



# Perehdytysprosessin kehittäminen logistiikka-alan yrityksessä

Heidi Mikkonen

Opinnäytetyö, AMK  
Toukokuu 2022  
Tekniikan ala  
Insinööri (AMK), logistiikka, biotalous

**Mikkonen, Heidi**

## **Perehdytysprosessin kehittäminen logistiikka-alan yrityksessä**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2022, 48 sivua.

Tekniikan ala, logistiikan tutkinto-ohjelma, biotalous. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### **Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tavoitteena on perehdytysprosessin kehittäminen logistiikka-alan yrityksessä. Teoreettisen viitekehyksen osa-alueita ovat perehdytys, lainsäädäntö, perehdytysprosessit ja onnistuneen perehdytyksen mittarointi.

Opinnäytetyö toteutettiin yhdistelmä tutkimuksena, jossa noudatettiin kvantitatiivista sekä kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksessa toteutettiin haastattelu sekä kyselytutkimus yrityksen nykyisille työntekijöille saaden arvokasta tutkimustietoa perehdytysprosessista. Tutkimuksen aihepiirit koskettivat pääasiassa perehdytystä sekä sen kehittämistä.

Tutkimustuloksien perusteella yrityksen perehdyttämistä pidetään hyvänä, mutta sen kehittämiseksi perehdytysprosessi vaatii päivittämistä ja kirjallinen perehdytysmateriaali tai työohje koetaan tarpeelliseksi.

Tutkimustulosten pohjalta toteutettiin yritykselle yleisperehdytysopas, jota yritys voi hyödyntää tulevaisuudessa työntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttämisessä talon yleisiin ohjeisiin.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Perehdyttäminen, perehdyttämisen lainsäädäntö, perehdytysprosessi, onnistunut perehdytys

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

**Last name, First name & Last name, First name**

**Title and possible subtitle**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022, 48 pages

School of Technology. Degree Programme in Logistics, bioeconomy. Bachelor's thesis

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The aim of the thesis was to develop an induction process in a logistics company. The components of the theoretical framework are orientation, legislation, orientation processes, and measurement of successful orientation.

The thesis was conducted as a combined study, which followed both quantitative and qualitative research methods. The survey included an interview and a survey of the company's current employees, which provided valuable research information on the induction process. The topics of the research were mainly induction and its development.

Based on the research results, the induction of the company is considered good, but to develop it, the induction process requires updating. Written induction material or work instructions are considered necessary.

Based on the results of the study, a general orientation guide was introduced for the company. It will allow the company to familiarize employees and trainees with the general company instructions in the future.

### **Keywords/tags (subjects)**

Employee orientation, orientation process, orientation laws, successful orientation

### **Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>7</b>
2.1	Tutkimuksen tausta, tavoitteiden määrittely ja rajaus .....	7
2.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	8
2.3	Aineiston keruumenetelmät ja analysointi .....	10
<b>3</b>	<b>Perehdytys</b> .....	<b>14</b>
3.1	Perehdyttäminen kaksisuuntaisena prosessina .....	14
3.2	Yksilöllisyys perehdytyksessä .....	16
3.3	Perehdyttäminen ja lainsäädäntö .....	18
3.4	Toimiva perehdytysprosessi .....	20
3.5	Perehdytysuunnitelma .....	21
3.6	Perehdytyksen kustannukset .....	22
3.7	Onnistuneen perehdytyksen mittarointi .....	23
3.8	Yleisperehdytysopas .....	23
<b>4</b>	<b>Perehdytyksen kehittäminen</b> .....	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>26</b>
5.1	Kyselytutkimuksen tulokset .....	26
5.2	Teemahaastattelujen tulokset .....	32
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>33</b>
6.1	Eettisyys ja tutkimuksen luotettavuus .....	35
6.2	Pohdinta .....	36
	<b>Lähteet</b> .....	<b>39</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>42</b>
	Liite 1. Perehdytys lomakekyselyn tulokset .....	42

## Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys ratkaistaan valitulla tutkimusotteella .....	8
Kuvio 2.	Kvalitatiivien ja kvantitatiivinen tutkimusote. ....	9
Kuvio 3.	Kvantitatiivinen (määrällinen tutkimus) ja kvalitatiivinen (laadullinen tutkimus) .....	10
Kuvio 4.	Erilaisten laajojen laadullisten aineistojen jatkokäsittely. ....	12

Kuvio 5. Perehdytyksen eri näkökulmat. ....	15
Kuvio 6. Oppimistyyli ..... 16	16
Kuvio 7. Perehdyttämisen prosessikuvaus.....	21
Kuvio 8. Näkökulmia, joita on otettava huomioon perehdytyksen suunnittelussa. ....	21
Kuvio 9. Perehdytysprosessin taso.. ....	23
Kuvio 10. Millaisena koet perehdytyksen nykytilanteen yrityksessä? .....	27
Kuvio 11. Millaisiin perehdytysmuotoihin olet törmännyt yrityksessä X? .....	28
Kuvio 12. Onko mielestäsi perehdyttämisen laadulla merkitystä sitoutumiseen työpaikkaan? .....	29
Kuvio 13. Montako päivää mielestäsi hyvä perehdytys kestää? .....	31

# 1 Johdanto

Väestörakenteen muutos on herättänyt pitkään mietintöjä työelämän tulevaisuudesta. Työelämä elää murroksessa, jossa suurten ikäryhmien eläköityminen ja uuden työvoiman väheneminen markkinoilta tuo haasteen löytää osaavaa työvoimaa. Työmarkkinoiden kuumentuessa rekrytoinnin kilpailutilanteessa pärjäävät ne, joiden työnantajamielikuva on kunnossa (Osaavan työvoiman saatavuus n.d.). Positiivisesti työnantajamielikuvaan vaikuttava tekijä on onnistunut perehdytys (Eklund 2018, 25).

Perehdyttäminen koskettaa jokaista työntekijää ja se on tärkeää jokaisen uuden työntekijän arjessa. Perehdyttämisen eri vaiheet opastavat työntekijän turvalliseen ja tehokkaaseen työhön ja auttavat arjessa eteenpäin. Perehdyttäminen ei ole vain työpaikan edun mukaista, vaan myös työturvallisuuslaki määrittelee pakollisen perehdytyksen (Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua n.d.). Perehdyttämisen tulee olla vuoropuhelua työntekijän ja työnantajan välillä. Perehdyttämisen muotoja on erilaisia ja työnkuva sanelee toimivat perehdyttämisen muodot. Työsopimuksen kesto ja työn sisältö vaikuttaa pitkälti siihen, millainen perehdytyksen sisältö on. Onnistunut perehdytys johdattaa työntekijän sisälle organisaatioon ja auttaa hänet osaksi työyhteisöä. Perehdyttämisprosessi antaa perehdytettävälle mielikuvan organisaatiosta, joista hän jakaa kokemuksiaan eteenpäin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2–5.)

Tutkimustyön aihepiiri valikoitui logistiikka-alan yrityksen tarpeesta yleisperehdytysmateriaalille, sillä kasvavan yrityksen perehdytysmateriaalit eivät olleet enää ajan tasalla. Tutkimuksessa syvennyttiin tutkimaan perehdytystä ja perehdytysprosessin kehittämistä. Tutkimusten pohjalta valmistui yleisperehdytysmateriaali yrityksen ja heidän työntekijöidensä käyttöön.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteiden määrittely ja rajaus

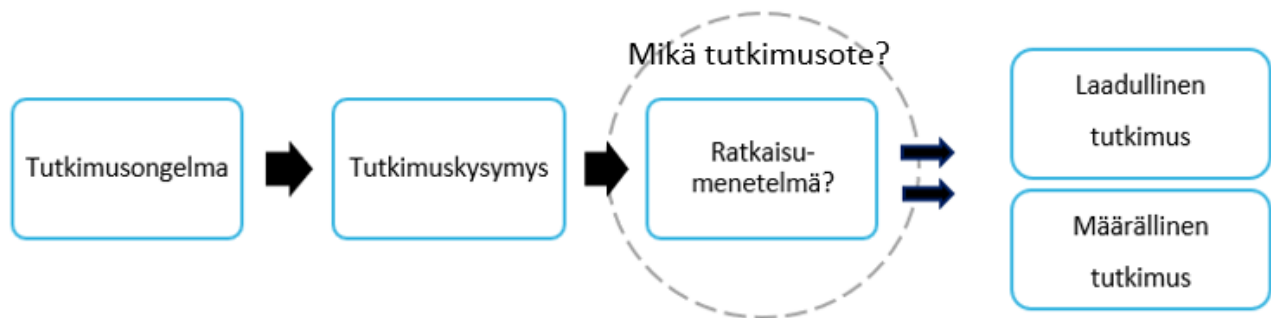
Tutkimustyö tuli ajankohtaiseksi yritykselle, joka on kasvanut viime vuosien aikana kuljetusyrityksestä kokonaisvaltaiseksi logistiikkataloksi. Yrityksessä löytyy laaja osaaminen alkutuotannosta viimeiseen mailiin. Perehdyttäminen koetaan tärkeäksi kokonaisuudeksi yrityksessä, jota halutaan kasvun myötä kehittää. Uusille työntekijöille halutaan tarjota myönteinen perehdytyskokemus, joka jättää positiivisen työnantajamielikuvan.

Tutkimuksessa tarkasteltiin logistiikka-alan yrityksen perehdytysprosessia, kuten mitä perehdytykseen on sisällytetty ja onko kaikki tarpeelliset osa-alueet osattu huomioida? Yrityksen perehdytysprosesseja tutkittiin esimiehille kohdistettujen teemahaastattelujen avulla sekä yrityksen henkilöstölle luodun lyhyen lomakekyselyn avulla. Tutkimusaineiston avulla perehdytysprosessia avattiin perehdytysprosessin parantamiseksi. Tutkimustyö oli ajankohtainen, sillä tulevaisuuden haasteisiin kuumentuneista työmarkkinoista halutaan vastata kehittämällä perehdytystä ja sitouttamalla työntekijöitä pidempisiin työsuhteisiin. Perehdytyksen koetaan olevan tärkein koulutus työntekijän työsuhteen aikana (Perehdytys on työsuhteen tärkein koulutus 2019).

Tutkimuksen teoriaosuudessa käydään läpi perehdytystä sekä sen eri osa-alueita. Tutkimustyölle asetettiin tavoitteeksi syventyä logistiikka-alan perehdytykseen sekä samalla kehittää perehdytysprosessia. Tutkimuksen tulosten sekä siihen liittyvien teorioiden avulla toteutetaan yritykselle päivitetty yleisperehdytysmateriaali.

## 2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimustyötä aloittaessa taustalta löytyy aina ratkaistava ongelma. Tutkimusongelma selvitetään tutkimusmenetelmillä, jotka sisältävät aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Tutkimusmenetelmätyyppejä on useita ja ne muodostavat omanlaisensa tutkimusotteensa, joka on joko laadullinen tai määrällinen. (Kananen 2015, 63.) Kuviossa 1. esitetään tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen ratkaisua valitulla tutkimusotteella.



Kuvio 1. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys ratkaistaan valitulla tutkimusotteella (Kananen 2015, 63)

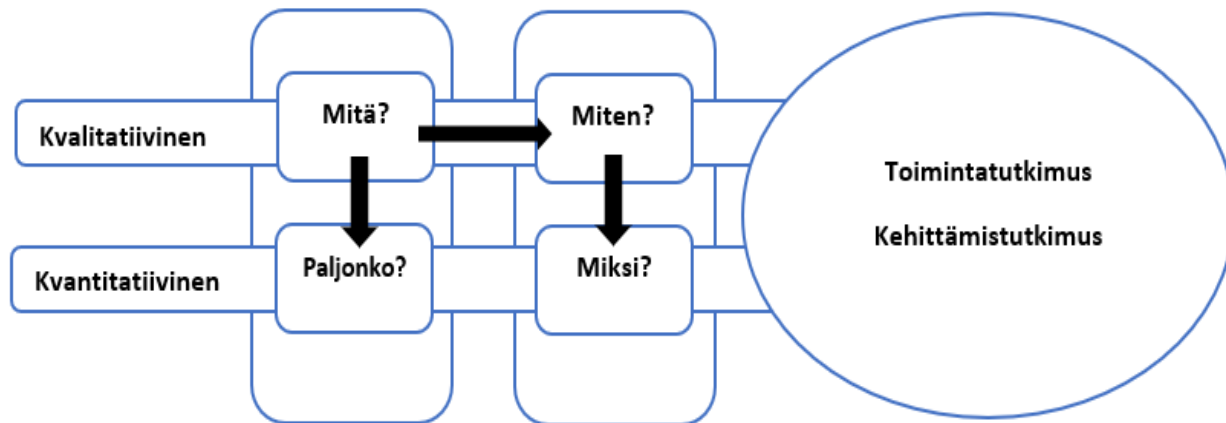
Kvantitatiiviselle eli määrällisessä tutkimuksessa keskeistä on johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, koejärjestelyiden tai aineiston onkeruun suunnitelmat, joissa tähdätään siihen, että havaintoaineistoa voidaan mitata määrällisesti ja numeraalisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136).

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista, jossa samaakin asiaa voidaan kuvata monella eri tavalla (Hirsijärvi, ym. 2009, 138, 160–162). Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön ymmärtämisen ja tämän pohjalta voidaan kehittää ilmiöitä selittäviä oletuksia siitä, miten ilmiö toimii. Laadullista kuvaamista pidetään parempana kuin pelkästään luvuilla ilmaistua kvantitatiivista tutkimusta. (Kananen 2010, 71.)

Hirsijärvi, ym. mukaan (2009, 136) kvantitatiivista ja kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapoja ei voi tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Tutkimustapoja voidaan käyttää toisiaan täydentävinä lähestymistapoina, sekä rinnakkain, eikä niitä pidä ajatella tutkimussuuntauksina toistensa vastakohtiksi.

Kvalitatiivinen käsittelee merkityksiä ja kvantitatiivinen numeroita, todellisessa elämässä ne ovat tois-  
taan riippuvaisia. (Hirsijärvi, ym. 2009, 136.)

Töttö (2000, 75) on tarkastellut tutkimusotteiden ja tutkimustyyppien pohjalta tutkimuskysymyksiä.  
Kuviossa 2. havainnollistetaan tutkimuskysymysten välistä riippuvuutta.



Kuvio 2. Kvalitatiivien ja kvantitatiivinen tutkimusote (Töttö 2000, 75 pohjalta).

Tutkimusotteiden luokittelun ymmärtämistä varten pelkkä määritelmä ei riitä vaan perustana täytyy olla jokin logiikka. Jaottelu perustuu ilmiön tunnistamiseen ja siitä omaksuttavaan tietoon. Ilmiön tunnistaminen vaatii laadullista tutkimusta, jotta ymmärretään mistä on kyse. Ilmiön ymmärtämisen jälkeen voidaan hyödyntää määrällistä tutkimusta mittaamaan ilmiötä. (Kananen 2010, 37.) Kuviossa 3. havainnollistetaan määrällisen ja laadullisen tutkimuksen eroavaisuuksia.

<b>Kvantitatiivinen tutkimus (Määrällinen tutkimus)</b>	<b>Kvalitatiivinen tutkimus (Laadullinen tutkimus)</b>
Laajat määrälliset aineistot (esimerkiksi tilastot)	Pienempi aineisto, aineiston laadun merkitys
Mittaaminen ja testaaminen	Havainnointi ja tulkitseminen
Tutkija aineistostaan ulkopuolinen	Tutkija aineiston tulkitsijana
Vastaa kysymykseen "kuinka suuri?" "montako?"	Vastaa kysymykseen "miksi?" "Millainen?"
Yleistettävyys	Joustavuus

Kuvio 3. Kvantitatiivinen (määrällinen tutkimus) ja kvalitatiivinen (laadullinen tutkimus) (Tutkijan ABC).

Tutkimustyön ongelmaan syvennyttiin oheisten tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Mitä perehdytysmallia toimeksiantajan yrityksessä hyödynnetään?
- 2) Millaisena toimeksiantajan yrityksessä nähdään yrityksen perehdytysprosessi?
- 3) Miten toimeksiantajan yrityksessä työntekijät haluaisivat, että heitä perehdytetään?

## 2.3 Aineiston keruumenetelmät ja analysointi

### Aineiston keruumenetelmät

Opinnäytetyössä hyödynnettiin aiempien tutkimusten tutkimusaineistoja, kirjallisuutta sekä asiantuntijoiden artikkeleita. Aineiston hakujen apuna hyödynnettiin Theseus-tietokantaa, joka toimii Suomen ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden tallentamisaikana. Theseus-tietokannan avulla löytyi paljon tutkimusaineistoja samasta aihealueesta kuin tekeillä ollut tutkimus. Valmiita opinnäytetöitä ei itsessään käytetty suorina lähteinä, vaan lähteiden hakua helpottamassa.

Tutkimusmenetelmä on kokonaisuus tavoista ja menetelmistä, joita käytämme tutkimustyötä tehdessä (Hirsjärvi 2007, 178). Tutkimustyössä hyödynnetään toistaan tukevina tutkimustapoina laadullista ja määrällistä tutkimustapaa. Laadullisen tutkimustavan lähtökohtana näkyy perehdytysprosessin tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti paljastaen tosiasioita. (Hirsjärvi 2007, 157.) Kvalitatiivista tutkimustapaa noudattaen teemahaastatteluun valitaan ennalta määritelty kohderyhmä ja tutkimustuloksia tarkastellaan yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi 2007, 160).

Opinnäytetyön tutkimusmuotona hyödynnettiin haastattelua tiedonkeruun muotona, sillä se on useinmiten käytetty tiedonkeruun muoto. Menetelmänä se on joustava ja sitä voidaan hyödyntää monenlaisissa tutkimustarkoituksissa. Haastattelun suora vuorovaikutus tutkittavan kanssa antaa mahdollisuuden suunnata tiedon hankintaa myös tilanteessa. (Hirsjärvi, Hurme 2000, 34.) Teemahaastattelun mukaisesti haastattelussa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja haastattelurungon mukaisesti. Tutkijalla on mukanaan haastattelussa lyhyt keskustelurunko muutamalla avainkysymyksellä varustettuna, jotta tutkija pystyy keskittymään enemmän haastatteluun kuin papereihin. (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d. luku 7.3.4.)

Kvantitatiivinen kyselytutkimus tuo tutkimustyöhön määrällistä havainnointia laadullisen tutkimustavan tueksi. Verkossa suoritettavat kyselyt ovat vuosien saatossa lisääntyneet, ja samalla niiden vastausprosentit ovat laskeneet. Kohdennetuissa sähköpostitutkimuksissa päästään noin 10 % vastaajamääriin, mutta vastausprosentti voi jäädä paljon matalammaksikin. Tutkimuksissa voidaan päästä parempiin vastausprosentteihin suorittamalla informoitu kysely, jossa ennen kyselyn suorittamista ilmoitetaan tutkittavalle tulevasta tutkimuksesta. (Kananen 2015, 279.) Verkkokyselyissä vastausrytmi on lyhyt ja suurin osa vastauksista tulee ensimmäisten päivien aikana (Kananen 2015, 281).

### **Aineiston analysointi**

Laadullisen tutkimuksen aineisto on moninaista ja sen käsittely tarkoittaa erilaisten aineistojen purkua ja yhteismitallistamista. Yhteinen muoto (tekstimuoto) mahdollistaa aineistojen yhdistämisen ja samanaikaisen analyysin. Kuviossa 4. havainnollistetaan laadullisen tutkimuksen aineiston käsittelyä ja analyysimenetelmiä.



Kuvio 4. Erilaisten laajojen laadullisten aineistojen jatkokäsittely (Kananen 2015, 159 muokattu).

Tutkimustyön teossa aineistonkeruu ja analysointi ovat onnistuneen lopputuloksen kannalta tärkeitä asioita (Hirsjärvi 2007, 216). Tutkimuksessa kerätty aineisto käsitellään niin, että siitä on johdettavissa ratkaisu tutkimusongelmaan (Kananen 2015, 171). Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri analysointimalliin:

- aineistolähtöiseen (induktiivinen)
- teoriasidonnaiseen (deduktiivinen)
- teorialähtöiseen

Aineiston analysointi voidaan tehdä jaottelamalla teksti asiasisältöihin, jossa sisällöt jaetaan teemoitain. Teoriasidonnaisessa sovitetaan olemassa olevien teorioiden käsitteitä kerättyyn aineistoon. Teorialähtöisessä tutkija hyödyntää teoriasta johdettuja käsitteitä tutkiessaan aineistolle selitystä ja ymmärrystä. (Kananen 2015, 171.)

Tutkimuksessa kerättiin aineistoa kahdella eri tutkimustavalla. Aineistoa kerättiin huolellisesti, jotta aineiston analysointi olisi mahdollisimman helppoa. Kyselytutkimuksessa hyödynnettiin tutkimuksen teoria osuuteen kerättyä aineistoa ja vastauksia analysoitiin aineistoa teorialähtöisesti. Tutkimuksen analysointia suoritettiin koko tutkimuksen ajan peilaten aineistoa tutkimuskysymyksiin ja samalla rajattiin tutkimukseen valikoituja lähteitä. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin teemahaastattelua, sillä se on haastattelumuotona vapaampi kuin strukturoitu haastattelu. Aineiston analysointi on haasteellisempaa teemahaastattelussa kuin strukturoidussa, sillä vastaukset ovat moniulotteisempia. Haastattelun aineistoa analysoitiin teemoittain, jolloin vastaukset on helpompi kohdistaa samoihin teemoihin. Eri haastatteluissa ilmenneitä teemoja yhdisteltiin, jotta niitä voitiin tarkastella yhdessä. Yhdistelyn avulla voidaan tarkastella teemojen välisiä syy-yhteyksiä. Syy-yhteyksien avulla pystytään tutkimusongelma ratkaisemaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149).

### 3 Perehdytys

Työsuhteen alulla on suuri merkitys työntekijän sitoutumiselle ja siihen voidaan vaikuttaa merkittävästi kattavalla perehdytyksellä (Kupias 2009, 71). Perehdytys käsitteenä kattaa useinmiten niin sanotun alku- ja yleisperehdytyksen sekä työopastuksen (Kupias 2009, 18). Perehdyttämisen tarkoitus on opettaa työntekijälle tarvittavat taidot työssä suoriutumiseen sekä opastaa työyhteisössä toimimiseen. Työn opastuksella vastaavasti tutustutetaan tehtävään työhön. Hyvä perehdyttäminen alkaa jo rekrytointiprosessissa, jossa työnhakijaa tutustutetaan työympäristöön ja organisaatioon. Perehdytyksen eri vaiheet voivat mennä osittain rinnakkain ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. (Moisalo 2011, 322.) Suunnitelmallisuudella ja valmistautumisella voidaan tarjota sujuva alku uudelle tehtävälle tai työsuhteelle ja näin parantaa tuottavuutta heti alkutekijöissä. Uuden tulokkaan saapumisesta on hyvä ilmoittaa myös muualle organisaatioon, jotta kaikki osaavat ottaa huomioon uuden työntekijän saapumisen ja toivottaa hänet tervetulleeksi organisaatioon. (Välkomna den nya kollegan, 2011.)

Onnistunut perehdytys auttaa vähentämään väärinymmärryksien syntyä ja näin turhia konflikteja työpaikalla. (Pellinen 2019.) Hyvä perehdytys huomio tulokkaan osaamisen ja ottaa sen huomioon perehdytysprosessin aikana (Kupias 2009, 19). Eklundin (2020) mukaan toimivaan perehdytykseen pitää olla valmiita käyttämään aikaa ja resursseja, sillä uusia toimintatapoja ei opita hetkessä. Perehdyttäminen vaatii aikaa ja ymmärrystä, jotta työntekijä oppii tehokkaat työskentelytavat. (Eklund 2020.) Suunnitelmallinen perehdytys, joka toteutetaan systemaattisesti, tuo lisäarvoa yritykselle vuosiksi eteenpäin (Moisalo 2011, 322).

#### 3.1 Perehdyttäminen kaksisuuntaisena prosessina

Perehdytys on nähty usein yksisuuntaisena prosessina, jossa organisaation suunnalta tulee odotuksia ja ohjeita. Perehdytettävä toimii tiedon vastaanottajana omaksuakseen tarpeelliset tiedot työtehtävissä toimiakseen. Nykyajan työelämässä on havahduttu mahdollisuuden kaksisuuntaisesta prosessista, jossa myös perehdytettävä toimii perehdyttäjänä. (Eklund 2018, 39.)

Pitkäsen (2010) tutkimuksessa perehdytystä lähestytään nelikentän avulla. Kuviossa 5. avulla on havainnollistettu kuinka uusi työntekijä ja vastaanottava organisaatio voi toimia perehdyttämisprosessissa sekä perehdyttäjänä että perehtyjänä. Perehdyttämisen ilmiötä on kuvattu neljästä eri näkökulmasta:

1. Tulokkaan perehtymisenä
2. Tulokkaan perehdyttämisenä
3. Organisaation perehtymisenä
4. Organisaation perehdyttämisenä



Kuvio 5. Perehdytyksen eri näkökulmat (Pitkänen, 2010 pohjalta).

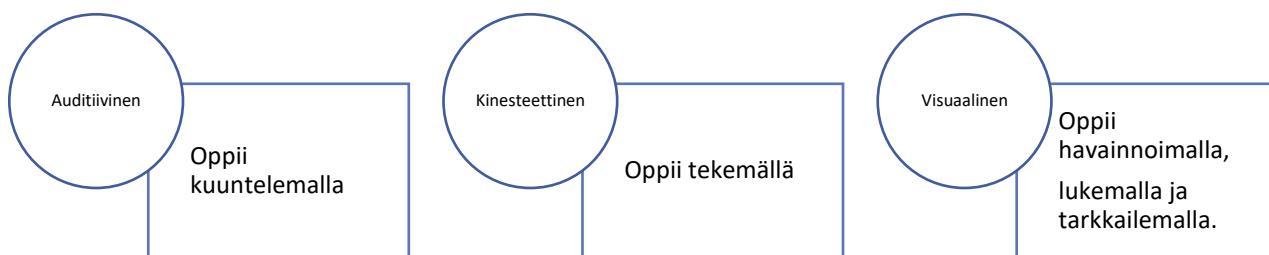
Kaksisuuntainen perehdytysprosessi antaa organisaatiolle myös mahdollisuuden kehittyä perehtyjän roolissa. Organisaatio tutustuu tulokkaaseen ja on avoin myös hänen palautteellensa ja näkemyksille.

Kaksisuuntainen prosessi hyödyttää prosessin molempia osapuolia ja mahdollistaa kehittymisen tehostamisen. (Eklund 2018, 39.)

### 3.2 Yksilöllisyys perehdytyksessä

Työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suuri vaikutus siihen, miten perehdytys onnistuu. Ihmisten aistikanavat painottuvat eri tavoin ja siksi oppiminen tapahtuu luontaisesti eri menetelmin.

Kuviossa 3. esitellään oppimistyyliä ja niihin liittyviä ominaisuuksia.



Kuvio 6. Oppimistyyli (Oppiminen ja opiskelutekniikat, muokattu.)

Aistikanavien pohjalta tapahtuva oppiminen kannattaa huomioida myös perehdytyksessä ja tarjota mahdollisimman monipuolisesti perehdytystä. Oppimistapojen mukaan jotkut omaksuvat kirjallisista ohjeista ja toiset parhaiten kuulemalla ja kolmas osallistumalla itse tekemiseen. (Oppiminen ja opiskelutekniikat n.d.) Perehdyttämistapoja on monenlaisia ja niitä hyödyntämällä saadaan luotua onnistunut perehdytys.

#### Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä perehdytetään organisaatioon ja työtehtäviin seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Kokenut työntekijä kertoo työnsä ohella työtehtävistä ja yrityksestä ja tulokkaan työtehtävistä. Perehtyminen tapahtuu hiljalleen työn tekemisen yhteydessä ja tulokas pystytään perehdyttämään yksilöllisesti. Vierihoidoperehdytyksessä perehdyttäjän taidot korostuvat ja perehdytyksen laatu on kiinni perehdyttäjistä. Vastuu perehdytyksestä on suuri ja riskit

epäonnistua ovat suuret, jos perehdyttäjät ei osaa ohjata perehdytettävää tarpeeksi hyvin tai ei pysty käyttämään siihen tarpeeksi aikaansa. (Kupias 2009, 36–37.)

### **Malliperehdyttäminen**

Malliperehdyttämisessä perehdyttämisen pohjalle on luotu erilaisia toimintamalleja ja aineistoja, jolloin pystytään perehdyttämään yleisellä perehdytyksellä työnteon perusteet yleisesti. Perehdyttämisessä pystytään jakamaan perehdytyksen osa-alueita organisaatiossa, jolloin henkilöstöhallinto ottaa yleensä isompaa roolia yrityksen perusteiden perehdyttämisessä, kuten esimerkiksi työsuhteeseen ja yrityksen organisaatioon liittyvissä asioissa. Varsinainen työhönopastus tapahtuu työyksikössä. Riskinä malliperehdyttämisessä on, että yleisperehdytys ja työhön perehdytys eriytyvät liikaa toisistaan. Malliperehdyttämisen hyvät puolet tulevat esille perehdyttämismateriaalien myötä, jotka tarjoavat tasalaatuisia perehdytysmateriaalia kaikille. (Kupias 2009, 38.)

### **Laatuperehdyttäminen**

Laatuperehdyttämisessä vastuu perehdytyksestä on koko tiimillä. Tässä perehdyttämismuodossa on tärkeää, että kaikki tiedostavat perehdytysprosessin vaiheet. Haasteena on, että perehdytys ei ole yksinomaan kenenkään vastuulla. Tiukka aikataulu ja kiire voivat viedä perehdyttäjältä ajan opettaa uutta työntekijää tehtäviin, jolloin tulokas jää ajalehtimaan. Parhaimmillaan perehdytettävä saa koko tiimiltä kokonaisvaltaista tukea ja perehdytystä työtehtäviinsä. (Kupias 2009, 39.)

### **Räätälöity perehdyttäminen**

Räätälöidyssä perehdytyksessä perehdytyksen osa-alueet jaetaan moduuleihin ja jokaiselle perehdytettävälle kartoitetaan oman työnkuvansa kannalta tarpeelliset perehdytysmoduulit. Eri henkilöt ovat vastuussa moduulien sisällöistä ja niiden perehdyttämisestä. Räätälöidyssä perehdytyksessä on tärkeää vuoropuhelu perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä, että osataan ottaa huomioon perehdytettävän tarpeet ja nykyinen osaaminen. Räätälöity perehdyttäminen vaatii perehdyttämisen koordinoijalta erityistä osaamista ja ajankäyttöä kokonaisuuden hallitsemiseen. (Kupias 2009, 41.)

### **Dialoginen perehdyttäminen**

Dialogisessa perehdyttämisessä suunnitelmat perehdyttämisestä laaditaan yhdessä perehdytettävän

kanssa. Dialoginen perehdytys on hyvä tapa perehdyttää silloin, kun työntekijä aloittaa työnkuvassa, jota ei ole aikaisemmin ollut ja uuden työntekijän on tarkoitus tuoda uutta osaamista taloon kyseiselle osa-alueelle. Vuoropuhelussa molemmat oppivat asioita ja perehdytettävä saa samalla tietoja organisaatiosta, jotka ovat hänelle työnsä kannalta tärkeitä. Dialoginen perehdyttäminen voidaan ajatella myös yrityksen toimintatavaksi, jolloin oppiminen ja perehdyttäminen on ympäristön toimintatapa. (Kupias 2009, 42.)

### **Digitaalinen perehdyttäminen**

Digitalisaation kehittyessä myös perehdyttämistä on asteittain siirretty digitaaliseen ympäristöön. Erilaisiin verkkoympäristöihin pystytään rakentamaan erilaisia oppimisalustoja, jotka mahdollistavat perehdytysohjelmien läpikäymisen. Verkkoperehdytys antaa työntekijälle valmiudet onnistua työssään ja saada tuloksia aikaan tehokkaasti sekä taidot työskennellä turvallisesti. Digitaalinen toteutus mahdollistaa jouston ja tehokkuuden perehdytyksessä. (Pajula 2021.) Digitaaliselle pohjalle rakennetut perehdytykset ovat helpompia arkistoida ja niistä jää jälki tietokantoihin (Pajula 2021).

Pelillistämisen elementtien hyödyntäminen auttaa usein innostamaan ja panostamaan käsiteltävänä olevaan asiaan vahvemmin kuin perinteisten digitaalisten materiaalien kuten Powerpointin käyttö. Se auttaa osallistujia käsittelemään tietoa aktiivisesti itse, jolloin asioiden muistaminen sekä opittavan sisällön omakohtainen sisäistäminen paranevat. (Rossi 2021.)

### **3.3 Perehdyttäminen ja lainsäädäntö**

Laeissa löytyy useita viittauksia ja määräyksiä perehdytykseen, koska työnteke ja perehdyttäminen ovat lainsäätäjän suojeluksessa. Huomiota kiinnitetään nimenomaan työnantajan vastuuseen perehdyttää työntekijälle työnkuvan sisältö. Perehdyttäminen mainitaan erityisesti työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Työehtosopimukset täydentävät lainsäädännön vaatimuksia. (Kupias 2009, 20.) Työnantajan on tunnettava työlaidansäädäntö ja noudatettava sitä. Noudattamatta jättämisestä voi seurata sanktioita. (Huhta 2017, 57.)

## **Työsopimuslaki**

Työsopimuslaki on laadittu suojelemaan sekä työnantajan että työntekijän oikeuksia. (Työsopimuslaki: työnantaja, muista ainakin nämä asiat.) Työsopimuslaki määrittelee vähimmäismääräykset työsopimuksen laatimiseen ja kertoo, työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista sekä vastuista. Työsopimuslaki sisältää muun muassa tiedon siitä kuinka työsopimuksen voi päättää. (Joki 2018, 53.) Työsopimuslain yleisvelvoitteessa on kirjattu, että työnantaja on velvollinen edistämään suhteitaan työntekijöihin, ja myös työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työstään myös muutoksen keskellä. Näitä ovat esimerkiksi tilanteet, joissa yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai menetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan on edistettävä työntekijän mahdollisuuksia kehittyä ja edetä urallaan. (Työsopimuslaki 2001/55 2 luku, 1§.)

Työsopimuslaki pitää sisällään myös ohjeistukset tasapuolisesta kohtelusta ja syrjintäkielosta, työturvallisuudesta, selvityksestä työntöön keskeisistä ehdoista, velvollisuudesta tarjota työtä osa-aikaiselle työntekijälle, työehtosopimusten yleissitovuudesta, palkoista ja niin edelleen. (ks. 26.1.2001/55.)

## **Työturvallisuus**

Työturvallisuuteen liittyvien lakien tavoitteena on huolehtia, että työn tekeminen on turvallista, niin henkisesti kuin fyysisesti. Näitä lakeja ovat työturvallisuuslaki, terveydenhuoltolaki ja työsuojelunvalvontalaki. Laeissa käytännössä velvoitetaan, että työpaikolla tulee arvioida työn riskit, perehdyttää työhön, tarjota lakisääteinen työterveyshoito ja pitää yllä työntekijöiden työkykyä. (Lait ja sopimukset säätelevät työsuojelua n.d.)

Oikeanlainen työturvallisuus on kuin palapeli, joka koostuu monesta osa-alueesta. Työ, työolosuhteet, työympäristö sekä työntekijä ovat huomioitavia tekijöitä. Työntekijöitä on perehdytettävä huolella, sillä se tärkeä osa työturvallisuuden kokonaisuutta. (Kupias 2009, 23.)

## Yhteistoiminta

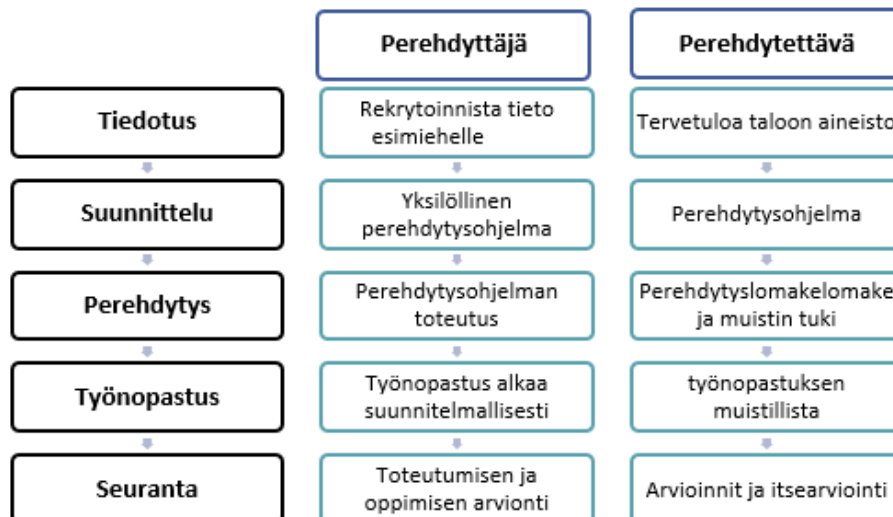
Laki yhteistoiminnasta määrää neuvottelemaan, kun yrityksessä on suunnitteilla työntekijöiden asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Lain tavoitteena on edistää viestintää työpaikoilla. Avoin tiedottaminen on tärkeässä asemassa ja se vahvistaa koko työyhteisön vastuuta.

Työntekijöiden perehdyttäminen kuuluu työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Perehdytettävät asiat ja niiden laajuus käydään läpi yli 20 työntekijän työpaikoissa työsuojelutoimikunnassa. (Kupias 2009, 26.)

## 3.4 Toimiva perehdytysprosessi

Toimivan perehdytysprosessin pääsääntöinä toimivat suunnitelmallisuus ja se että toteutuksen tulee myötäillä tehtyä suunnitelmaa. Suunnitelmallisesta perehdytyksestä ei ole mitään apua, jos toteutus jää vaillinaiseksi ja tehdyt perehdytysaineistot päätyvät pöytälaatikkoon. Perehdyttämistä suunniteltaessa pitää osata ottaa huomioon muuttuvia tekijöitä ja siksi niihin on hyvä varautua ennalta. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi vakituisen perehdyttäjän sairausloma ja varautuminen sijaisperehdyttäjään. (Moisalo 2011.)

Perehdyttämisen prosessikuvauksessa Moisalo (2011) on kuvannut perehdyttämistoimen ja -aineiston kulun rinnakkain. Oheinen kuvio hahmottaa perehdytysprosessiin liittyvät vaiheet niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän puolesta. Kuviossa 7. tarkastellaan perehdyttämisen prosessikuvausta.



Kuvio 7. Perehdyttämisen prosessikuvaus (Moisalo 2011, 324, muokattu).

Laadukas perehdytysprosessi varmistaa uuden työntekijän sitoutumisen työympäristöönsä ja työn aloittamisen tehokkaasti. Eklundin (2020) mukaan perehdytyksen sujuessa odotusten mukaisesti uusi työntekijä tarjoaa työorganisaatiolle niin tehokkuutta kuin helpotusta nykyiseen työnkuormaansa. Työsuhteen alussa odotukset ovat usein korkealla niin työntekijä kuin työnantaja puolelta. Haasteensa perehdytyksen suunnitteluun tuo niin työyhteisön kuin työntekijöiden omalaatuisuus. On vaikea löytää yhtä ainuttakaan jokaiseen tilanteeseen mukautuvaa perehdytysmallia. (Eklund 2020.)

Perehdytysprosessin kesto määrittyy työn vaativuustason ja perehdytettävän lähtötason perusteella. Perehdytysprosessi etenee vaiheittain, mutta sen liikehdintää ei voi verrata liikkuvaan junaan. Prosessia pitää osata tarkkailla ja edetä tavalla, jossa jokaisessa perehdytysprosessin vaiheessa saavutetaan haluttu lopputulos. (Moisalo 2011.)

### 3.5 Perehdytysuunnitelma

Perehdytysuunnitelman laadinta on perehdytysprosessin yksi osa-alueista. Suunnitelma voidaan laatia, kun perehdytyksen tavoitteet on määritelty. (Eklund 2018, 76.) Suunnitelmaa laatiessa on hyvä miettiä lähtökohdat valmiiksi: kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle. Eklundin (2018) laatimassa prosessikuvaus kuvio 8. on kuvailtu näkökulmat, jotka on otettava huomioon perehdytyksen suunnittelussa.



Kuvio 8. Näkökulmia, joita on otettava huomioon perehdytyksen suunnittelussa (Eklund 2018).

Henkilöstöhallinto suunnittelee perehdytysprosessin mukaisen perehdytysuunnitelman yhteistyössä esimiesten ja perehdyttäjien kanssa (Moisalo 2011, 324). Perehdyttämisjaksoissa on osattava ottaa huomioon myös perehdyttäjä, jotta hän pystyy toteuttamaan perehdytyksen laadukkaasti suunnitelman mukaisesti. Uuden työntekijän perehdyttäminen ei saa näkyä taakkana perehdyttäjälle, joka omien töiden lisäksi ohjeistaa perehdytettävää organisaatioon. Huonosti suunniteltu perehdytysjakso kuormittaa perehdyttäjää ja saattaa vaikuttaa hänen työtyytyväisyyteensä ja motivaatioon. (Moisalo 2011, 345.)

HR konsultti Heathfield (2019) kommentoi, että on tärkeä valita perehdyttäjä, joka haluaa perehdyttää. Työntekijän kokiessa roolinsa perehdyttäjänä raskaaksi, hän ei pysty tarjoamaan parasta mahdollista opastusta uudelle työntekijälle. (Heathfield 2019.)

### **3.6 Perehdytyksen kustannukset**

Uuden työntekijän arvioidaan kustantavan yritykselle ensimmäisen vuoden aikana noin puolitoista kertaa oman palkkansa verran. Huono perehdytys voi johtaa pitkittyneeseen tehottomuusjaksoon tai jopa koeajalla irtisanoutumiseen. (Rekrytoinnin hinta ja arvo 2018.) Työntekijän perehdyttäminen työnkuvaan ei ole enää mikään varttitunnin keskusteluhetki. Perehdyttäjältä vaaditaan taitoa siirtää työtehtävän hallitsemiseen tarvittavaa tietoa eteenpäin uudelle työntekijälle. Onnistuneen perehdytyksen ansiosta työntekijän motivaatio nousee ja hän jaksaa työssä paremmin. Hyvä työtyytyväisyys vähentää sairaspöissaolojen määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta. (Huomioitava myös tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja monikulttuurisuus n.d.) Työntekijöiden suuri vaihtuvuus on mittava kustannus työnantajalle, joten panostus perehdytykseen on kannattavaa, jos sillä pystytään vähentämään vaihtuvuutta (Greenberg 2015). Onnistuneen perehdytysprosessin läpikäynyt työntekijä pystyy siirtymään nopeasti itsenäiseen työhön, joka lisää työn tehokkuutta. (Huomioitava myös tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja monikulttuurisuus n.d.)

### 3.7 Onnistuneen perehdytyksen mittarointi

Asetettaessa perehdytykselle tavoitteet ovat onnistumisen mittarointi helpompaa. Bauer (2010) mittoi perehdyttämisen onnistumista eri tasojen kautta. Perehdyttämisen alimmainen taso on **määräystenmukaisuus** (Compliance), jossa perehdyttämiseen sisältyy vain lain määräämät velvoitteet. Toinen taso on **selvennys** (Clarification), jossa tarkistetaan työntekijän ymmärtävän työnkuvansa ja siihen sisältyvät velvoitteet ja odotukset. Kolmas tasoista on **kulttuuri** (Culture) ja siinä työntekijää perehdytetään organisaatiokulttuuriin, sekä yrityksen normeihin ja tapoihin. Neljäs, ja samalla ylin taso on **yhteys** (Connection), jossa uutta työntekijää autetaan luomaan tärkeitä ihmissuhteita sekä työn tekemisen kannalta oleellisia verkostoja. (Bauer 2010, 2–4)

Perehdyttämisprosessissaan tasolle yksi pääsevät ne organisaatiot, jotka huomioivat perehdyttämisessään vain määräystenmukaisuuden ja selvennyksen toteuttamisen. Organisaatiot, jotka pystyvät toteuttamaan perehdytysprosessissaan osittain osia kulttuurista ja yhteydestä pääsevät tasolle kaksi. Perehdytyksen kolmannen eli korkeimman tason saavuttavat ne organisaatiot, jotka suunnitelmallisesti ja systemaattisesti huomioivat kaikki neljä tasoa, ja koko organisaation perehdyttäminen on johdonmukaista. Tasolle kolme pääseminen vaatii yritykseltä suunnitelmallista henkilöstöjohtamista. (Bauer 2010, 2-4.) Kuviossa 9. Bauerin perehdytysprosessien tasot kuvailtuna.

Perehdyttämisstrategian taso	Määräystenmukaisuus	Selvennys	Kulttuuri	Yhteys
<b>Taso 1 passiivinen</b>	Kyllä	Osittain	vähän/ ei ollenkaan	Vähän/ ei ollenkaan
<b>Taso 2 korkea potentiaali</b>	Kyllä	Kyllä	Osittain	Osittain
<b>Taso 3 aktiivinen ja ennakoiva</b>	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Kuvio 9. Perehdytysprosessin taso. Bauer (2010, 3 suomennettu).

### 3.8 Yleisperehdytysopas

Christensen (2015) suosittelee laatimaan perehdytysoppaasta mielenkiintoisen ja leikittelemään visuaalisuudella. Perehdytysoppaan tulisi olla tiekartta yrityksen toimintoihin. Väylä, joka johdattaa yrityk-

sen kulttuuriin ja opas, jonka kanssa työntekijät ovat vuorovaikutuksessa säännöllisesti. Perehdytysoppaaseen ei ole tiettyä standardia, vaan yrityksen voivat laatia omalle yritykselle parhaiten soveltuvan. Hyvän perehdytysopas tarkastetaan ja päivitetään vuosittain. (Christensen 2015.)

Perinteisesti perehdytysoppaassa käydään käytännönasioita läpi, jotka helpottavat uuden työntekijän saapumista ja sitä, että kaikkia ei tarvitse muistaa ulkoa. Perehdytysoppaissa kerrottuja asioita ovat muun muassa:

- Yrityksen esittely
- Oma työnkuva ja siihen liittyvä tekeminen
- Oman työnkuvan tärkeimmät vastuualueet
- Miten yrityksessä toimitaan?
- Tärkeimmät viestintäkanavat
- Työaika, tauot ja työtilat
- Työpaikan tilat
- Palkanmaksu ja tuntikirjaukset
- Työterveys ja sairastumiset
- Työturvallisuus ja ergonomia
- Työvaatteet ja varusteet
- Tietosuoja
- Salassapitovelvollisuus
- Yhteystiedot

Perehdytysopas voidaan jakaa työntekijälle ennen työsuhteen alkua, jolloin työntekijä pääsee tutustumaan siihen rauhassa. (Tervetuloa perehdytys-oppaaseen!.)

## 4 Perehdytyksen kehittäminen

Työelämä elää murroksessa, jossa muutoksia tapahtuu nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Organisaatiot ja toimialat kohtaavat muutosvaatimuksia, joihin täytyy osata vastata pystyäkseen kilpailukykyisenä. Organisaation ja työnkuvien muuttuessa myös perehdytysprosessi vaatii ajantasaista kehittämistä pystyäkseen vastaamaan muutoksessa tapahtuneisiin tarpeisiin. (Eklund 2018,132–133.)

Perehdytyksen kehittämisessä on tärkeää osata arvioida nykyistä tilannetta niin perehdytettävän kuin perehdyttäjän näkökulmista (Työhön perehdyttäminen ei ole pelkkää työturvallisuutta n.d). Perehdytysprosessin kehittämistä varten säännöllisen palautteen kerääminen perehdytyksen eri osapuolilta on tärkeää. Perehdytyksestä saatu palaute auttaa tunnistamaan perehdytysprosessin kehityskohteet. (Eklund 2018,132–133.)

Kehittämisen ei tarvitse olla raskasta uudistamista vaan se voi olla myös suunnitelmallista, oikea-aikaista toimintaa. Kehittäminen lähtee prosesseista, joille on määritelty omat vastuuhenkilönsä. Palautetta kehittämisestä ei kannata kerätä, jos ei ole suunnitelmaa, miten niitä käsitellään tai viedään eteenpäin. (Eklund 2018, 133.)

Suunnitelmallinen kehittäminen on jatkuva prosessi, jota ei voi koskaan saada valmiiksi. Onneksi vaihteittain tapahtuvien kehitystoimenpiteiden avulla on mahdollista päästä lähemmäksi onnistuneelle perehdytykselle asetettuja tavoitteita sekä kilpailukykyistä perehdytysprosessia. (Eklund 2018, 133.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimustyön tiedonkeruussa hyödynnettiin kahta erilaista tiedonhankintamenetelmää. Tavoitteena oli saada ajankohtaista materiaalia yrityksen perehdytyksestä sekä sen prosesseista. Yrityksessä ei ole aiemmin toteutettu perehdytykseen liittyvää tutkimustyötä, joten tutkimuksessa ei voitu hyödyntää jo olemassa olevia materiaaleja. Tutkimustyön materiaali kerättiin nimenomaisesti tutkimusta varten ja siten se tarjosi ajankohtaisen otannan yrityksen tilanteesta.

Tutkimustyön haastattelut suoritettiin keskittyen perehdytyksen osa-alueisiin liittyviin aihepiireihin teemahaastattelun luonnetta myötäillen. Päivittäinen työ perehdytysprosessien kanssa haluttiin saada tutkimustyössä esille. Siksi haastateltaviksi valikoituivat esimiehet, jotka vastaavat uusien työntekijöiden alkuperehdytyksestä. Haastattelun avulla saatiin kartoitettua esimiesnäkökulmia perehdytyksestä sekä sen nykytilanteesta ja kehitysmahdollisuuksista. Tiedonkeruussa hyödynnettiin Webropol -työkalua, jonka avulla suoritettiin kysely perehdytyksestä yrityksen henkilökunnalle. Tässä osiossa käydään läpi näiden tutkimusten sisällöt ja niistä saadut tutkimustulokset.

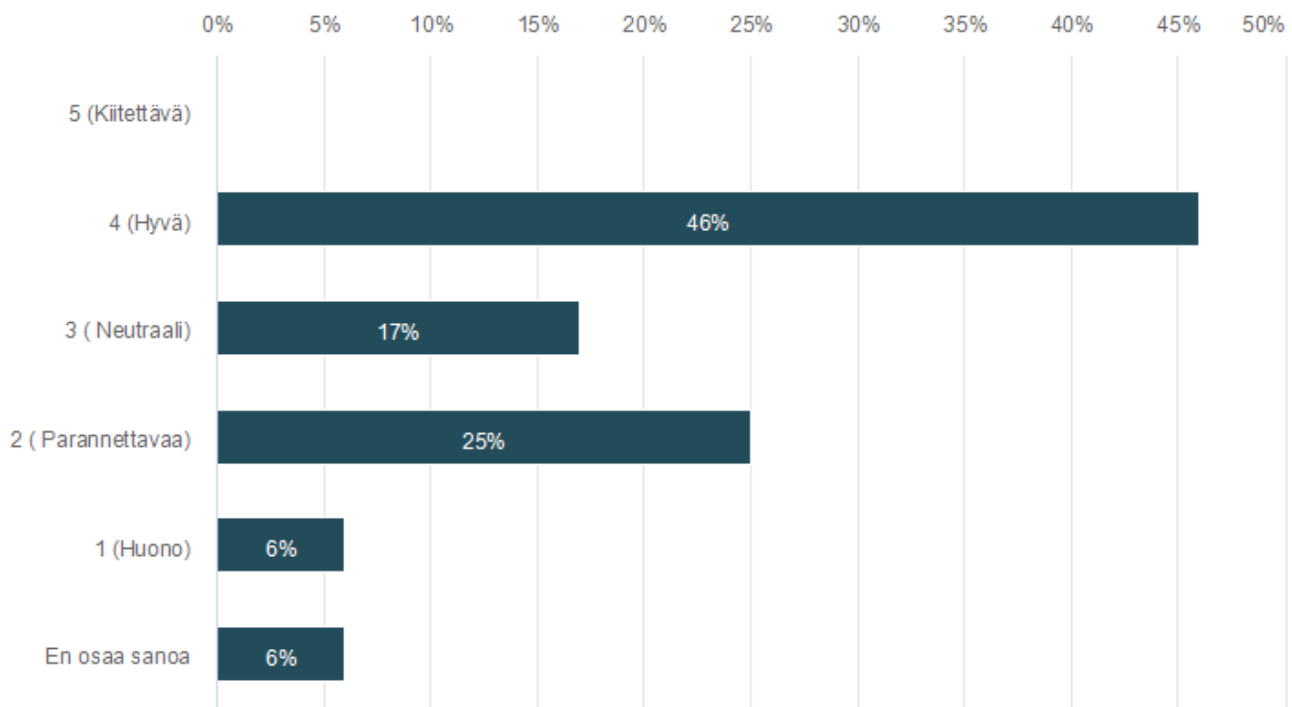
### 5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa hyödynnettiin määrällisen tutkimuksen tutkimuskeinoa kyselytutkimuksen muodossa. Kyselytutkimus osoitettiin koko yrityksen henkilökunnalle ja kyselylomakkeeseen johtavan linkin sai 135 työntekijää yrityksen viestintäkanavien kautta. Kyselyn vastausaika oli yksi viikko, koska kysely oli nopeasti vastattavissa. Vastauksia kyselyyn saapui 35 ja prosentuaalisesti vastausmääräksi muodostui 26 prosenttia. Tutkimukseen osallistuneiden määrä oli positiivinen yllätys, koska Kanasen (2010, 279) mukaan verkossa suoritettavien kyselyjen vastausprosentit ovat matalat. Kysely toteutettiin verkkokyselynä, vaikka tiedostettiin mahdollisuus matalaan vastausprosenttiin, koska kyselyn jakaminen laajalle kohderyhmälle oli näin helpointa ja nopeinta.

Kyselytutkimuksen kysymykset koskivat nykyisen työpaikan perehdytystä, sen nykytilannetta ja vaikutusta sitoutumiseen sekä millaisia perehdytystapoja yrityksessä on. Kyselytutkimuksen kysymykset ja vastausvaihtoehdot on luettavissa tämän opinnäytetyön liitteessä liite 1.

### Millaisena koet perehdytyksen nykytilanteen yrityksessä?

Kyselytutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin yrityksen perehdytyksen nykytilannetta. Kysymys oli laadittu monivalintakysymyksenä, jossa vaihtoehdot skaalautuivat arvosanojen ”kiitettävä” ja ”en osaa sanoa” välillä. Tutkimuskysymyksessä arvoasteikko ”hyvä” sai eniten ääniä (16) ja arvoasteikko ”parannettavaa” (9) sai toiseksi eniten ääniä. Vastauksien perusteella yrityksen perehdytystilanne koettiin olevan hyvällä tasolla, mutta myös parannettavaa koettiin perehdytyksessä olevan. Vastaajista kaksi näki perehdytystilanteen olevan huono ja kaksi ei osannut sanoa. Tulosten jakautuminen on nähtävissä kuviossa 10.



Kuvio 10. Millaisena koet perehdytyksen nykytilanteen yrityksessä?

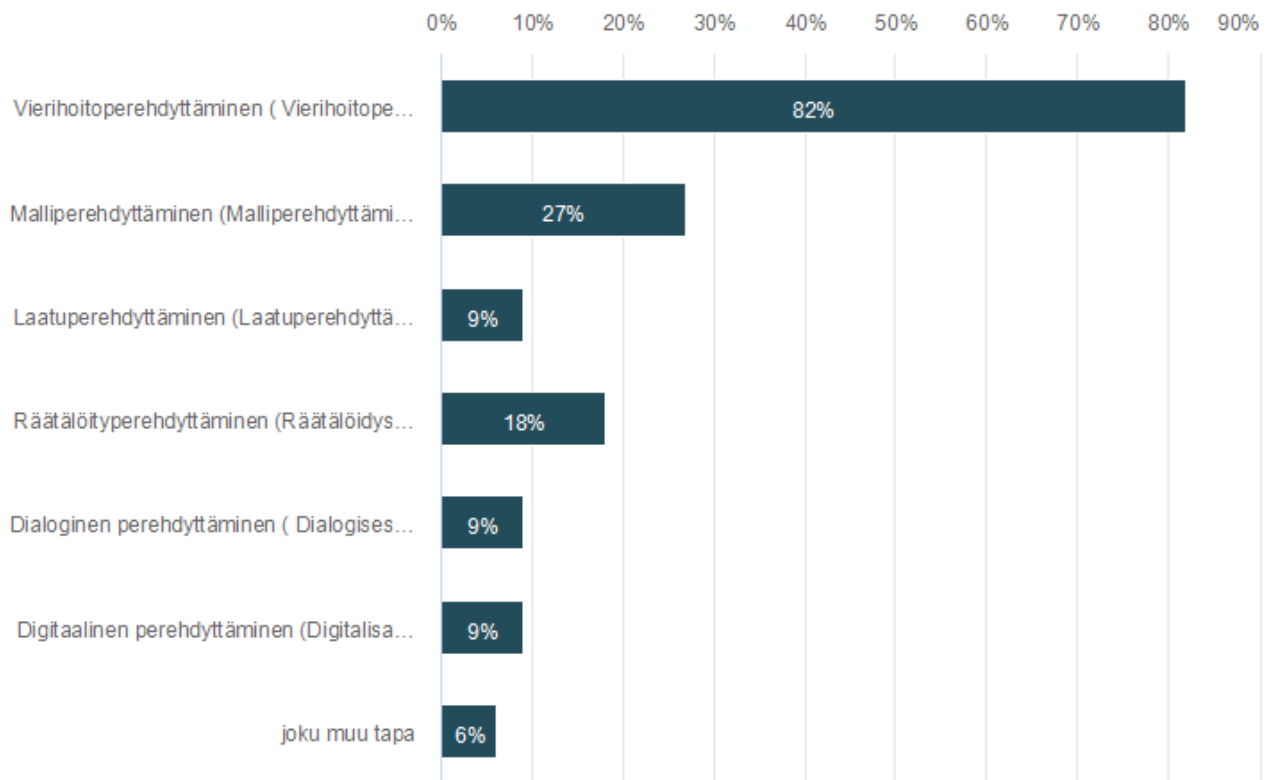
**Perehdytysmuotoja on monia erilaisia ja niitä hyödyntämällä saavutetaan parhaat lopputulokset.**

### Millaisiin perehdytysmuotoihin olet törmännyt yrityksessä X?

Tutkimuskyselyn toisessa kysymyksessä tutkittiin yrityksessä esiintyviä erilaisia perehdytysmuotoja. Vastausvaihtoehtoina annettiin tutkimuksen teoriaosuudessa esiteltyjä perehdytysmuotoja vastausvaihtoehtoiksi. Vastausvaihtoehdot avattiin kysymyksessä, jotta perehdytyksessä käytettyjen termien sisältö ei jäisi epäselväksi ja aiheuttaisi väärinymmärryksiä vastaajilla. Tulosten jakautuminen on esitelty kuviossa 11. Tutkimuskysymyksen vastauksien perusteella yrityksessä on eniten

hyödynnetty vierihoitoperehdytystä (27 ääntä). Vierihoitoperehdyttämisessä uusi työntekijä perehdytetään organisaatioon ja työtehtäviin seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa.

Tutkimuskysymyksessä esitetyt malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöityperehdyttäminen, digitaalinen perehdyttäminen, dialoginen perehdyttäminen ja muu tapa perehdytystavat saivat myös yksittäisiä ääniä.



Kuvio 11. Millaisiin perehdytysmuotoihin olet törmännyt yrityksessä X?

### Mitä asioita mielestäsi hyvä perehdytysprosessi sisältää?

Tutkimuskysymyksessä kolme vastaajille annettiin mahdollisuus avoimeen vastaukseen ja siihen liittyen saimme kootusti vastauksia hyvän perehdytysprosessin sisällöstä. Vastauksissa mainittiin muun muassa seuraavat asiat:

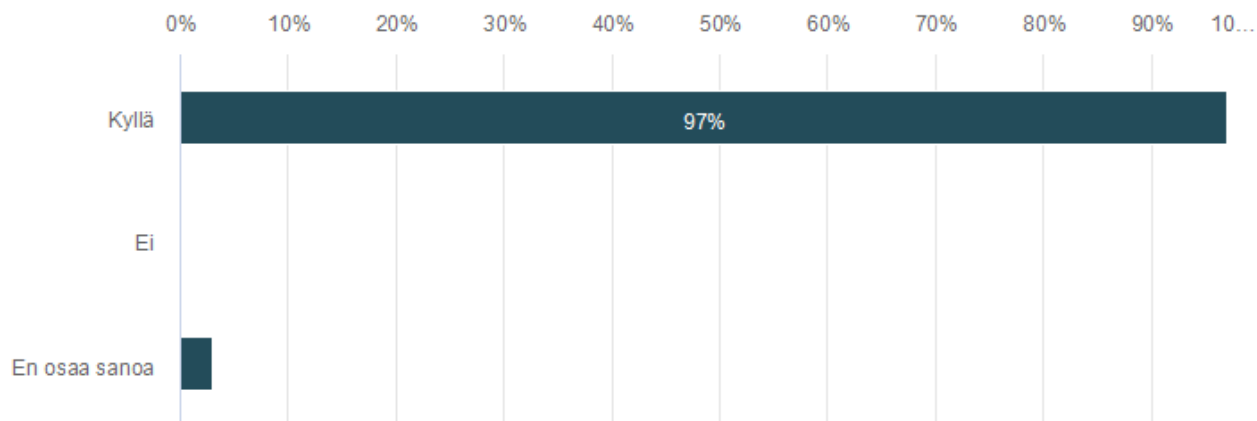
- Yrityksen perusesittely
- Tarpeeksi aikaa perehdytykseen
- Selkeä perehdytysprosessi
- Kokeneen työntekijän pitäisi perehdyttää

Tutkimuskysymyksessä esiintyi paljon samankaltaisuuksia teoriaosuudessa kirjattuun perehdytysprosessin sisältöön. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että vastaajat tuntevat hyvän perehdytysprosessin sisällön.

Vastauksissa tuli esille yrityksen perusesittelyn tärkeys sekä kokeneen työntekijän tuoma lisäarvo perehdytykselle. Monessa vastauksessa tuli esille myös perehdytysjaksolle määritelty aika. Sitä toivottiin olevan enemmän, että työntekijä saisi rauhassa, asia kerrallansa perehtyä työtehtäviin. Tutkimuskysymyksen vastaukset ovat liitteessä 1. kokonaisuudessaan luettavissa.

### **Onko mielestäsi perehdyttämisen laadulla merkitystä sitoutumiseen työpaikkaan?**

Kupiaisen (2009) mukaan työsuhteen alulla on suuri merkitys työntekijän sitoutumiselle ja siihen voidaan vaikuttaa merkittävästi kattavalla perehdytyksellä. Tutkimustulosten perusteella on nähtävissä, että perehdyttämisen laadulla on merkittävä yhteys työpaikkaan sitoutumisen kanssa. Suurin osa vastaajista (97 %) vastasi kysymykseen kyllä. Vastausten selkeä jakautuminen on havaittavissa kuviossa 12.



Kuvio 12. Onko mielestäsi perehdyttämisen laadulla merkitystä sitoutumiseen työpaikkaan?

### **Miten haluaisit, että sinut perehdytettäisiin?**

Tutkimuskysymyksessä 5. vastaajille annettiin mahdollisuus avoimeen vastaukseen ”Miten haluaisit, että sinut perehdytettäisiin?” Vastauksissa mainittiin muun muassa seuraavia asioita:

- Yrityksen esittely
- Osa-alue kerrallaan
- Kokeneen tekijän kanssa pari päivää
- Rauhassa ja huumorin kautta

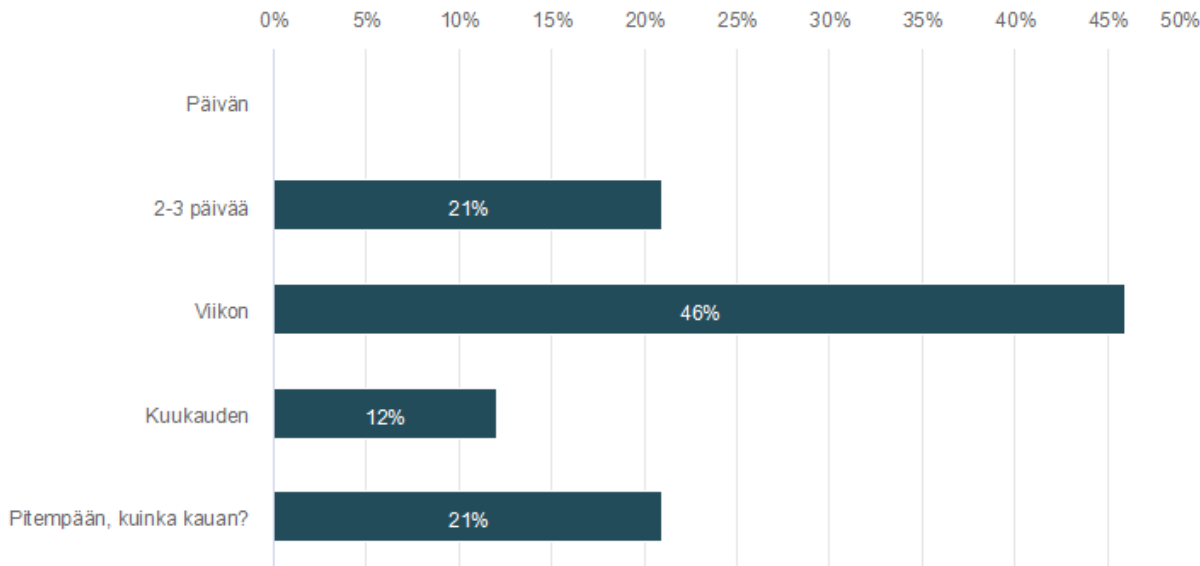
Tutkimuskysymyksiensä vastauksissa nousi esille työntekijöiden toivomus osaavan työkaverin avulla tapahtuvasta perehdytyksestä. Vierihoitoperehdyttämistä pidettiin hyvänä tapana oppia uusia työtehtäviä. Perehdytyksen haluttiin tapahtuvan osa-alue kerrallaan, jottei kerralla tulisi liian paljon sisäistettäviä asioita. Kirjallista perehdytysmateriaalia pidettiin myös hyvänä ajatuksena, jotta aineistoon voisi palata myöhemmin tai tehdä siihen lisämuistiinpanoja.

Tutkimuskysymyksen vastauksissa oli paljon samankaltaisuuksia kuin kysymyksessä ”Mitä asioita mielestäsi hyvä perehdytysprosessi sisältää?”. Hyvä perehdytysprosessi nähtiin useiden vastauksien kautta samanlaisena, kuin toivottiin oman perehdytysprosessin olevan. Tutkijan mukaan tämä kuvastaa työntekijöiden tarpeen saada hyvää perehdytystä työssä oppisen tueksi. Kysymyksen kaikki vastaukset ovat nähtävissä liitteessä 1.

### **Montako päivää mielestäsi hyvä perehdytys kestää?**

Tutkimuksessa kartoitettiin hyvän perehdytyksen ajallista kestoa. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että hyvä perehdytys kestää viikon. Kuukauden perehdytysjaksoa kaikki pitivät liian pitkänä ja vastaavasti päivän jaksoa liian lyhyenä. Vastauksessa tuli ilmi myös työtehtävän vaikutukset perehdytyksen keston. Vastauksissa koettiin, että helpompi työtehtävä vaatii lyhyemmän perehdytyksen, kun taas haasteellisempi vaatii vastaavasti pitemmän ajan perehdytyksessä.

Hyvän perehdytyksen kesto on vaikea määrittää, sillä työtehtävien ja perehdytettävien ominaisuuksilla on suuri vaikutus perehdytysprosessin kestoan. Kuviossa 13. on nähtävillä vastauksien jakautuminen eri vastausvaihtoehtoihin.



Kuvio 13. Montako päivää mielestäsi hyvä perehdytys kestää?

### **Minkälaista tietoa kaipaavat yleisperehdytys materiaaliin?**

Kyselytutkimuksen viimeisessä kysymyksessä kartoitettiin perehdytysmateriaaliin kaivattavaa tietoa. Tutkimukseen vastanneiden vastaukset noudattivat perinteisissä perehdytysoppaissa esiintyneitä aiheistoja. Perehdytysoppaassa nähtiin tarve muun muassa:

- Yrityksen toimintatavoista
- Yhteyshenkilöistä
- Työterveydestä
- Materiaalit eri toimintojen mukaan

Kysymyksen kaikki vastaukset ovat nähtävissä liitteessä 1.

## 5.2 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelun avulla tutkimuksessa päästiin pureutumaan tarkemmin logistiikka-alan yrityksen perehdytyksen nykytilanteeseen, sekä sen haasteisiin ja mahdollisuuksiin kehittää prosessia. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen esimiehiä ennalta päätettyjen teemojen avulla.

- Perehdyttäminen nyt ja tulevaisuudessa
- Perehdyttämistavat
- Perehdyttämismateriaalit ja niiden tarve
- Olemassa oleva perehdytyslomake
- Perehdyttämisen mittarointi

Perehdyttäminen koettiin esimiesten mielestä erittäin tärkeäksi ja sen kehittämiseen haluttiin löytää uusia keinoja, joilla parantaa prosessia.

Haastattelussa perehdyttämisen nykytilanne nähtiin osaltaan toimivana, mutta myös haasteellisena. Yrityksessä työnkuvat ovat vaihtelevia ja logistiikka-alan haasteena nähtiin työntekijöiden hajaantuminen eri työpisteihin. Yhteisen ajan löytäminen kattavalle perehdytysjaksolle koettiin haasteelliseksi erityisesti jos kyseessä ei ollut toimistotyöntekijä vaan liikkuvan työn tekijä.

Yrityksessä perehdyttäminen on hoidettu pääsääntöisesti vierihoitomallilla. Perehdytysmuotoa pidettiin hyvänä, mutta ongelmana nähtiin myös perehdyttämismuodon kuormittaminen perehdyttäjän työnkuvassa. Perehdyttäminen vaatii perehdyttäjältä oman osansa työpanoksesta ja siksi halukkuutta suoraan nimetyksi perehdyttäjäksi voi olla vaikea saavuttaa.

Esimiehet toivoivat perehdytyksen rinnalle perehdytysmateriaalia, jossa käytäisiin esimerkiksi työterveyttä ja henkilöstöhallintojärjestelmän ohjeistusta läpi. Perehdytysmateriaaliin palaamisen mahdollisuus helpottaisi muistijäljen syntymistä.

Nykyinen perehdytysprosessi oli selkeä esimiehille, joiden tiimiin tuli säännöllisesti uusia työntekijöitä.

Niiden esimiesten kohdalla, joiden tiimiin tuli harvoin uusia työntekijöitä perehdyttämisprosessiin kaivattiin selkeytystä ja lisää tietoa.

Henkilöstöhallinnon järjestelmässä sijaitseva perehdytyslomake koettiin nykyisessä muodossaan toimimattomaksi. Lomakkeessa on asioita, jotka liittyivät tiettyihin työalueisiin ja herättivät kysymyksiä toisissa työtehtävissä työskentelevillä. Haastattelu nosti esiin kehitysideoita, joiden avulla lomakepohjan toimivuutta olisi mahdollista parantaa.

Haastatteluissa onnistuneen perehdytyksen mittarointi herätti mietteitä, sillä mittarointia ei oltu aikaisemmin systemaattisesti mietitty. Perehdytyksen onnistuminen koettiin helpoksi, mutta mittarointia pidettiin haasteellisena. Haastatteluissa keskustelimme Baurin tutkimuksen nelitasoisesta perehdytyksen mittaroinnista. Nelitasoinen mittarointi koettiin selkeänä ja helppona tapana mittaroida onnistunutta perehdytystä. Yhtenä kehitysehdotuksena todettiin, että olisi aiheellista tehdä palautekysely syksyllä kausityöntekijöiden lopetettua työnsä. Tämä tutkimus toisi lisätietoa perehdyttämisen mittarointiin ja sen onnistumisen tasosta.

## 6 Johtopäätökset

Tutkimustyön tulokset saavutettiin teemahaastattelujen ja kyselytutkimuksen avulla koostettujen materiaalien pohjalta. Haastattelujen avulla saaduissa tutkimustuloksissa luotettavuutta mahdollisesti saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti toivottuja vastauksia kysytyihin aihealueisiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201). Tämän vuoksi haastatelluille ja kyselytutkimukseen osallistuneille kerrottiin heti alussa, että materiaalit käsitellään tutkimustyössä anonymisti, jonka toivottiin vapauttavan sosiaalisia paineita.

### Perehdytyksen nykytila

Tutkimuksessa selvitettiin aluksi perehdytyksen nykytilannetta. Tutkimuskysymyksen ”Millaisena koet perehdytyksen nykytilanteen yrityksessä?” avulla saatiin tietoa yrityksen, miten henkilökunta kokee perehdytyksen nykytilan. Perehdytyksen nykytilanne koettiin olevan hyvä, sillä kyseinen vastausvaihtoehto keräsi eniten vastauksia. Haastattelun avulla saatiin perehdytyksen nykytilanteesta tarkempaa

aineistoa tutkimuskyselyn vastauksen avaamiseksi. Haastattelun perusteella perehdytystä tehdään yrityksessä suunnitelmallisesti, mutta välillä työntekijäryhmittäin on haasteita nopean rekrytoinnin ja perehdytyksen parissa.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan päätellä, että toimeksiantajan yrityksessä perehdytys toteutetaan pääsääntöisesti vierihoitoperehdytysmallin mukaisesti. Yrityksen perehdytyksessä on yhtäläisyyksiä muun muassa Kupiaisen ja Peltolan (2009, 17–19) kuvaukseen perehdytyksen jakautumisesta. Kupias ja Peltola (2009, 17–19) kuvaavat perehdytyksen olevan alkuohjausta ja vastaanottoa, jonka jälkeen edetään työnopastukseen, jonka tavoitteena on työtehtävien oppiminen. Yrityksessä työsuhteen alun perehdytyksen hoitaa esimies tai liiketoimintavetäjä ja työn opastuksen hoitavat työntekijät, joiden kanssa perehdytettävä jakaa työarjen.

### **Yrityksen perehdytysprosessin kartoitus**

Tutkimuksen avulla selvitettiin yrityksen perehdytysprosessia ja sen kehittämistä. Logistiikka-alan yrityksen perehdytysprosessin kehitystä voidaan viedä eteenpäin kehittämällä prosessia osa-alue kerrallaan. Kaikkea ei tarvitse tehdä kerralla, sillä kehitystyö on jatkuva prosessi.

Eklundin (2010) mukaan perehdytyksen kehittämistä voidaan toteuttaa palautteen keräämisellä perehdytysprosessin aikana. Tutkimustyössä prosessin kehittäminen aloitettiin kuuntelemalla esimiehiä ja henkilökuntaa heidän tarpeistaan perehdytyksestä. Kehittämisen kannalta on tärkeää kerätä palautetta ja vielä tärkeämpää on se, että saatuja tuloksia analysoidaan.

Haastattelussa nousi esille esimiehien tarve perehdytysprosessien selkeytykselle. Selkeytystä voisi parantaa koko prosessin kirjaaminen tai visualisointi selkeämpään muotoon. Perehdytysprosessin kokonaisuuden ymmärtäminen tuo lisää ymmärrystä ja osaamista itse prosessin läpi käymiseen.

Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden avulla tutkimuksessa kartoitettiin yleisperehdytysoppaan tarvetta sekä sen mahdollista sisältöä. Tutkimustyön tuloksena yritykselle koottiin yleisperehdytysopas, joka muodostui osaksi jo olemassa olevista materiaaleista ja opasta täydennettiin vielä tutkimuksen perusteella laaditulla lisämateriaalilla. Opas neuvoo yrityksen työntekijöitä yleisissä asioissa ja auttaa

alkuun alkuperehdytyksessä. Oppaaseen kerättiin asioita, jotka koettiin kyselytutkimuksen perusteella tärkeiksi.

Tutkimustuloksien mukaisesti työhön perehdytys tapahtuu osastoittain vierihoitomallin avulla. Haastattelujen perusteella vierihoitomalli koettiin hyväksi tavaksi perehdyttää. Sitä on helppo hyödyntää eri työtehtävissä. Tätä perehdytystapaa tuki myös kyselytutkimuksen perusteella saadut vastaukset.

### **Tutkimusotanta**

Tämän tutkimusotannan perusteella hyvä perehdytys kestää viikon ja se suoritetaan vierihoitomallin mukaisesti. Tutkimustuloksien perusteella työntekijät kokevat hyvän perehdytysprosessin ominaisuudet samoina, kuin he halusivat, että heidät perehdytettäisiin. Kyselytutkimuksen avoimissa vastauskohdissa ilmenevät vastaukset ovat toimivan perehdytysprosessin mukaisia. Tutkimusotanta antaa yleisperehdytysoppaan sisällölle valikoidun aineiston. Samoja aineistoja on käsitelty perusperehdytysoppaissa teoriaosuudessa.

## **6.1 Eettisyys ja tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimustyöntekoa koskettaa monet eettiset kysymykset, jotka on otettava huomioon. Hyvä tutkimus edellyttää eettisesti, että tutkimuksessa noudatetaan ”hyvää tieteellistä käytäntöä”. (Hirsjärvi ym. 2007, 23.) Tutkimustyötä kirjoittaessa tutkija on perehtynyt Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisiin periaatteisiin ja pyrkinyt noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä koko opinnäytetyöprojektin ajan. Tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja ja materiaalit kirjattiin anonyymeinä.

Tutkimuksessa tavoiteltiin mahdollisimman luotettavaa lopputulosta. Luotettavuutta arvioitiin ja siihen kiinnitettiin huomiota tutkimuksen suunnittelussa sekä sen toteutuksessa. Tutkimustuloksen luotettavuuteen kiinnitettiin mahdollisimman paljon huomiota itse tutkimuksen aikana, sillä Kanasen (2010) mukaan jälkikäteen tutkimuksen luotettavuuteen ei voi enää vaikuttaa.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutettiin dokumentoimalla aineistoa tarkasti. Tutkimustuloksia voitiin laadukkaasti laaditun dokumentaation avulla tutkia uudelleen analyysin eri vaiheissa. Tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä kuvailtiin ja perusteltiin mahdollisimman tarkasti, jotta lukijalle välittyisi tieto siitä mitä ja miten on tutkittu. Tutkimustyön apuna hyödynnettiin tutkimuskirjallisuutta, josta saatiin apua tutkimuksen toteuttamiseen.

Teoreettisen viitekehyksen avulla tutkimuksen haastatteluosioon valikoitui teemat, joiden avulla haastattelut suoritettiin. Tutkimuksessa esimiehet valikoituivat haastattelun kohteeksi, sillä heillä oli kokemusta yrityksessä tapahtuvasta perehdytyksestä. Tällä haluttiin varmistaa tutkimuksen luotettavuus. Haastatteluissa haastateltiin kolmea esimiestä, josta kahdella oli taustalla enemmän perehdytyskokemusta. Haastattelurungon ja käytännön järjestelyjen tekemisen apuna käytettiin tutkimuksen tekemiseen liittyvää kirjallisuutta. Kirjallisuutta hyödynnettiin myös suunnitteluvaiheeseen, jotta haastatteluista saatiin johdonmukaisia.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkimustyössä suoritettiin myös kyselytutkimus, joka osoitettiin koko yrityksen henkilöstölle. Koko henkilöstölle osoitetun kyselyn avulla pyrittiin saamaan tutkimuksesta luotettavampi, sekä tutkimuskysymyksiin paremmin vastauksia. Kyselytutkimuksen luotettavuutta tarkasteltiin vastausprosentin avulla, joka yllätti kohtuullisen hyvällä tuloksella. Vastausprosentti tutkimuksessa oli 26 %, joka kattaa yli neljäsosan yrityksen työntekijöistä.

Kyselytutkimus suoritettiin Webropol-työkalun avulla ja aineisto käsiteltiin huolellisesti ohjelmalla. Työkalu oli helppo käyttää ja sen avulla pystyi tuottamaan kyselytutkimukseen osallistuville helposti vastattavan kyselyn anonyymisti. Kyselytutkimuksessa käytettävän työkalun helppokäyttöisyys paransi myös tutkimukseen osallistuvien vastausprosenttia, joka paransi tutkimuksen laatua ja luotettavuutta.

## **6.2 Pohdinta**

Opinnäytetyö oli mielenkiintoista toteuttaa yritykselle, joka on kasvanut ja kehittynyt mittavasti kuluneiden vuosien aikana. Tutkimusta tehdessä oli mukava huomata ihmisten mielenkiinto erilaisiin kou-

lutuksiin ja niiden sisältöihin, opinnäytetyön kirjoittaminen yhtenä näistä. Positiivinen ja kehitystä tukeva työyhteisö antoi tukea opinnäytetyön tekemiselle. Opinnäytetyön tekeminen koki ajoittain aika-  
taulullisia haasteita työn, perheen ja opiskelun yhteensovittaminen vaati tasapainottelua, jotta arki  
pyörii myös opinnäytetyön kirjoittamisen ohella.

Teemahaastatteluja suorittaessa oli mukava huomata työyhteisön lämminhenkisyys ja todellinen halu löytää keinoja kehittää prosesseja. Haastatteluja oli mukava suorittaa, sillä ihmiset keskustelivat asioista ja toivat erilaisia näkökantoja asioihin. Mielestäni tutkimuksen luettavuutta paransi avoin lähestyminen asiaan ja haastattelutilanteiden rentous.

Tutkimustyön laatiminen oli mielenkiintoinen prosessi, jonka eri osa-alueet opettivat niin kirjoittamista kuin tutkimista. Tutkimustyötä kirjoittaessa löysin Jorma Kanasen laatiman oppaan opinnäytetyön kirjoittamisesta, joka toimi hyvänä tukena opinnäytetyön kirjoittamisessa. Kirjallinen aineisto tutkimustyötä tehdessä on tärkeä osa-alue, mutta myös ajatustenvaihto ohjaavan opettajan kanssa auttoi kirjoitusprosessin läpiviemissä.

Tutkimustyön kirjoittaminen avasi perehdytysprosessin kehittämiseen uusia näkökulmia. Työpaikka-perehdytystä on paljon tutkittu ja sen kytkeminen rekrytointiin kanssa samaan yhteyteen on luonut paljon uutta lähdemateriaalia viime vuosien saatossa. Vaikka lähdemateriaalia löytyi paljon, niin haasteellisuuden aiheutti materiaalien samankaltaisuus. Lähdemateriaalia piti etsiä monesta eri lähteestä, jotta löytyisi uusia näkökantoja ja tietoa aihepiiristä.

Tämän tutkimustyön lopputuloksena syntyi yleisperehdytysopas kasvavalle logistiikka-alan yritykselle. Valmista opasta pystytään käyttämään alkuperehdytyksessä ja sitä pystytään hyödyntämään myös aineistona, johon voi palata tarvittaessa. Perehdytysopasta on tärkeää muistaa ajansaatossa päivittää muuttuvien asioiden osalta.

### **Kehittämis- ja Jatkotutkimusehdotukset**

Perehdytysprosessille on tärkeää jatkuva kehittäminen, sillä pystytään varmistamaan sen ajantasaisuus. Toimeksiantaja yrityksen perehdytysprosessiin on kirjattu koeaikakeskustelu tiiminvetäjän

kanssa. Valitettavasti lyhyissä määräaikaissa työsuhteissa tämä on jäänyt usein pitämättä. Palautekeskustelun pitäminen myös lyhyissä työsuhteissa antaa merkittävän hyödyn perehdytysprosessin kehittämiseksi. Palautekeskustelun pitämisen tärkeyttä tulisi nostaa uudelleen esille, että saataisiin enemmän tärkeää palautetta kehittämistoimien suunnittelemiseksi.

Digitalisaation kehittyessä yrityksessä voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää enemmän videomateriaalia tai pelillistämistä työtehtäviin perehdyttämisessä. Tutkimustyötä laadittaessa internetistä tuli vastaan paljon yrityksiä, jotka tarjosivat erilaisia perehdytysalustoja tai -palveluita. Perehdyttämisprosessin kehittämisen jatkuessa näitä palveluja voisi tarkastella paremmin ja tutkia, saataisiinko niistä yrityksen perehdytysprosessille lisää ulottuvuuksia. Tästä aihealueesta saisi hyvän jatkotutkimusaiheen yritykselle tulevaisuudessa.

## Lähteet

- Bauer, T. 2010. Viitattu 9.4.2022. <https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>.
- Christensen, N. 2015. How To Create An Employee Handbook People Will Actually Want To Read. Fast Company. Viitattu 1.5.2022. <https://www.fastcompany.com/3043369/5-steps-to-creating-an-employee-handbook-your-people-cant-wait-to-read>.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Eklund, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Viitattu 17.2.2022. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>.
- Greenberg, A. 2015. Why Employee Onboarding Matters. Viitattu 1.5.2022. <https://www.contractrecruiter.com/employee-onboarding-matters/>.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Huomioitava myös tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja monikulttuurisuus. N.d. Työhön perehdyttäminen. Viitattu 10.4.2022. <https://www.tyohonperehdyttaminen.fi/>.
- Moisalo, V. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.
- Osaavan työvoiman saatavuus. N.d. Logistiikan maailma. Viitattu 5.1.2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikkaosaaminen-ja-toimintaympariston-muutos/osaavan-tyovoiman-saataavuus/>.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 53. p. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.
- Kupias, P. Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki University Press. Juvenes Print.

Oppiminen ja opiskelutekniikat. N.d. Kankaanpään yhteislyseo. Peda. Viitattu 3.4.2022. <https://peda.net/kankaanp%C3%A4%C3%A4/ky/opinto-ohjaus/ojo>.

Pajula, A. 2021. Työhön perehdytys verkossa: Mitä on digiperehdytys? Mediamasteri. Viitattu 1.5.2022. <https://www.mediamasteri.com/blog/ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-perehdytys-verkossa-mit%C3%A4-on-digiperehdytys>.

Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. N.d. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 3.4.2022. [https://ttk.fi/opaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua).

Perehdytys on työsuhteen tärkein koulutus. 2019. Rediteq. Viitattu 15.05.2022. <https://rediteq.fi/perehdytys-on-tyosuhteen-tarkein-koulutus>.

Pitkänen, N. 2010. Perehdyttäminen viestintäilmionä: Perehdyttämisestä perehdyttämisen- ja perehtymisprosessiin. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos, Puheviestintä. Viitattu 1.5.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40076/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201210242772.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Tervetuloa perehdytys-oppaaseen! N.d. Vuolearning. Viitattu 1.5.2022. <https://www.perehdytysopas.fi/>.

Tutkijan ABC. N.d. Tee tutkimus. Viitattu 8.5.2022. <https://raijatontatiedekasvata.wordpress.com/tutkijan-abc/>.

Työhön perehdyttäminen ei ole pelkkää työturvallisuutta. N.d. Työhön perehdyttäminen. Viitattu 10.5.2022. <https://www.tyohonperehdyttaminen.fi/>

Työsopimuslaki: työnantaja, muista ainakin nämä asiat. N.d. Monster. Viitattu 9.1.2022. <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonantajille/tyosopimuslaki-tyonantaja-muista-ainakin-nama-asiat>.

Työsopimuslaki 2001/55. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 9.1.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu: Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Tampere: Vastapaino.

Lait ja sopimukset säätelevät työsuojelua. N.d. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 9.1.2022. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla#662a7937](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla#662a7937).

Rekrytoinnin hinta ja arvo. 2018. Duunitori. Viitattu 10.4.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytoinnin-hinta-ja-arvo>.

Rotko, O. 2021. Miten virherekrytoinnin hinta lasketaan. aTalent. Viitattu 10.4.2022. <https://atalent.fi/blog/miten-virherekrytoinnin-hinta-lasketaan>.

Pellinen, J. 2019. Työntekijälähtöinen perehdytys - motivoivampaa ja tuottavampaa tekemistä. Vuolearning. Viitattu 9.1.2022. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/hyva-perehdytys>.

Välkomna den nya kollegan! 2011. Motivation. Viitattu 1.5.2022. <https://www.motivation.se/innehall/valkomna-den-nya-kollegan/>.

## Liitteet

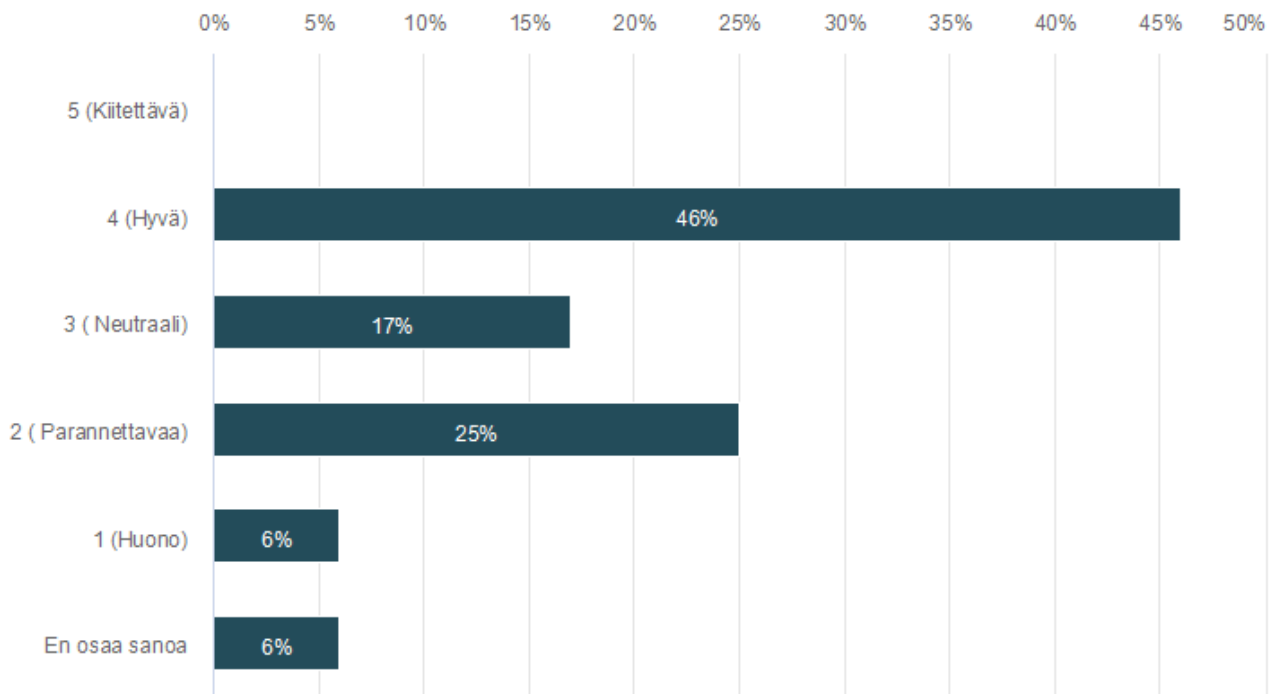
### Liite 1. Perehdytys lomakekyselyn tulokset

## Perusraportti Katsaus perehdytykseen

Vastaajien kokonaismäärä: 35

### 1. Millaisena koet perehdytyksen nykytilanteen yrityksessä?

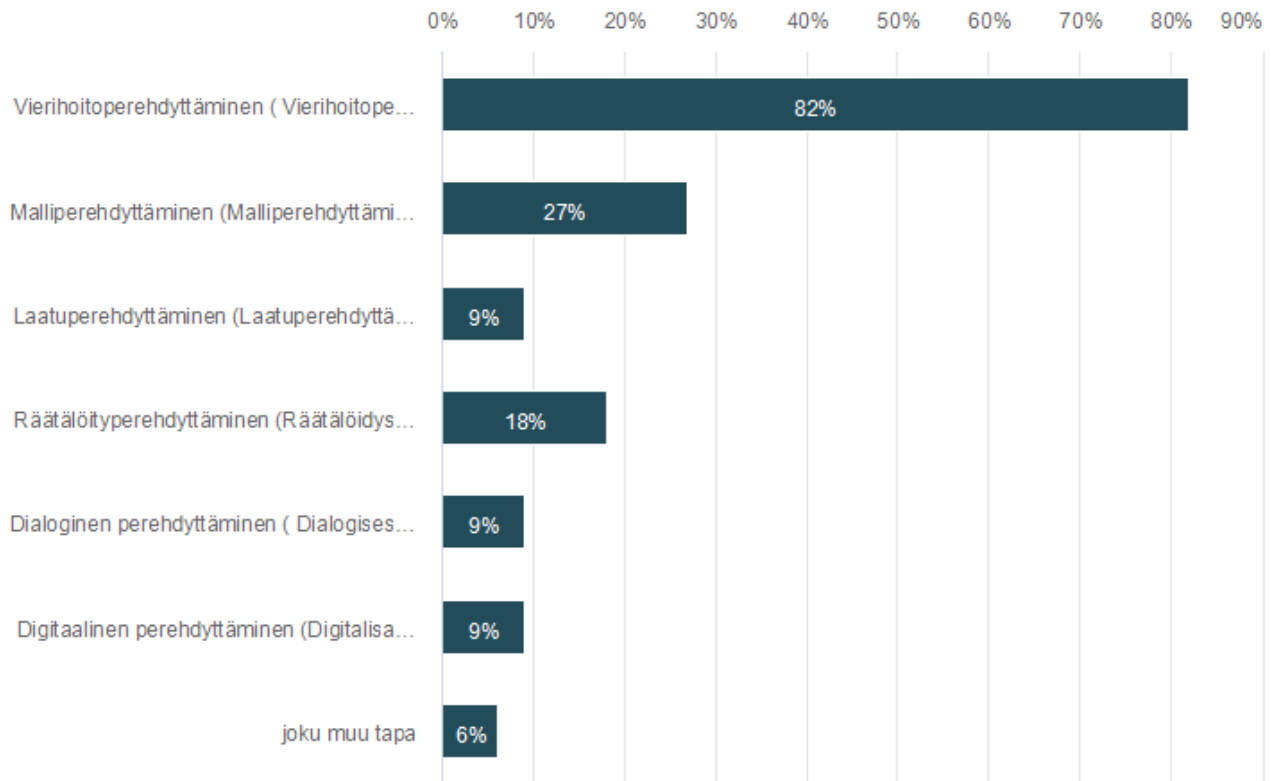
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
5 (Kiitettävä)	0	0,0%
4 (Hyvä)	16	45,7%
3 (Neutraali)	6	17,2%
2 (Parannettavaa)	9	25,7%
1 (Huono)	2	5,7%
En osaa sanoa	2	5,7%

## 2. Perehdytysmuotoja on monia erilaisia ja niitä hyödyntämällä saavutetaan parhaat lopputulokset. Millaisiin perehdytysmuotoihin olet törmännyt yritys X?

Vastaajien määrä: 33, valittujen vastausten lukumäärä: 53



	n	Prosentti
Vierihoidoperehdyttäminen (Vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä perehdytetään organisaatioon ja työtehtäviin seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa.)	27	81,8%
Malliperehdyttäminen (Malliperehdyttämisessä perehdyttämisen pohjalle on luotu erilaisia toimintamalleja ja aineistoja, jolloin pystytään perehdyttämään yleisellä perehdytyksellä työnteon perusteet yleisesti. Varsinainen työhönopastus tapahtuu työyksikössä.)	9	27,3%
Laatuperehdyttäminen (Laatuperehdyttämisessä vastuu perehdytyksestä on koko tiimillä, tässä perehdyttämismuodossa on tärkeää, että kaikki tiedostavat perehdytysprosessin vaiheet.)	3	9,1%
Räättälöityperehdyttäminen (Räättälöidyssä perehdytyksessä perehdytyksen osat alueet jaetaan moduuleihin ja jokaiselle perehdytettävälle kartoitetaan oman työnkuvansa kannalta tarpeelliset perehdytysmoduulit. Eri henkilöt ovat vastuussa moduulien sisällöistä ja niiden perehdyttämisestä.)	6	18,2%
Dialoginen perehdyttäminen (Dialogisessa perehdyttämisessä suunnitelmat perehdyttämisestä laaditaan yhdessä perehdytettävän kanssa. Dialoginen perehdytys on	3	9,1%

hyvä tapa perehdyttää silloin, kun työntekijä aloittaa työnkuvassa, jota ei ole aikaisemmin ollut ja uuden työntekijän on tarkoitus tuoda uutta osaamista taloon kyseiselle osa-alueelle.)		
Digitaalinen perehdyttäminen (Digitalisaation kehittyessä myös perehdyttämistä on asteittain siirretty digitaaliseen ympäristöön.)	3	9,1%
joku muu tapa	2	6,1%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

<b>Vastausvaihtoehdot</b>	<b>Teksti</b>
---------------------------	---------------

### 3. Mitä asioita mielestäsi hyvä perehdytysprosessi sisältää?

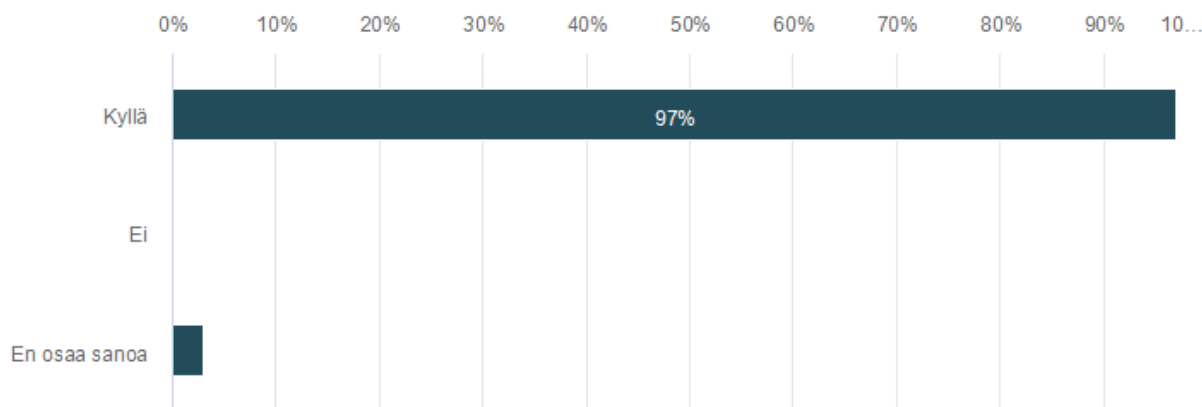
Vastaajien määrä: 22

Vastaukset
Yrityksen perusesittely Esim.lähimmät esimiehet...
Varattava tarpeeksi aikaa perehdytykseen. Yrityksen esittely, strategia, missio ja visio läpikäynti. Perehdytyslomakkeen läpikäynti sekä varmistus siitä että jokainen kohta on käyty läpi. Perehdyttäjän mukana työskentely riittävän pitkäkestoinen. Keskustelut perehdyttäjän kanssa henkilön oppimisvaiheesta.
Yleiskatsaus yhtiöön ja sen toimintatapoihin. Tämän jälkeen tarkempi opastus omiin työtehtäviin ja sen ympärille kuuluviin asioihin. Ehkä jonkin ajan kuluttua tiedustelu/kysely onko kaikki selkeää.
Yritysesittely, tilojen esittely, yrityksen toimintatavat/ohjeistukset, omavalvonta, työhön perehdytys asteittain
Työsuhteen alkaessa pitäisi olla käytettävissä prosessi joka olisi tehokas, ytimekäs ja selkeästi ositettu.
Vuokratyöntekijöille ja omille omat versiot
Perehdytys tapahtuu oikeassa työympäristössä, annetaan perehdytettävälle tarpeeksi aikaa omaksumaan työtavat, riittävästi toistoja, kannustetaan positiivisesti, ei jätetä uutta henkilöä yksin työtehtävien kanssa, muistetaan tukea riittävästi, otetaan huomioon.
Yksi osa-alue kerrallaan, asiakaspalvelu, ajaminen, työtoverit
Ns. Kädestä pitäen perehdyttäminen sekä myös kirjallisena. Yksilöpainotteinen perehdyttäminen kaikkein toimivin.
KOKENEEN työntekijän pitäisi perehdyttää, joka oikeasti tietää/tuntee työn ja toimintatavat. Perehdytys kestää vähintään viikon.
Vierihoidon periaate
Käytäntö ja seuranta. Avoimuus, läsnäolo ja kiireettömyys.
Kuljetuspuolella useamman työpäivän kokeneemman kuljettajan kanssa kyseisiä töitä tehden. Ja tällä tarkoitan siis sitä että perehdytettävä tekee mahdollisimman paljon asioita itse vanhemman kuljettajan opastuksella. Näin tehden asioita jää parhaiten mieleen. Kokeneemmalla kuljettajalla tarkoitan sellaista joka on tehnyt kyseisiä hommia jo mieluummin reilun vuoden.
Ei niin että harjoittelija laitetaan jonkun mukaan joka on itsekin vasta aloittanut hommissa!
Täsmällisesti käydä kaikki pienetkin asiat läpi ja kerrata jo sanottuja asioita

Hyvän perehdyttäjän, valmiita ohjeita, vastaanottavaisen perehdytettävän, riittävästi aikaa opette- luun, vuorovaikutusta; pitää uskaltaa kysyä jos ei jotain ymmärrä.
Tiedotus lehti uusille työntekijöille. Perehdyttäminen työnantajaan ja työhön jotta aika ei pilaa hy- vää tulosta.
Ennen uuden työtehtävän alkua esimies kertoo millaisesta hommasta on kyse ja siitä kuka osaa tar- vittaessa neuvoa.
Kärsivällisyyttä ja ymmärtävää perehdyttäjän osalta. Käydään opeteltavat asiat rauhassa läpi ja kysytään, onko uudelle työntekijälle herännyt kysymyksiä tai jäänyt jotain epäselväksi. Ei opeteta liian montaa asiaa liian lyhyessä ajassa, uusi työntekijä menee helposti sekaisin ja turhautuu.
Tärkeimpänä aika, yleensä perehdytys jää liian lyhyeksi ja paljon asiaa lyhyeen aikaan. Uusille ja tietämättömille kattavampi ja rauhallisempi tapa paljon parempi.
Selkeää ja useamman perehdyttäjän/vanhemman työntekijän kanssa käytännön työssä tapahtuvaa ja riittävän pitkä kestoista perehdytystä
Perehdyttäjä on kärsivällinen!
Selkeästi selitetyt kirjalliset ohjeet ja kokeneempi työntekijä/-t, joilta perehdytettävä voi kysyä neu- voa. Tarpeeksi aikaa perehdytettävälle, eikä kylmää suihkua niskaan liian nopeasti.
Tarpeeksi aikaa. Ja ilmapiiri sellainen ettei heti oleteta osaavan & ja että perehdytettävä tietää voi- vansa kysellä rohkeasti kaikesta.

#### 4. Onko mielestäsi perehdyttämisen laadulla merkitystä työpaikkaan sitoutumisella?

Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
Kyllä	34	97,1%
Ei	0	0,0%
En osaa sanoa	1	2,9%

#### 5. Miten haluaisit, että sinut perehdyttäisiin?

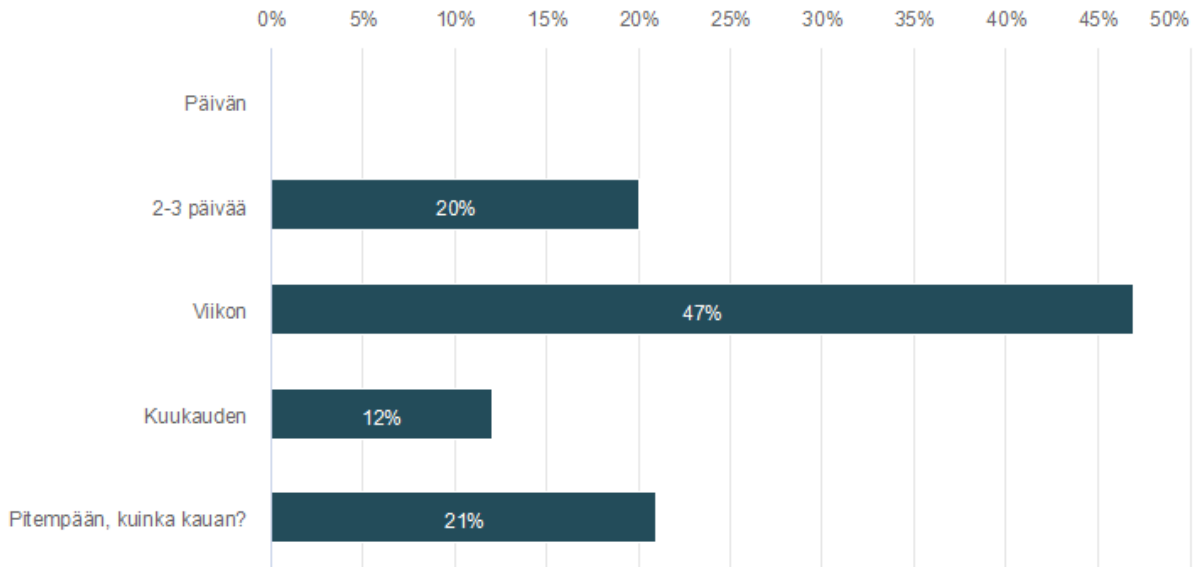
Vastaajien määrä: 22

Vastaukset

Ihan perusmuotoinen yrityksen esittely, tilat, esimiehet
Yksityiskohtaisesti osa-alue kerrallaan. Ei pitkiä luentoja vaan " step by step " tyyllisesti.
Opin parhaiten tekemällä
Opastus tehtäviin, jonka jälkeen selkeät ohjeet, joihin voi palata. Ehkä muutaman viikon jälkeen uudelleen yleisiä asioita, koska harvoin ensi päivinä jää hyvin mitään mieleen. Hetken tekemisen jälkeen on jo erilainen kuva muutenkin työpaikasta.
Mielestäni edellä mainitulla tavalla päästään jo hyvään lopputulokseen
Asia kerrallaan, ei pitkää paperilistaa samalle kerralla ja tehtäväkohtaisesti
Perehdytys tapahtuu oikeassa työympäristössä, annetaan perehdyttävälle tarpeeksi aikaa omaksua työtavat, riittävästi toistoja, kannustetaan positiivisesti, ei jätetä uutta henkilöä yksin työtehtävien kanssa, muistetaan tukea riittävästi, otetaan huomioon.
Reitit oli vähän haasteelliset, ekat kerrat asiakas paikoissa, kokeneiden kuskien luotettavat neuvot
Yksilönä sekä mahdollisesti vielä paperisena missä tärkeimmät asiat esillä.
Mikäli pitäisi johonkin perehdyttää, sen kuuluisi tehdä kokeneen työntekijän, ei toimisto työntekijän, ei firman nuorin kuljettaja vaan se joka oikeasti tietää/osaa hommansa.
2-3 päivää toisen kuljettajan kanssa, siten että kokenut kuljettaja vain ohjeistaa ja seuraa kun tekee työtä, antaa heti palautetta.
Työtehtävään kirjalliset ohjeet, jotka käydään yhdessä läpi perehdyttäjän kanssa. Käytäntö otetaan mukaan yhdessä mahdollisimman pian.
Pienikin perehdytys riittää
Haluaisin että saisin olla jonkun kokeneemman mukana useamman työpäivän ajan.
Kohdassa 3 kuvatulla tavalla: hyvää vierihoito-opetusta, valmiita ohjeita kuvakaappauksilla höystettynä, joihin voi tehdä omia muistiinpanoja, aikaa opetteluun, vuorovaikutusta.
Olen kasvanut vaikeuksien kautta sisään työhön.
Toisen henkilön opastuksessa.
Rauhassa ja huumorin kautta.
Perusteellisesti ja pidemmällä aikavälillä, että perusteet tulisi mahdollisimman selväksi.
Haluaisin perehtyä oman perustyöni lisäksi firman toimintaan, niin että koen ymmärtäväni oman työskentelyn merkityksen koko kuljetus ketjussa ja firman toiminnassa
Työnkuvasta riippuen sopivan mittaisen ajan kokeneemman työntekijän työn seuraamista ja sitten itse tekemistä kokeneemman työntekijän seuratessa ja neuvotessa vierestä.
Esim omalla lenkilläni viikon perehdytyksellä, alussa opastettiin koko ajan ja omatoimisuutta lisättiin joka päivä lisää vähitellen samalla tarkastellen vierestä ja puuttuen jos oli tarpeen. Mielestäni se toimi aika hyvin. Olen itse käyttänyt samaa tuurajien perehdytyksessä.

## 6. Montako päivää mielestäsi hyvä perehdytys kestää?

Vastajien määrä: 34



	n	Prosentti
Päivän	0	0,0%
2-3 päivää	7	20,6%
Viikon	16	47,0%
Kuukauden	4	11,8%
Pitempään, kuinka kauan?	7	20,6%

#### Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Pitempään, kuinka kauan?	Aika riippuu tehtävästä
Pitempään, kuinka kauan?	Riippuu työtehtävästä, päivästä kuukauteen.
Pitempään, kuinka kauan?	Riippuu henkilöstä
Pitempään, kuinka kauan?	2viikkoa
Pitempään, kuinka kauan?	2viikkoa
Pitempään, kuinka kauan?	Riippuu työnkuvasta ja perehdytettävästä mutta noin 2 viikkoa.
Pitempään, kuinka kauan?	2-5 päivää työtehtävästä riippuen

## 7. Minkälaista tietoa kaipaavat yleisperehdytys materiaaliin?

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Kaikki, ajamisesta, työterveyteen
Tietoa yrityksestä sekä toimintatavoista.
Varo/huomioi näitä asioita kohdat. Huonolla perehdytyksellä firma on maksanut jo aika isoa rahaa alkuvuodesta.
Yhteystietoja että kenelle soittaa ja kysyä neuvoa jos tulee eteen sellainen tilanne mistä itse ei selviä. Materiaalissa olisi myös hyvä korostaa työnjäljen merkitystä firman arvostukseen. Asiat kannattaa tehdä kerralla oikein vaikka sitten siihen menisikin reilusti aikaa.
Materiaalit ehkä eri toimintojen mukaan, kuskit, terminaali/varasto ja toimihenkilöt. Opastusta tarvittavien käyttöjärjestelmien käyttöön, yhteyshenkilöiden yhteystiedot: esim. työterveyden tiedot, esimies, yleistietoa firmasta, tieto mahdollisista henkilöstöeduista, atk-vastavaan tiedot.
Rahti sovellus ohjeet
Yleistieto työtehtävän käytännöistä ja toimintatavoista. Kerrotaan itsestään selvätkin asiat, koska kaikille ei välttämättä asiat ole itsestään selviä. Esim. Rullakko ei ole kaikille itsestään selvää.
Työpaikan käytännöistä, vastuuhenkilöt ja esimiehet on hyvä tuntea, tilojen esittely jne.
Riippuen työnkuvasta. Perusteet ja poikkeukset mahdollisimman selkeästi.
Perehdyttäjällä on kärsivällinen!
Yrityksen yleiset käytännöt, turvallisuusasiat sekä työn erityispiirteet.
Ihan perusteet mitä ja miten tehdä missäkin, sekä kenen puoleen voi kääntyä jos on kysyttävää & ongelmia.