuksia. Teemahaastattelu huomioi ihmisten tulkinnat eri asioista. Tulkinnat syntyvät vuorovaikutuksesta ja niiden merkitykset ovat keskeisiä lopputuloksen kannalta. Teemahaastattelulla tutkittavien ääni tuodaan kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.)

Teemahaastattelujen luonteeseen kuuluu niiden tallentaminen. Tallentamalla haastattelu saadaan sujumaan nopeasti ilman katkoja. Haastattelut on hyvä tehdä ilman kynää ja paperia, jotta aikaan saadaan mahdollisimman luontevaa ja vapautuneesti käytävää keskustelua. Teema-alueet on myös hyvä osata ulkoa, jotta haastattelun aikana vältetään papereiden selailulta. Haastatteluiden nauhoituksen avulla keskusteluista saadaan säilytettyä kaikki olennaiset seikat. Lisäksi tallennuksen avulla saadaan talteen monia tärkeitä vivahteita, kuten äänenkäyttö, tauot ja johdatelut. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 92.) Haastattelun onnistumisen kannalta on hyvä, jos haastatelta-

vat voivat etukäteen tutustua haastattelussa esitettäviin kysymyksiin tai ainakin haastattelun aiheeseen. Käytännössä tämä voidaan toteuttaa sopimalla haastattelusta ja sen ajankohdasta. (Pitkäranta 2014, 91.)

4.2 Aineiston hankinta ja analyysi

Opinnäytetyön aineiston hankinnassa menetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja haastattelut toteutettiin Teams -sovelluksen avulla. Tutkimuksen kysymykset haastattelua varten laadittiin teoreettisen viitekehyksen perusteella, jotta tuloksia oli helpompi tulkita. Kysymysten teemat pyrittiin muodostamaan siten, että saimme mahdollisimman paljon hyvää tietoa tutkimusongelmaan. Tutkimuksen kysymykset luovutettiin haastateltaville etukäteen samalla kun sovittiin haastattelujen ajankohdasta. Haastattelun kysymykset löytyvät myös tämän opinnäytteen liitteistä (Liite 1).

Tutkimuksessa haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Tutkimuksen suunnitelmassa on jo kerrottu, mitä tutkimuksessa aiotaan tutkia, keneltä tietoja tullaan hankimaan ja miksi niitä tietoja tarvitaan. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä on usein pieni ja silloin puhutaan otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä. Päämäärä ei ole tilastollinen yleistäminen, vaan jonkin tapahtuman ymmärtäminen ja syvällisen tiedon saaminen. Haastatteleamalla muutamaa henkilöä, voidaan saada jo merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–59.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että kohdehenkilöt valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tällöin saadun aineiston kriteerinä on sen laatu, ei määrä. (Hirsjärvi ym. 2009, 165.) Tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden valintaan vaikuttivat henkilöiden kokemus sekä kehitysmyönteisyys. Haastateltavaksi valittujen henkilöiden kohdalla huomioitiin myös heidän halukkuutensa osallistua haastatteluun. Lisäksi henkilöiden rajaamisessa käytettiin valintaa, miten kauan he ovat toimeksiantajalla työskennelleet. Mielestämme teemahaastattelu oli hyvä tutkimusmenetelmä, koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää perehdyttämisen nykytilanne. Teemahaastattelujen avulla haastateltavien ääni tuotiin esille. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii mielestämme hyvin myös yrityksen sisäisten käytäntöjen ja hiljaisen tiedon selvittämiseen. Perehdytysoppaaseen oli tarkoitus kerätä mahdollisimman laadukasta ja kattavaa materiaalia, joten haastattelu kohdennettiin laskentatiimin kolmelle taloushallinnon asiantuntijalle.

Haastatteluun valitut kohdehenkilöt oli mahdollista jakaa seuraavasti:

- uusi työntekijä (alle 2 vuotta toimeksiantajalla työskennellyt) ja
- kokeneempi työntekijä.

Asiantuntijoiden haastattelut nauhoitettiin, jotta saimme varmasti kaikki asiat oikein ylös. Haastattelujen nauhoitus lisäsi myös tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi haastatteluissa oli tavoitteena luoda avoin ilmapiiri ja antaa haastateltavien itse kertoa omat mielipiteensä ja kokemuksensa. Haastateltavien henkilöiden tietoja, kuten nimiä, ei kerrota missään tutkimuksen vaiheessa. Myös tämä lisäsi haastatteluilla saadun aineiston oikeellisuutta ja luotettavuutta.

Tutkimusaineiston tallentamisen jälkeen vuorossa on **aineiston purkaminen**, johon tutkija voi valita kaksi eri tapaa. Ensimmäinen tapa on puhtaaksikirjoitus eli litterointi. Litteroinnin voi tehdä joko koko haastatteludialogista tai esimerkiksi vain teema-alueista tai haastateltavan puheesta. Toisessa tavassa aineistoa ei kirjoiteta lainkaan tekstiksi, vaan teemojen koodaamista tai päätelmiä tehdään suoraan tallennetusta aineistosta. Päätelmien tekeminen suoraan tallennetusta aineistosta on helpointa, jos haastattelu on kestoaltaan lyhyt ja haastateltavia on ollut vain muutama. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 138.)

Tutkimuksessa ydinasiana on saadun **aineiston analyysi**, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Siihen tähdätään jo tutkimusta aloitettaessa. Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia asetettuihin ongelmiin saadaan tai miten ongelmat oikeastaan olisi kannattanut asettaa. Laadullisessa tutkimuksessa analysointia tehdään koko tutkimuksen ajan eli aineistoa kerätään ja analysoidaan samanaikaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222.)

Jyväskylän yliopiston tutkija Timo Laine on esittänyt laadullisen tutkimuksen analyysiin seuraavanlaisia vaiheita (kuva 11):



Kuva 11. Laadullisen tutkimuksen analyysin vaiheet (mukailien Tuomi & Sarajärvi 2018, 104)

Laineen listassa vaihe 3 ymmärretään yleensä varsinaiseksi analyysiksi. Luokittele, teemoita tai tyyppitele -vaihe ei ole mahdollinen ilman, että kaksi edeltävää vaihetta on suoritettu. Eikä se ole järkevä ilman viimeistä raportoitavaa yhteenveto -vaihetta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.)

Luokittelu on yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto. Siinä aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, kuinka monta kertaa kukin luokka aineistossa esiintyy. Aineiston teemoittelu voi olla luokituksen kaltainen, mutta painopisteenä siinä on mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan. Tuolloin voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Aineisto voidaan ihan ensiksi ryhmitellä esimerkiksi haastateltavien iän tai sukupuolen mukaan. Vasta sen jälkeen aineistosta aloitetaan etsiä varsinaisia teemoja. Tyyppittely on aineiston ryhmittelyä tietyiksi tyypeiksi. Siinä joidenkin teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan niistä näkemyksistä yleistys eli tyyppi-esimerkki. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–106.)

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Tutkimuksen kysymykset teemoitettiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Kysymyksissä painopisteenä oli perehdytysprosessin kehittäminen. Kysymykset myös hyväksyttiin ohjaavalla opettajalla ennen niiden julkistamista haastateltaville.

4.3 Luotettavuusarviointi

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimukset ovat lähtökohdiltaan erilaiset, joten myös niiden luotettavuuskriteerit eroavat jonkin verran toisistaan. Perusajatuksena on, että kriteerien avulla saadaan tuotettua luotettavaa tutkimustulosta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija päättää, ketkä tutkitaan, mitä kysytään ja mitä ei kysytä sekä miten saatua aineistoa analysoidaan ja tulkitaan. Lähtökohtaisesti tutkimusasetelman on oltava kunnossa ja tutkimuksen prosessi pitää toteuttaa tieteen sääntöjen mukaan. Luotettavuusarviointi kannattaa suunnitella ennakkoon, koska silloin päästään parempaan lopputulokseen. Opinnäytetyössä luotettavuusarvioinnin edellytyksenä on riittävä dokumentaatio. Tämän lisäksi on hyvä muistaa perustella ratkaisut eli miksi näin on tehty. (Kananen 2014a, 150–151.)

Luotettavuuskriteerit

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat: luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. **Luotettavuudella** tarkoitetaan, että tutkimuksen tulokset ovat tutkittavan kannalta uskottavia ja luotettavia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten luotettavuutta lisää, jos ne luetutetaan ja hyväksyttää tutkittavilla. (Kananen 2014b, 132.) Mielestämme tämän tutkimuksen tulokset ovat uskottavia ja luotettavia. Haastateltavat saivat tutkimuksen kysymykset etukäteen tarkasteltavaksi, mikä tuki myös haastattelujen onnistumista. Lisäksi tutkimuksen tulokset luetutettiin ja hyväksytettiin haastatelluilla työntekijöillä ennen niiden julkaisua.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä muissa vastaavissa tilanteissa. Dokumentoimalla hyvin tutkimuksen lähtökohtatilanne ja tehdyt oletukset, voidaan tutkimuksen siirrettävyyttä parantaa. (Kananen 2014b, 132–133.) Tämä sama tutkimus on mahdollista toteuttaa myös toisessa tiimissä tai toisessa yrityksessä. Vaikka tutkimus toteutettaisiin uudelleen vastaavassa tilanteessa, voivat siitä saadut vastaukset kuitenkin erota tästä tutkimuksesta. Eri ihmisten ollessa haastateltavina voidaan olettaa, että jokaisen kokemukset ja mielipiteet ovat erilaisia. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, koska haastateltavien määrä oli pieni.

Laadullisessa tutkimuksessa **riippuvuudella** tarkoitetaan eräänlaista tutkimustulosten ristiriidattomuutta. Tutkimustulosten hyvällä dokumentaatiolla riippuvuutta voidaan varmistaa, jolloin ulkopuoliset arvioijat voivat tarkistaa tehtyjen ratkaisujen virheettömyyden. (Kananen 2014b, 133.) Tämän tutkimuksen kysymykset on dokumentoitu liitteisiin ja niihin saadut vastaukset esitellään

luvussa 5 tulokset. Ulkopuoliset arvioijat voivat jälkikäteenkin tarkastella tämän tutkimuksen ratkaisuja.

Tutkimuksen vahvistettavuutta arvioitaessa täytyy arvioida myös tutkijasta itsestään johtuvia tekijöitä. Jokainen tutkija lähtee aina omista lähtökohdistaan, joten samasta aineistosta voidaan päätyä erilaisiin tulkintoihin. **Vahvistettavuudella** tarkoitetaan sitä, miten yksimielisiä tutkijat ovat lopputuloksesta eli päätyvätkö myös muut tutkijat samaan tulokseen. (Kananen 2014b, 133.) Olemme pyrkineet näyttämään analyysin kulun raportissa, jotta tutkijoiden tekemät tulkinnat avautuvat myös tutkimuksen muille lukijoille. Näin lukija voi seurata tutkijoiden ratkaisuja ja arvioida niitä. Tämän tutkimuksen vahvistettavuutta tukee myös haastateltujen henkilöiden mahdollisuus lukea raportti. He pystyivät lukemansa perusteella vahvistamaan tutkijoiden tekemät tulkinnat sekä tutkimustuloksen.

5 Tulokset

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa kartoitettiin laskentatiimin perehdyttämisen tämänhetkistä tilaa haastatteleamalla toimeksiantajan työntekijöitä. Haastattelujen avulla oli lisäksi tarkoitus kerätä haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä siitä, mitä onnistunut perehdytys sisältää ja mikä merkitys sillä on työntekijälle. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia, jotka saatiin empiirisessä osuudessa tehtyjen haastattelujen analysoinnista. Aineistosta lähdettiin hakemaan vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen:

- Mitä tarkoittaa hyvä henkilöstöjohtaminen,
- Mitä tarkoittaa hyvä perehdyttäminen ja
- Mitä merkitystä hyvällä perehdyttämällä on organisaatiolle ja henkilöstön hyvinvoinnille.

Laskentatiimin kolmen asiantuntijan haastattelut toteutettiin toukokuussa 2022 Teamsin välityksellä ja kysymykset oli teemoitettu neljään eri aihealueeseen: perehdytysprosessin vaiheet, perehdytyksen suunnittelu, perehdytyksen toteutus ja perehdytyksen seuranta. Asiantuntijoiden haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Litterointi tehtiin haastateltavan puheesta.

Teemahaastattelu sisälsi yhteensä 8 kysymystä. Kysymyksessä 2 tiedusteltiin, kuinka kauan haastateltava on työskennellyt toimeksiantajalla. Tässä tulokset -osiossa emme jaa saatuja vastauksia haastateltujen työntekijöiden työsuhteen keston mukaan, jottei vastauksia voisi kohdistaa tiettyihin laskentatiimin työntekijöihin. Myöskään haastateltavan nimiä tuloksissa ei kerrota.

Perehdytysprosessin vaiheet

Haastattelujen kysymyksistä 1 ja 7 käsittelivät perehdytysprosessia. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä, että uuden työntekijän saapumiseen on hyvä valmistautua jo ennakkoon. Uudella työntekijällä tulisi olla muun muassa kaikki tarvittavat työvälineet ja oikeudet valmiina. Lisäksi haastateltavien vastauksissa tuli esille asiat, jotka on hyvä käydä läpi ennen perehdyttämistä työtehtäviin. Uuden työntekijän kanssa on ensin hyvä käydä läpi työsuhteeseen liittyvät yleiset asiat, joita ovat muun muassa työnantajan toiminta ja tavoitteet, palkkaus, lomat, työterveyshuolto sekä erilaiset edut. Lisäksi uuden työntekijän tutustuttamista omaan tiimiin ja läheisiin työtovereihin pidettiin tärkeänä.

Teemojen ensimmäisessä osiossa, eli perehdytysprosessin vaiheisiin liittyvistä vastauksista voidaan päätellä, että kaikkia prosessin vaiheita pidetään tärkeänä. Uuden työntekijän perehdytys on hyvä alkaa jo ennen hänen saapumistansa taloon. Uusi työntekijä otetaan vastaan heti alusta alkaen osaksi työyhteisöä ja -kulttuuria ja hänelle kerrotaan työsuhteeseen liittyvistä perusasioista.

Perehdytyksen suunnittelu

Haastattelujen kysymyksistä 1 ja 4 käsittelivät perehdytyksen suunnittelua. Haastateltavien vastauksissa tuli esille muutamia asioita, jotka on hyvä huomioida perehdytyksen suunnitteluvaiheessa. Haastateltavien mielestä perehdytykseen tulee varata riittävästi aikaa ja perehdyttäjäksi tulee valita henkilöt, jotka haluavat ja osaavat perehdyttää. Perehdytystä suunniteltaessa olisi lisäksi otettava huomioon uuden työntekijän työsuhteen kesto. Suunnitelmaan tulisi vaikuttaa se, onko kysymyksessä määräaikainen vai vakituinen työsuhte. Haastateltavien mielestä vaativampi työ pitäisi näkyä myös perehdytyksen tarkempaan suunnitteluun. Lisäksi esille tuotiin perehdyttämisen apuna käytettävien materiaalien ajantasaisuuden tärkeyttä.

Perehdytyksen suunnitteluun liittyvistä vastauksista voidaan päätellä haastateltavien tietävän sen, että perehdytyksen suunnittelussa on otettava monia asioita huomioon. Suunnittelua laatiessa on otettava huomioon muun muassa se, kenelle perehdytystä tehdään. Perehdytyksen laajuus ja kesto riippuvat työntekijän työsuhteen pituudesta ja hänen tulevista työtehtävistä. Kaikille työntekijöille ei siis riitä yksi ja sama perehdytys suunnitelma, vaan eri tehtäviin tulisi luoda tehtäväkohtaisia suunnitelmia. Perehdytys suunnitelma luo pohjan hyvälle perehdytykselle, kuten teoria osuudessa se huomattiinkin. Perehdytykseen on myös hyvä varata riittävät ajalliset resurssit sekä ajantasaiset perehdytysmateriaalit.

Perehdytyksen toteutus

Haastattelujen kysymyksistä 1, 3 ja 5 käsittelivät perehdytyksen toteutusta. Haastateltavien vastauksien perusteella perehdytyksen suunnittelu ja perehdytyksessä käytettävät materiaalit on oltava kunnossa, jotta perehdytys onnistuu. Haastateltavien kokemukset perehdytyksen toteutuksesta erosivat paljon toisistaan. Osa haastateltavista koki, että perehdyttäjällä oli ollut tarpeeksi aikaa perehdyttää ja vastaila kysymyksiin. Osa kertoi joutuneensa opettelemaan työt osittain itsenäisesti ilman perehdytystä.

Kolmannessa osiossa, eli perehdytyksen toteutukseen liittyvistä vastauksista näkyi se, että perehdyttäjien työpanos on onnistuneen perehdytyksen kannalta keskeistä. Uuden työn opetteleminen

itsenäisesti kuvastaa, että perehdytyksen suunnittelu on ollut jollain tapaa puutteellinen. Perehdytyksen suunnittelussa esihenkilön pitäisi etukäteen varmistaa, että perehdyttäjäksi valittu henkilö haluaa ja osaa opastaa työtehtäviä ja että hänellä on tarpeeksi aikaa työnopastuksen kunnolliseen suorittamiseen. Perehdyttämiskokemuksista työntekijöille jää mieleen se millaisia häntä perehdyttäneet henkilöt olivat, miten heillä oli aikaa perehdyttää ja miten hyvin he asiansa osasivat. Perehdytykseen tulisi varata aina riittävästi aikaa ja se tulisi vastuuttaa useammalle henkilölle. Tuolloin perehdytys mahdollistaa laadukkaan ja monipuolisen perehdytyksen uudelle työntekijälle.

Perehdytyksen seuranta

Haastattelujen kysymyksistä 1 ja 6 käsittelivät perehdytyksen seurantaa. Haastateltavien kokemukset perehdytyksen seurannasta olivat samantyylliset, eli varsinaista seurantaa ei ollut. Perehdytyksen loputtua työntekijältä oli saatettu kysyä ”miten menee”, mutta mitään virallista keskusteluhetkeä ei ollut pidetty. Osa haastateltavista ei tuonut perehdytyksen seurannan tarvetta esille, mutta osa koki, että molemmin puolinen palaute on tärkeää. Haastateltavien mielestä työnantajan tulisi perehdytyksen jälkeen pyytää palautetta ja kehitysideoita.

Teemojen viimeisessä osiossa perehdytyksen seurannassa haastateltavien vastauksista näkyi, ettei työnantaja pitänyt tärkeänä seurata perehdyttämisen kulkua. Työpaikoilla voi olla kiirettä, ettei seurantaa mahdollista tehdä tai sitten siihen toimintatapaan ei vain olla totuttu. Olipa syy mikä tahansa on perehdytyksen seuraaminen tärkeää tehdä. Perehdytystä seuraamalla ja palautekeskustelujen avulla voidaan varmistaa työntekijän oppiminen. Saadun palautteen perusteella tiedetään, onko perehdytys onnistunut ja millä tavoin perehdyttämistä voisi vielä kehittää.

Haastattelun viimeisessä kysymyksessä (kysymys 8) haastateltavilta kysyttiin, mitä heillä tulee mieleen tai mitä he haluaisivat vielä kertoa perehdyttämiseen liittyen. Vastauksissa tuli esille perehdytyksen suunnittelun tärkeys. Saaduissa vastauksissa toistui useamman kerran myös materiaalien puuttuminen. Tähän alas on poimittu muutamia kysymyksestä 8 saatuja tutkimuksen kannalta oleellisimpia vastauksia:

”Henkilölle voisi antaa sellaisen listan, josta näkisi keneltä voisi mistäkin kysyä.”

”Ensimmäiselle viikolle ei kannata laatia liian tarkkaa ja tiukkaa perehdytysaikataulua, koska asioiden sisäistämiseen menee aikaa.”

”Perehdyttämisen suunnittelussa on hyvä huomioida työsuhteen pituus ja suunnitella perehdytys oleellisten asioiden osalta”

”Materiaalit olisi hyvä antaa uudelle henkilölle, koska kaikki tieto ei vaan jää mieleen. Jotta uuden henkilön ei tarvitsisi itse kirjoitella kaikkea ylös.”

”Laskutuksesta ei ole ohjeita olemassa, esimerkiksi järjestelmään X ei ole ohjeita.”

”Perehdyttäjän työ on vaativaa, kun ei ole opetettu siihen. Vaatii paljon, kun työnohessa pitää opettaa, koska on omatkin kiireet.”

”Olisin tarvinnut enemmän tietoa mistä löytyy mitään ohjeita.”

”Ohjeiden pitäisi olla myös riittävän yksityiskohtaisia, jotta niistä on oikeasti apua työn tekemiseen. Esimerkiksi lyhenteitä, jotka eivät ole yleisesti käytössä ei kannata työohjeissa käyttää.”

”Ei turhia perehdytyksiä eka viikon aikana.”

Teemahaastattelujen vapaan keskustelun avulla saimme hyviä vastauksia myös tutkimuskysymyksiin. Ryhmittelimme litteroidut vastaukset lisäksi tutkimuskysymyksittäin, jotta analyysin tekeminen oli helpompaa. Ryhmittelyn avulla saimme tarkemman kuvan, mitä perehdytysprosessi merkitsee ja miten se toimii laskentatiimin työntekijöiden näkökulmasta. Valitsimme haastateltavien vastauksista tähän sellaisen, joka mielestämme vastasi parhaiten opinnäytetyössä esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Mitä tarkoittaa hyvä henkilöstöjohtaminen?

”Hyvän henkilöstöjohtamisen ansiosta yrityksellä on sitoutunut, osaava, motivoitunut ja muutoskykyinen henkilöstö. Se luo hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Se näkyy joka päivä henkilöstön arjessa eikä ole pelkästään yrityksen arvoihin kirjattu lause.”

Mitä tarkoittaa hyvä perehdyttäminen?

”Hyvä perehdyttäminen on hyvin suunniteltua ja hyvin organisoitua. Siihen on varattu vastuuhenkilö, jolla on aidosti aikaa perehdyttää henkilö niin itse työhön kuin työyhteisöön. Siinä käydään läpi kaikki merkitykselliset seikat niin itse työn kuin työyhteisön näkökulmasta. On oltava tiedossa aina joku, jolta kysyä eikä tarvitse pelätä vaivaavansa liikaa, kun kyselee.”

Mitä merkitystä hyvällä perehdyttämisellä on organisaatiolle ja henkilöstön hyvinvoinnille?

”Perehdyttäminen on äärimmäisen tärkeää niin työntekijän kuin työnantajan kannalta. Työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi, kun hänet otetaan huomioon ja opastetaan, eikä jätetä oman onnensa nojaan selviämään. Työntekijä ei stressaannu vaan työntekijä tulee hyvillä mielin töihin, hoitaa ja osaa työnsä hyvin ja kehittyy siinä. Työnantaja saa näin motivoituneen osaajan työntekijäkseen, riski hänen irtisanoutumisestaan pienee ja osaaminen jää taloon. Vaikka olisi kuinka hyvä alansa asiantuntija, ilman perehdytystä on melko mahdoton päästä sisään talon tavoille, kenties tuntemattomiin ohjelmiin ja työtapoihin.”

Tutkimuskysymyksittäin ryhmiteltyjä vastauksia analysoimalla pystyimme paremmin ymmärtämään, mitä perehdyttämisprosessi merkitsi kokonaisuutena laskentatiimin työntekijöille. Vastauksien perusteella hyvä perehdyttäminen koostuu monista eri asioista, joista muodostuu yhdessä toimiva kokonaisuus. Hyvä perehdyttäminen tarkoittaa selkeästi laadittua perehdytysuunnitelmaa, uuden työntekijän perehdytysopasta, ajan tasalla olevia työohjeita sekä perehdyttämisen seuranta. Hyvä henkilöstöjohtaminen tarkoittaa esihenkilön aitoa kiinnostusta ja panostamista perehdyttämisprosessin onnistumiseen. Esihenkilön tulee laatia perehdytysuunnitelma aina yksilöllisesti jokaiselle uudelle työntekijälle. Lisäksi esihenkilön tulee huolehtia, että perehdyttäminen sujuu suunnitelman mukaisesti. Perehdyttämisen lopuksi esihenkilön tulee pitää palautekeskustelu uuden työntekijän kanssa. Hyvällä perehdyttämisellä on suuri merkitys organisaation ja henkilöstön hyvinvoinnille. Hyvän perehdyttämisen avulla organisaatio saa sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät. Työntekijöille muodostuu työnantajasta positiivinen kuva ja he tuntevat kuuluvansa joukkoon. Lisäksi hyvä perehdyttäminen vähentää virheitä, nopeuttaa työnte-koa ja näiden kautta lisää myös yrityksen tuloksellisuutta

6 Pohdinta

Halusimme tehdä opinnäytetyön tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa ratkaistaan toimeksiantajan konkreettinen ongelma. Toiveena oli myös löytää toimeksiantaja taloushallinnon toimialalta. Lisäksi aiheen valintaan vaikutti toimeksiantajan selkeä tarve tutkimukselle sekä prosessin kehittämiseksi. Laskentatiimin perehdyttämisprosessin kehittämisessä pääsimme toteuttamaan juuri toiveidemme mukaisen tutkimuksen. Opinnäytetyömme tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajayrityksen perehdyttämisprosessia sekä laatia heille sähköinen perehdytysopas.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli, ettei laskentatiimin perehdyttämisprosessia ollut kuvattu riittävän selkeästi. Lisäksi heiltä puuttui käytöstä perehdyttämisen apuna toimiva perehdytysopas. Mielestämme nämä kohdat olivat sellaisia, joiden kehittämisellä oli mahdollista saada konkreettinen muutos aikaan. Perehdyttämisprosessista oli mahdollista saada paremmin toimiva kokonaisuus kohdistamalla kehitystoimenpiteet oikeisiin kohtiin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui tutkimusongelmaan vaikuttavien kokonaisuuksien perusteella. Teoriaosuus koostui henkilöstöjohtamisesta, perehdyttämisprosessista sekä perehdyttämisestä. Mielestämme teoreettisesta viitekehyksestä käy hyvin ilmi kaikki perehdyttämisprosessiin keskeisesti liittyvät aihealueet. Teoreettinen viitekehys auttoi myös rajamaan aihetta ja keskittymään ongelman ratkaisun kannalta oikeisiin asioihin.

Opinnäytetyön tutkimus aloitettiin tekemällä perehdyttämisen nykytilan kartoitus laskentatiimille. Tiedonkeruun menetelmäksi valitsimme teemahaastattelun, koska sen avulla oli mahdollista saada parhaiten esiin työntekijöiden mielipiteet ja kokemukset aiheesta. Teemahaastattelun kysymykset laadimme teoreettista viitekehystä apuna käyttäen (Liite 1). Mielestämme onnistuimme valitsemaan teemahaastatteluun juuri oikeat henkilöt laskentatiimistä. Saimme heiltä perusteelliset vastaukset teemahaastattelun kysymyksiin ja hyviä kehitysideoita.

Toteutimme teemahaastattelut Teams -sovelluksen avulla, koska osa henkilöistä työskenteli etänä. Teamsin avulla haastattelujen nauhoitukset oli myös helppo tehdä ja tallenteet olivat meidän molempien käytössä. Haastattelujen litterointi toteutettiin Word pohjaan ja runkona käytimme teemahaastatteluiden kysymyksiä. Luokittelimme vastaukset ensin teemoittain, jolloin niiden jatkokyöstäminen oli helpompaa. Teemoina käytimme perehdyttämisprosessin eri osa-alueita: perehdyttämisprosessin eri vaiheet sekä perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja seuranta.

Haastattelujen kysymykset olivat mielestämme riittävän tarkkoja sekä sellaisia, joiden avulla syntyi helposti vapaata keskustelua. Teemahaastatteluiden litterointi valmistui nopeasti ja saimme realistisen nykytilan kuvauksen laskentatiimin perehdyttämisprosessista.

Vastauksien analysointivaiheessa vastauksissa toistui selvästi ne asiat, joihin perehdyttämisprosessissa tarvittiin kehitystä. Laadimme haastatteluiden analyseista koontin, jonka lähetimme haastateltaville hyväksyttäväksi. Tämä lisäsi osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden mielestä koontianalyysi oli laadittu selkeästi ja vastasi hyvin perehdyttämisprosessin nykytilannetta. Opinnäytetyön onnistumisen kannalta perehdyttämisen nykytilan kartoitus oli tärkeää saada selvitettyä totuudenmukaisesti. Haastattelujen analyysin perusteella perehdyttämisen tueksi haluttiin selkeä perehdytysopas. Myös työohjeiden etsiminen koettiin haasteelliseksi ja siihen kului liikaa aikaa perehdyttämisen yhteydessä. Lisäksi perehdytyksen suunnittelua ja arviointia varten tarvittiin lomakemallit, jotta nämä vaiheet olisivat jatkossa helpompi toteuttaa.

Perehdytysopasta laadittaessa tuli ilmi, että toimeksiantajan henkilöstöhallintojärjestelmässä oli jo olemassa perehdytykseen valmis perusrunko. Laadimme perehdytysoppaan kyseistä runkoa apuna käyttäen. Valmista perehdytysopasta ei liitetä kokonaisuudessaan opinnäytetyön julkaitavaan versioon salassa pidettävien tietojen sekä toimeksiantajan pyynnön vuoksi. Ainoastaan perehdytysoppaan sisällysluettelo esitetään tämän työn liitteissä (Liite 3).

Sähköinen perehdytysopas voidaan jatkossa lähettää uudelle työntekijälle myös ennen töiden alkamista. Perehdytysoppaan avulla uusi työntekijä voi jo etukäteen hieman tutustua uuteen työpaikkaansa ja uuteen tiimiin. Mielestämme sähköistä perehdytysopasta voidaan hyödyntää myös silloin, kun perehdyttäminen tapahtuu etäyhteyden välityksellä. Etäperehdytystä tulee kuitenkin mielestämme käyttää vain sellaisten työtehtävien opastamiseen, jotka voidaan luontevasti perehdyttää etänä. Perehdytysoppaan tietoja voidaan hyödyntää myös silloin, kun työntekijä palaa töihin pitkän poissaolon jälkeen. Suosittelimme huolehtimaan perehdytysoppaan sisällön päivityksestä, jotta oppaan sisältämät tiedot pysyvät ajan tasalla.

Laskentatiimin käytössä olevat työohjeet olivat tallennettu useisiin eri paikkoihin ja olivat vaikeasti löydettävissä. Meillä oli ensin tarkoitus siirtää ohjeet samaan paikkaan ja näin helpottaa niiden löytymistä. Haastattelujen perusteella työntekijät toivoivat listausta tärkeimmistä ohjeista, joten päätimme ettei ohjeita ollut tarpeen siirtää. Lisäsimme perehdytysoppaaseen listauksen työohjeista sekä niiden sähköiset linkit, joita klikkaamalla pääsee suoraan oikeaan työohjeeseen.

Sähköisen linkkien avulla työntekijä pääsee tarvitsemaansa työohjeeseen nopeasti. Perehdytysoppaassa oleva työohjeiden listaus helpottaa sekä nykyisiä työntekijöitä, että työtehtäviä vaihtavia henkilöitä. Jatkossa työohjeiden etsintään ei enää kulu turhaan aikaa ja perehdyttäminen tehostuu. Suosittelimme ohjeiden kokoamista samaan paikkaan tulevaisuudessa, jotta niiden päivittäminen olisi jatkossa helpompaa.

Perehdytysuunnitelman laadinnan helpottamiseksi kehitimme laskentatiimin käyttöön perehdyttämisprosessimallin (Liite 2). Perehdyttämisprosessimallissa on kuvattu perehdyttäminen eri ajanjaksoina ja se toimii apuna työntekijän työhön sitouttamisessa. Perehdyttämisprosessimallin avulla esihenkilön on jatkossa helpompi suunnitella perehdytystä. Suunnitelmallisen perehdytyksen hyvänä puolena perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen voidaan kiinnittää huomiota. Näin jokainen työntekijä saa perehdytyksen avulla samanlaisen lähtökohdan onnistua työssään.

Perehdyttämisen seuranta ja jatkokehitystä varten kehitimme laskentatiimille perehdyttämisprosessin arviointilomakkeen (Liite 4). Vastaavaa arviointilomaketta laskentatiimillä ei ollut aiemmin käytössä. Arviointilomaketta voidaan jatkossa hyödyntää palautekeskustelujen apuna. Arviointilomakkeen tarkoituksena on saada työntekijän mielipide perehdytyksen onnistumisesta sekä mahdollisesti uusia ideoita perehdytysprosessin kehittämiseen. Onnistuneen perehdytysprosessin kannalta perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen ovat tärkeitä asioita. Onnistuneella perehdytyksellä työntekijä saa valmiudet työskennellä työtehtävissään oikealla ja turvallisella tavalla.

Haastatteluissa tuli myös esille, ettei kaikista työtehtävistä ollut olemassa työohjeita. Tieto oli aina siirtynyt työntekijältä toiselle osittain hiljaisena tietona. Suosittelemme laskentatiimiä jatkossa huolehtimaan, että puuttuvat työohjeet tehtäisiin. Kirjallisten ohjeiden avulla vältetään tilanteita, jossa työntekijän yllättävän poissaolon aikana kukaan paikalla olevista työntekijöistä ei osaa hoitaa työtehtävää. Lisäksi suosittelimme huolehtimaan työohjeiden säännöllisestä päivittämisestä. Vanhat työohjeet eivät auta työtehtävien hoidossa ja voivat lisäksi aiheuttaa virhetilanteita.

Opinnäytetyössä lopputuloksena laskentatiimi sai käyttöönsä sähköisen perehdytysoppaan, perehdyttämisprosessimallin sekä perehdyttämisprosessin arviointilomakkeen. Lopputuotokset ovat helposti muokattavissa, joten toimeksiantaja voi niitä tarvittaessa jatkokehittää uusien ideoiden ja ohjeiden mukaisesti. Perehdytysoppaan voi tarvittaessa helposti muokata myös jonkin toisen tiimin käyttöön toimeksiantajayrityksessä. Perehdyttämisprosessimallin sekä perehdyttämisprosessin arviointilomakkeen tiedot ovat yleisellä tasolla. Nämä lomakkeet ovat mahdollista

ottaa käyttöön myös muissa saman toimialan yrityksissä. Toimeksiantaja voi jatkossa kehittää perehdytysopasta saatujen palautteiden perusteella. Myös perehdyttämisprosessia voidaan jatkossa kehittää ja lisätä siihen tarvittaessa esimerkiksi lomake perehdytyksen tarkempaa seuranta varten.

Henkilöstön perehdyttämisen suunnittelu on mielestämme pitkän tähtäimen toimintaa ja edellyttää, että osaamisen kehittämisen tavoitteet on mietitty yrityksessä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen mahdollistaa työn tuottavuuden, työturvallisuuden ja työntekijän sitoutumisen. Perehdyttämiseen ei ole olemassa oikeaa tai väärää mallia, vaan jokainen yritys perehdyttää omalla tavallaan. Mielestämme perehdytyksen suunnittelussa on tärkeää huomioida, että siihen on varattu riittävästi aikaa. Lisäksi perehdyttäjäksi valitun henkilön tulee haluta ja osata perehdyttää. Myös perehdytyksessä käytettävät materiaalit ja niiden sisällöt on hyvä tarkistaa etukäteen ja pitää ajan tasalla. Hyvin suunniteltujen ja ajantasaisten materiaalien käyttäminen perehdytyksessä, nopeuttaa sekä helpottaa uuden oppimista. Hyvin hoidetusta perehdytyksestä hyötyvät kaikki, niin työntekijä kuin työyhteisökin.

Toimiva ja selkeä perehdyttämisprosessi on tärkeä osa hyvää henkilöstöjohtamista, johon yrityksen kannattaa panostaa. Hyvä perehdyttäminen sitouttaa uudet työntekijät työnantajaan, luo perustan työssä viihtymiselle ja opastaa uusissa työtehtävissä. Hyvin hoidettu perehdyttämisprosessi näkyy henkilöstön työhyvinvointina, lisää heidän motivaatioitaan ja vaikuttaa positiivisesti työnantajanmielikuvaan. Perehdyttämistilanteissa oppimiseen vaikuttavat useat eri osa-alueet. Pelkästään perehdytysoppaan avulla ei ole mahdollista saada perehtymistä onnistumaan. Lisäksi tarvitaan osaava ja motivoitunut perehdyttäjä, joka osaa kuunnella ja tukea uutta työntekijää oikealla tavalla. Myös uuden työntekijän tulee osallistua perehdytykseen aktiivisesti ja tuoda esiin omia näkemyksiään ja kokemuksiaan.

Opinnäytetyön työstön aikana opimme käyttämään uusia tutkimus- ja analyysimenetelmiä, joiden osaamisesta on varmasti hyötyä tulevaisuudessakin. Lisäksi opimme paljon uutta perehdyttämisen kokonaisuudesta sekä mitä tulee huomioida, jotta perehdyttämisprosessi onnistuu toivotulla tavalla. Uuden oppimiseen vaikuttaa paljon myös perehdyttämistilanne. Perehdyttämistilanteessa tulee olla avoin ja kannustava ilmapiiri. Ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat uusi työntekijä, perehdyttäjä sekä kaikki muut työntekijät organisaatiossa. Esihenkilön on mielestämme hyvä käydä perehdyttämistä läpi niiden henkilöiden kanssa, jotka perehdyttävät uudet henkilöt. Myös perehdyttäjät tarvitsevat neuvoja ja tukea, jotta he onnistuvat perehdyttämisessä mahdollisimman hyvin. Perehdytysuunnitelma on mielestämme aina hyvä laatia yksilöllisesti

huomioiden uuden työntekijän aiempi kokemus ja osaaminen. Perehdytys on tärkeä osa osaamisen kehittämistä. Perehdytyksen avulla voidaan huolehtia henkilöiden osaamisen kehittämisestä heti työsuhteen alusta lähtien. Hyvin onnistuneen perehdytyksen avulla uudet työntekijät sitoutuvat ja oppivat uudet työtehtävät nopeammin.

Opinnäytetyön tekemisen aikataulu oli tiukka, mutta saimme tämän valmiiksi alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Teoriaosuuden kirjoittaminen vei lopulta kauemmin aikaa kuin olimme suunnitelleet, mutta tämä ei merkittävästi hidastanut tutkimuksen etenemistä. Teemahaastattelun vastauksien perusteella saimme hyvän ja kattavan kokonaiskuvan laskentatiimin perehdyttämisen nykytilanteesta. Tämä oli tutkimuksen onnistumisen ja aikataulussa pysymisen kannalta mielestämme oleellinen asia. Tutkimuksen tavoitteita ja lopputuloksia verrattaessa voidaan näiden todeta vastanneen hyvin toisiaan. Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyö oli mielestämme hyvin onnistunut kokonaisuus ja toimeksiantaja sai toivomiaan parannuksia perehdytysprosessiin.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojausta. Saatavilla 7.3.2022 https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojausta
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino
- Ammattiliitto Pro. (N.d.) Osaamisen johtaminen. Saatavilla 17.4.2022 <https://proliitto.fi/fi/tyoelaman-tietopankki/osaamisen-johtaminen#809ed419>
- Anteroinen, S. J. (2020). Rekrytointi ja perehdytys onnistuu myös etänä. Saatavilla 5.5.2022. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2498/rekrytointi-ja-perehdytys-onnistuu-myos-etana>
- Cook, M. (1999). Effective coaching. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Cygnel, S. (2022). Teema: Onnistunut perehdytys. Telma (2) 16–18.
- Eklund, A. (2020a). Myös etäperehdytys onnistuu, kun perusasiat ovat kunnossa – Esimerkkitaupaus osoittaa sudenkuopat. Saatavilla 5.5.2022. <https://brik.fi/brik-lehti/myos-etaperehdytys-onnistuu/>
- Eklund, A. (2020b). Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Saatavilla 8.3.2022 <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>
- Eklund, A. (2021). Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 2.p. Vantaa: Grano Oy.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. (2015). Esimiehen käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. (2018). Esimiehen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15.uud.p. Helsinki: Tammi.
- Helsilä, M. (2009). Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. (2007). Vii-
saat valinnat. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita.

IF. (N.d.). Positiivinen työnantajamielikuva. Saatavilla 1.4.2022 [https://www.if.fi/yritysassiak-
kaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/huolehdi-henkilostosi-hyvinvoinnista/positiivinen-
tyonantajamielikuva](https://www.if.fi/yritysassiak-
kaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/huolehdi-henkilostosi-hyvinvoinnista/positiivinen-
tyonantajamielikuva)

Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6.uud.p. Helsinki: Kauppakamari.

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

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kajanto, M. (2020). Työnantajamielikuvaa voi ja pitää rakentaa. Saatavilla 31.3.2022
<https://www.op-media.fi/tyoelama/tyonantajamielikuvaa-voi-ja-pitaa-rakentaa/>

Kananen, J. (2014a). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Miten kirjoitan kvalitatiivisen opin-
näytetyön vaihe vaiheelta? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2014b). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona - Miten kirjoitan toimin-
tatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. (2008). Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2.p. Helsinki: Työ-
turvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10–11.p. Porvoo: Talentum Media Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. (2003). Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki Univer-
sity Press.

L 738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavilla [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-
tasa/2002/20020738](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-
tasa/2002/20020738)

Lukka, L. (2020). Etäperehdytys digitaalisten työkalujen avulla - uhka vai mahdollisuus? Saatavilla
5.5.2022. [https://www.hrviesti.fi/natiivi/2475/etaperehdytys-digitaalisten-tyokalujen-avulla-
uhka-vai-mahdollisuus](https://www.hrviesti.fi/natiivi/2475/etaperehdytys-digitaalisten-tyokalujen-avulla-
uhka-vai-mahdollisuus)

Mäkelä, A. (2021). Alansa huippu Niina Nurmi kumoo yleiset harhaluulot henkilöstöalasta: ”Ei riitä, että haluaa työskennellä ihmisten kanssa”. Saatavilla 15.4.2022 <https://duunitori.fi/tyoelama/henkilostojohtaminen-niina-nurmi>

OAJ. (N.d.). Perehdyttäminen. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Saatavilla 27.3.2022 https://www.oaj.fi/contentassets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere_perehdyttaminen.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät. 3.–6.p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. Joensuu: e-Oppi Oy.

Sinokki, M. (2016). Työmotivaatio – Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

STTK ry. (N.d.). Perehdytys. Saatavilla 22.3.2022 <https://tyoelamaan.fi/tyosuhde/perehdytys/>

TJS Opintokeskus. (N.d.) Perehdyttämisen toimivat käytännöt. Saatavilla 30.5.2022 https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/perehdyttamisen_toimivat_kaytannot.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita. Saatavilla 20.3.2022 <https://kamk.finna.fi/>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavilla 20.3.2022 <https://kamk.finna.fi/>

Vilkkä, H. (2021). Tutki ja kehitä. 5.p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. (2003). Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vilkman, U. (2020). Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? Työn tuuli (2), 38. Saatavilla 6.5.2022. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Wallace, K. L. (2009). Creating an Effective New Employee Orientation Program. Library Leadership and Management. Saatavilla 2.4.2022 http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Hei,

Olemme Suvi Moilanen ja Petra Pirttiaho, opiskelemme Kajaanin ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomeiksi. Teemme opinnäytetyön Yritys X:lle ja työmme aihe on kehittää laskentatiimin perehdytysprosessia ja perehdyttämistä. Toivomme saavamme teiltä vastauksia ao. kysymyksiin, sillä ne auttavat saavuttamaan paremman kokonaiskuvan laskentatiimin perehdytyksen nykytilanteesta Yritys X:llä.

Haastattelun kysymykset:

1. Mitä erilaisia osia hyvä perehdytys mielestäsi sisältää?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:llä?
3. Kuvaile miten sinun perehtymisesi sujui?
4. Miten perehdytyksesi oli mielestäsi suunniteltu?
5. Millaista materiaalia perehdyttämisen apuna käytetään tällä hetkellä?
6. Miten perehtymisesi etenemistä seurattiin?
7. Miten kehittäisit perehdytysprosessia?
8. Mitä muuta sinulla tulee mieleen tai haluaisit sanoa perehdyttämisestä?

Teemat:

- | | |
|---------|-----------------------------|
| Teema 1 | Perehdytysprosessin vaiheet |
| Teema 2 | Perehdytyksen suunnittelu |
| Teema 3 | Perehdytyksen toteutus |
| Teema 3 | Perehdytyksen seuranta |

PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Laskentatiimin perehdyttämisprosessi

Ajankohta	Tavoite	Huomiot
Ennen työsuhteen alkamista	Esihenkilö valmistelee uudelle työntekijälle tarvittavat oikeudet ja työvälineet. Uusi työntekijä saa ennakkomateriaalin, jonka perusteella hän saa kuvan tulevasta työstään ja siihen liittyvistä odotuksista. Hän saa myös alustavan kuvan työyhteisöstä ja organisaatiosta.	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdyttämisen valmistelu - Perehdyttäjän valitseminen - Perehdytysuunnitelman laatiminen - Työyhteisön informointi uudesta työntekijästä - Työpisteen valmistelu - Ennakkomateriaalin toimittaminen uudelle työntekijälle - Työsopimuksen laatiminen ja allekirjoitus - Uuden työntekijän ensimmäisen työpäivän aloituksesta sopiminen
Vastaanotto ja ensimmäinen päivä	Uusi työntekijä saa tarvittavat työvälineet, kulkukortin yms. Hänelle esitellään toimitilat ja hänet esitellään uusille työkavereille. Uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi.	<ul style="list-style-type: none"> - Esihenkilö ottaa vastaan uuden työntekijän - Rauhallinen ja ystävällinen vastaanotto - Aluksi tutustuminen esimerkiksi kahvikupin äärellä - Tärkeimpien käytännön asioiden läpikäyminen mm. avaimet, kulkuoikeudet, luvat yms. - Työpisteen ja työtilojen esittely - Lähimpien työkavereiden sekä perehdyttäjän esittely - Yhteinen lounas - Uutta tietoa kohtuullisesti ensimmäisen päivän aikana
Ensimmäinen viikko	Uusi työntekijä perehtyy uuteen työhön. Hän saa kokonaiskuvan työstään, työyhteisöstä ja organisaatiosta. Lisäksi hän saa kokonaiskuvan mitä hänen tulee oppia, jotta hän selviytyy työstään itsenäisesti.	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdytysuunnitelman läpikäynti ja muokkaaminen - Perehdyttäminen alkaa - Perehdytysuunnitelman noudattaminen - Kohtuullisesti uutta tietoa - Ensimmäisen viikon loppupuolella lyhyt palauttekeskustelu

Ensimmäinen kuukausi	Uusi työntekijä pääsee kiinni "tuotavaan työhön" ja sisäistää tiimin toimintakulttuurin.	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan - Sidosryhmien esittely - Päävastuu perehtymisestä siirtyy pikkuhiljaa perehtyjälle itselleen
Ensimmäiset 4 kk	Uusi työntekijä selviytyy työtehtävistään itsenäisesti ja osaa hankkia tarvittaessa lisää tietoa työstään itsenäisesti. Hänet on otettu vastaan työyhteisön jäseneksi. Hän tuntee itse kuuluvansa työyhteisöönsä ja olevansa osa organisaatiota, jossa työskentelee.	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdyttäminen jatkuu tarpeen/suunnitelman mukaan - Ennen koeajan päättymistä pidetään esihenkilön johdolla koeaikakeskustelu, jossa voidaan antaa molemmiin puolista palautetta perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumisesta - Perehdyttämisen päättäminen tai sen jatkamisen arviointi
Työsuhteen päättyessä	Työntekijä luovuttaa käytössään olleet avaimet ym. välineet. Hän perehdyttää seuraajansa. Hänelle jää "hyvä maku" päättyvästä työsuhteesta ja tunne, että hänen mielipiteitään on kuunneltu.	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdyttämistilanne, jossa lähtijä on perehdyttäjänä - Lähtöhaastattelu, jossa kuunnellaan lähtijän kokemuksia ja kerätään mahdollisia kehittämisideoita - Avaimien ja muiden työvälineiden luovuttaminen

PEREHDYTYSOPPAAN SISÄLLYSLUETTELO

Sisällysluettelo

TERVETULOA TALOON!	1
1 UUTEEN HENKILÖÖN LIITTYVÄT TILAUKSET	1
2 TILAT JA KALUSTEET	1
3 MUUT VALMISTELEVAT ASIAT	2
4 PEREHDYTTÄMISJAKSON ALOITUS	2
5 KONSERNIRAKENNE JA YHTIÖIDEN ESITTELY	2
6 TOIMITILOJEN JA TIIMIN ESITTELY	3
7 TURVALLISUUS, LAATU JA TYÖSUOJELU	3
8 HALLINTOASIAT	3
9 TIETOTEKNIKKAKOULUTUS JA VIESTINTÄVÄLINEET	4
10 TYÖSUHDEASIAT	5
11 TYÖSUHTEEN TOIMINTAMALLIT	5
12 TYÖKYKYÄ YLLÄPITÄVÄ TOIMINTA	5
13 TYÖTEHTÄVÄT	6
14 MUUT RUTIINIT JA MENETTELYTAVAT	9
15 KOULUTUS JA KEHITTYMINEN	10
16 PEREHDYTTÄMISJAKSON PÄÄTÖS	10
17 TTT-ASIAT	10

Liitteet

PEREHDYTTÄMISPROSESSIN ARVIOINTILOMAKE

Laskentatiimi

Perehdyttämisen prosessin arviointilomake

Perehdyttävän oma arviointi perehdytyksen ajalta. Arvioi perehdyttämisen prosessiasi ja perehdytystäsi Yritys X:llä. Rastita (X) mielestäsi väittämää vastaava arviointi seuraavilla kriteereillä:

1 = Täysin eri mieltä 2 = Osittain eri mieltä 3 = Osittain samaa mieltä 4 = Täysin samaa mieltä

Ensimmäinen viikko	1	2	3	4
1. Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänä.				
2. Sain heti käyttöön kaikki tarvittavat välineet.				
3. Minulle esiteltiin uusi organisaatio sekä uudet tiimiläiset.				
4. Minulle kerrottiin kerralla juuri sopiva määrä uusia asioita.				
5. Kävin viikon jälkeen lyhyen palautekeskustelun esihenkilön kanssa.				
Ensimmäiset kuukaudet	1	2	3	4
1. Perehdyttämisessä noudatettiin perehdytysuunnitelmaa.				
2. Perehdytys oli aikataulutettu järkevästi.				
3. Sain osallistua perehdytykseni suunnitteluun.				
4. Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviini.				
5. Olin itse hyvin aktiivinen perehdyttämisaikanani.				
Perehdytys kokonaisuudessaan	1	2	3	4
1. Perehdytys oli mielestäni tarpeeksi kattava.				
2. Perehdyttäjällä oli riittävästi aikaa minun perehdyttämiseeni.				
3. Tiedän keneltä voin kysyä neuvoja tarpeen tullen.				
4. Perehdytysoppaasta löytyi kaikki tarvittava tieto.				
5. Perehdytysprosessi oli kokonaisuutena toimiva kokonaisuus.				
Ideoita ja ehdotuksia tai vapaamuotoista palautetta perehdyttämisen kehittämiseksi				