

Perehdytys osana hyvää henkilöstöstrategiaa

Tapaustutkimus: SAK ry

Annukka Wilk

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten ko.

2014



Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma

15.5.2014

<p>Tekijä tai tekijät Annukka Wilk</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2012</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Perehdytys osana hyvää henkilöstöstrategiaa. Tapaustutkimus: SAK ry</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 61 + 11</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä koulutuksista, joka tapahtuu työpaikalla. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä tutustuu työympäristöön, -yhteisöön, omiin työtehtäviin ja organisaatioon. Onnistuneen perehdyttämisen kautta luodaan hyvä perusta työn alkamiselle ja yhteistyölle. Perehdyttämisestä hyötyy niin uusi työntekijä kuin myös työnantaja.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään strategiaa ja sen yhteyttä perehdyttämiseen. Seuraavana käsitellään perehdyttämiseen liittyviä ja vaikuttavia asioita. Käydään läpi perehdyttämisprosessia ja sen suunnittelua sekä onnistuneen perehdyttämisen elementtejä. Teoriaosuudessa käsitellään myös sisäistä työkiertoa ja siihen liittyvää perehdyttämistä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Työkaluna käytettiin Digium Enterprise – kyselytyökalua. SAK:n työntekijöille lähetettiin sähköpostilla kyselylinkki, jonka kautta he pääsivät vastaamaan kyselyyn reilun viikon aikana. Vastauksia saatiin yhteensä 38.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää SAK:n työntekijöiden tyytyväisyyttä perehdyttämiseen, mitä he toivovat perehdyttämiseltä sekä miten perehdyttäminen tukee SAK:n henkilöstöstrategiaa.</p> <p>Tutkimuksen perusteella havaittiin, että perehdyttäminen on toteutunut niin hyvin kuin myös huonosti. Tämän perusteella voidaan sanoa, että perehdytyksessä on hyviä elementtejä, mutta myös parannettavaa. Tutkimustulosten perusteella perehdyttämiseen kannattaisi lisätä suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Esimiehen olisi hyvä yhdessä työntekijän kanssa käydä läpi tulevaa perehdyttämistä ja muokata perehdyttämisohjelmaa työntekijälle sopivaksi. Suunnittelun ja muokkaamisen kautta voidaan myös perehdyttämislomake saada toimivammaksi ja paremmin käyttöön. Lomakkeen avulla tulee käytyä huolellisemmin läpi eri perehdyttämialueet. Kolmantena tärkeänä asiana korostuu tuen ja seurannan merkitys.</p>	
<p>Asiasanat Perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, strategia</p>	

Degree Programme in Modern Languages
and Business Studies for Management Assistants

15.5.2014

<p>Author(s) Annukka Wilk</p>	<p>Group or year of entry 2012</p>
<p>The title of thesis Induction as Part of Successful Human Resources Strategy Case: SAK ry</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 61 + 11</p>
<p>Advisor(s) Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>Induction is one of the most important trainings in the workplace. Through induction a new employee gets familiar with their new work environment, the work community, their own tasks and the overall organization. A successful induction is a necessary foundation for starting a new job or for collaboration, from which both employer and employee benefit.</p> <p>The beginning of the theoretical framework of this thesis deals with human resources strategy and its connection to the induction process. Next, the aspects that are included in and have an effect on the induction process are discussed. After this, planning the induction process is further examined and the elements which make induction successful are also looked at. At the end of the theoretical part, changing jobs within the work place and the corresponding necessary induction are explained.</p> <p>The research part of this study was executed by using quantitative research and was facilitated using Digium Enterprise survey software. A link to the survey was sent to SAK employees by email in order to induce them to take part in the study. The respondents had approximately one week's time to answer the survey; 38 answers were eventually received.</p> <p>The aim of the research was to investigate the satisfaction of SAK employees towards the company's induction process, including suggestions for improvement of the process and explanations regarding the importance of the connection of induction and human resources strategy.</p> <p>The results of this research show that satisfaction of employees regarding the induction process was only average, with about as many employees being satisfied as those being dissatisfied. It can be concluded that some aspects of the existing process have proven successful, while others need substantial improvement.</p> <p>Suggestions for improving the induction process at SAK are as follows: 1) More detailed planning and setting of goals should be added to the existing process. 2) A supervisor should go through the overall induction plan with the employee and edit it according to the employee's specific needs and wishes. Through more specific planning and customization, the induction process could become more useful, practical and functional. A better-functioning induction process would help assure that every relevant area is covered thoroughly. 3) Support and follow-up are important elements to be added to the overall induction process.</p>	
<p>Key words Induction, induction process, strategy, strategic planning</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja motivaatio	1
1.2	Tutkimuskysymys	2
1.3	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	2
2	Perehdyttäminen liiketoimintakontekstissa.....	4
2.1	Henkilöstöstrategia.....	4
2.1.1	Henkilöstösuunnittelun merkitys	5
2.1.2	Henkilöstöstrategia ja perehdytys	6
2.2	Perehdytys	7
2.2.1	Perehdyttäminen lainsäädännössä	7
2.2.2	Perehdyttämisen tavoitteet	8
3	Onnistuneen perehdyttämisen elementit	11
3.1	Perehdyttämisen prosessi.....	12
3.2	Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelu ja muokkaus	13
3.2.1	Perehdytysohjelma.....	15
3.2.2	Vastuu perehdyttämisestä ja perehdyttäjät sekä mentorointi.....	15
3.2.3	Työyhteistyöverkkojen luominen	18
3.2.4	Perehdytysmateriaali.....	19
3.2.5	Työnopastus ja työhön perehtyminen	19
3.2.6	Palaute, tuki ja seuranta	20
3.3	Sisäinen siirto ja perehdyttäminen.....	21
3.4	Perehdyttämisen prosessin haasteet	23
4	Perehdytys SAK:ssa	25
4.1	SAK ry	25
4.2	Aineistonkeruu.....	25
4.3	Tutkimustulokset.....	27
4.4	Työkierto	28
4.5	Perehdytys	31
4.6	Vastuuhenkilö	33
4.7	Materiaali	33
4.8	SAK:n arvot, visio ja strategia.....	36

4.9 Työtehtävät	36
4.10 Viestintä	39
4.11 Työyhteisöön perehdyttäminen	39
4.12 Työsuhdeasiat	41
4.13 Perehdytyksen seuranta	42
4.14 Perehdytyksen kesto	43
4.15 Perehdytyksen kokonaisuus	44
4.16 Perehdytyksen yhteenveto	46
5 Johtopäätökset ja pohdinta	48
5.1 Johtopäätökset	48
5.2 Pohdinta	54
5.3 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	55
5.4 Jatkotutkimuksen aiheita	56
5.5 Oman oppimisen arviointi	57
Lähteet	58
Liite 1 Kysely	61
Liite 2 Keskiarvotaulukko	70

1 Johdanto

Johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on toteuttaa organisaation strategiaa ja viedä sitä eteenpäin. Johdon suunnittelemat ja tekemät linjaukset vaikuttavat toimeenpanevan portaan kautta koko henkilöstöön. Usein linjaukset jäävät kuitenkin pelkiksi tiedonannoiksi. Riippuu työntekijöiden aktiivisuudesta, tulevatko tiedonannot luetuksi ja siirtyvätkö ne toteutukseen asti. Strategian toteuttaminen ja jalkauttaminen ovat hankalia toteuttaa. Tämän vuoksi strategia, visiot ja arvot saattavat jäädä niin sanotuiksi mainoslauseiksi ja hienoiksi ajatuksiksi.

Perehdytys kuuluu henkilöstöjohtamiseen, mutta kaikkien organisaation eri yksiköiden kuuluisi olla läheisesti mukana perehdyttämisen prosessissa. Yhdessä voidaan luoda perehdyttämisestä organisaation kilpailuvaltti. Perehdyttäminen on tunnistettu haaste nykyajan liiketaloudessa, mutta onnistuneella perehdytyksellä luodaan lisäarvoa organisaatiolle. Perehdytyksen avulla organisaatio voi viedä sen strategiaa, arvoja ja visiota uusille työntekijöille.

Perehdyttäminen on tärkeää jokaisessa työssä ja tehtävässä. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä tutustuu uuteen työpaikkaan, sen pelisääntöihin, työtehtävään ja työyhteisöön. Jokainen uusi työ ja tehtävä luovat uusia kysymyksiä ja työnantajalla on vastuu löytää näihin ratkaisut ja vastaukset. Hyvin suunniteltu ja toteutunut perehdytys luo uudelle työntekijälle tunteen, että hän on tervetullut työhönsä. Näin hän myös oppii nopeammin työtehtävänsä ja työpaikan toimintatavat sekä tutustuu työympäristöönsä. Onnistuneen perehdytyksen avulla saadaan uusi työntekijä sitoutetuksi uuteen organisaatioon, työhön ja työyhteisöön.

1.1 Tutkimuksen aihe ja motivaatio

Sain toimeksiannon SAK ry:ltä ja opinnäytetyön aiheena on ”Perehdytys osana hyvää henkilöstöstrategiaa”. Tarkoituksena oli tutkia kyselyn kautta, kuinka perehdyttäminen on onnistunut SAK:ssa. SAK:ssa on olemassa perehdytysohjelma, mutta esimiespalaverissa on tullut esille, että nykyinen ohjelma ei aina toimi. Tähän ongelmaan he halusivat ratkaisun tai parantamishdotuksia.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, miten perehdytys on onnistunut ja toiminnut työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin sekä perehdytystä, joka tapahtuu uuden työntekijän tullessa taloon ja perehdytystä, joka on toteutunut niille, jotka ovat talon sisällä siirtyneet toisiin tehtäviin tai ovat palanneet töihin pitkältä työvapaalta tai sairauslomalta. Tutkimustuloksia verrattiin SAK:n henkilöstöstrategiaan ja teoreettiseen viitekehykseen. Vertailujen kautta analysoitiin tuloksia sekä tehdään päätelmiä.

1.2 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät kokevat perehdyttämisen SAK:ssa. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli ”Miten perehdyttäminen tukee SAK:n henkilöstöstrategiaa?”

Pääkysymystä tukevinä ja selventävinä alakysymyksinä olivat:

Miten perehdyttäminen toteutui?

Minkälaista perehdyttämistä toivotaan?

Miten perehdyttämiskokemukset ovat yhteydessä henkilöstöstrategiaan?

Tulevia tutkimustuloksia voidaan hyödyntää SAK:ssa niin, että organisaatio pystyy parantamaan perehdytystä ja saamaan uusia ideoita työntekijöiltään.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkielmassa keskitytään hyvään perehdyttämiseen, millainen sen kuuluisi olla, mitä työntekijät sen haluaisi olevan sekä minkälaista organisaatio toivoisi sen olevan. Työ rajataan käsittelemään perehdyttämistä ja henkilöstöstrategiaa. Tutkielmassa verrataan tutkimusaineistoa SAK:n henkilöstöstrategiaan ja analysoidaan näiden yhteenpitävyyttä, kuinka ne tukevat toisiaan sekä kuinka strategiaa voidaan kehittää tulosten avulla.

Toiveena on, että löydettäisiin uusia kehittämisideoita perehdyttämiseen ja ideoita uudenlaiseen ns. perehdytyspakettiin, jossa olisi kaikki tarpeellinen, mitä perehdyttäminen tarvitsee. Työssä keskitytään perehdyttämisen arviointiin, eikä laadita perehdytyskansiota.

Teoriassa käsitellään henkilöstöstrategiaa ja perehdyttämistä. Aiheita käsitellään organisaation ja työntekijän näkökulmista, eli mitä he hyötyvät perehdyttämisestä. Kappaleessa neljä käydään läpi kohdeorganisaatiota, tutkimusmenetelmiä ja aineistonkeruuta sekä tutkimustuloksia. Kappaleessa viisi tehdään tutkimustuloksista johtopäätöksiä ja viimeisessä luvussa on tutkijan esittämä pohdinta ja itsearviointi. Tutkimustulosten ja teoreettisen tarkastelun avulla on pohdittu perehdytyksen onnistumista sekä peilattu tuloksia SAK:n strategiaan. Näiden perusteella on tehty tutkimuksen lopuksi kehittämissuhteita.

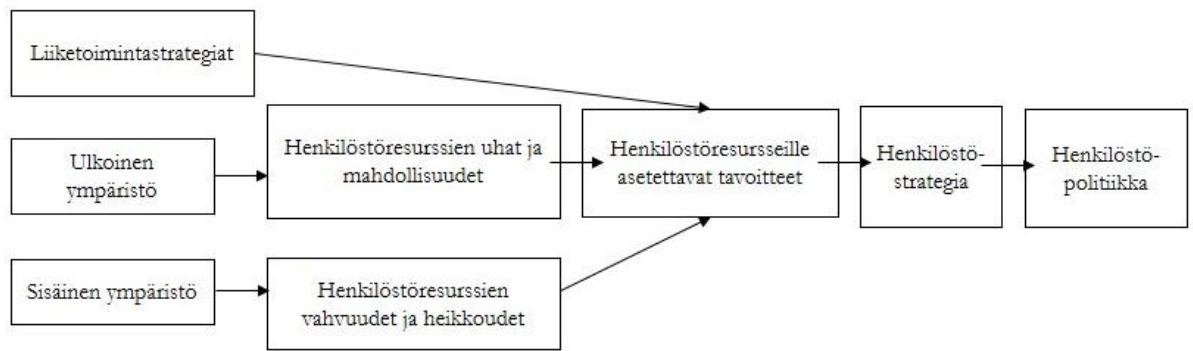
2 Perehdyttäminen liiketoimintakontekstissa

Organisaatio, joka pystyy sopeuttamaan HR-toimintonsa liiketoimintastrategiaan, onnistuu liiketoiminnassaan parhaiten. Integraatio auttaa henkilöstövoimavarojen johtamista ja parantaa organisaation suorituskykyä. Tämä luo liiketoimintaetua. (Budwahr & Aryee 2007, 7- 8, 14). Seuraavissa luvuissa käsitellään henkilöstrategiaa ja perehdytystä.

2.1 Henkilöstöstrategia

Organisaation strategia määrittelee liiketoiminnan suunnan ja konkreettiset edellytykset. Strategisessa johtamisessa pyritään ymmärtämään, mikä on organisaation menestymisen tukipohja ja siinä tapahtuvat muutokset. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 88-89.) Strateginen suunnitteluprosessi alkaa yrityksen missiosta ja visiosta. Siinä asetetaan organisaatiolle tavoitteet ja kohdennetaan resurssit niin, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Henkilöstöstrateginen suunnittelu tarkoittaa prosessia, jonka avulla löydetään henkilöresursseille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstrategia tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstöhallinnon eri osa-alueille. (Vanhala ym. 2002, 319.)

Henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, kuinka huolehditaan, että oikeanlainen ryhmä ihmisiä toteuttaa ja kehittää liiketoimintastrategiaa (Valvisto 2005, 205). Henkilöstrategian muodostumiseen vaikuttavat ulkoinen ja sisäinen ympäristö, henkilöresurssien uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet sekä liiketoimintastrategia. Kun nämä kaikki otetaan huomioon, voidaan asettaa pitkän aikavälin tavoitteita, jotka muodostavat henkilöstöstrategian (Kuvio 1.). (Vanhala ym. 2002, 322; Österberg 2009, 24.)



Kuvio 1. Henkilöstöresurssien strategisen suunnittelun malli (Vanhala, Laukkanen, Koskinen 2002, 322)

Henkilöstrategia toimii liiketoimintasuunnitelman mukaan (Kupias & Peltola 2009, 71, Viitala 2004, 52) ja sen tehtävänä on tukea organisaation yleisstrategiaa (Kupias & Peltola 2009, 71). Henkilöstöstrategia konkretisoituu lyhyen aikavälin henkilöstöpolitiikkana. Rekrytointi-, kehittämis-, palkka- ja tiedotuspolitiikka kuuluvat henkilöstöpolitiikkaan. Nämä toimivat perussääntöinä henkilöstötoiminnassa. (Österberg 2009, 24.)

2.1.1 Henkilöstösuunnittelun merkitys

Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista. Siinä suunnitellaan organisaation strategian ja toiminnan perusteella sellainen henkilöstö, niin määrältään kuin laadultaan, jota tarvitaan tulevaisuudessa. Eli suunnittelun tehtävänä on huolehtia, että organisaatiolla on liiketoiminnan tarvitsema työvoiman rakenne ja määrä, niin että organisaatiolla on tavoitteiden saavuttamiseen tarvittava osaaminen. (Viitala 2009, 50.)

Organisaation oma panostus henkilöstösuunnitteluun vaikuttaa työnantajakuvan muodostumiseen. Henkilöstösuunnittelu on organisaation koko toiminnan suunnittelun yksi osa-alue. (Eräsalo 2008.) Usein uudella työntekijällä on jo työpaikkaan tullessaan mielikuva organisaatiosta ja tämä pitää huomioida perehdytyksessä. Uuden työntekijän alkutiedot ja käsitykset sekä niiden vastaavuus ovat oleellisia tekijöitä sitoutumisen kannalta. (Valvisto 2005, 47-48.) Johdon suunnittelemien strategioiden ja työnantajamielikuvien vastaavuus sekä niiden toteuttamiskelpoisuus käytännön esimiestyössä auttavat työntekijöiden sitouttamisessa. Kyse on siis yhteistyöstä johdon, esimiestason ja mah-

dollisen henkilöstöyksikön välillä. Tärkeää on myös, että henkilöstöyksikkö, joka vastaa perehdytysprosessista, tukee asiantuntijuudellaan myös johtoa rekrytoinnin linjaustehävässä. (Valvisto 2005, 53.)

2.1.2 Henkilöstöstrategia ja perehdytys

Uuden henkilön palkkaaminen on strateginen toimenpide. Uusi työntekijä tuo organisaatiolle uutta tietoa ja kokemuksia. Perehdytyksellä voidaan kohdistaa resurssit optimaalisesti sekä hyödyntää uuden työntekijän osaamista strategian mukaisesti. Uusien ajatusten hyödyntäminen rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä ei ole onnistunut, jos uuden työntekijän uudet ajatukset ja ehdotukset hylätään ja hänet pyritään mukauttamaan organisaation omaan ajatusmaailmaan ja toimintaan liian tiukasti. Tämä voi aiheuttaa negatiivisia kokemuksia ja vähentää uuden työntekijän intoa työtään kohtaan. (Karlöf 1996, 149; Helsilä 2009, 48-50; Valvisto 2005, 50.)

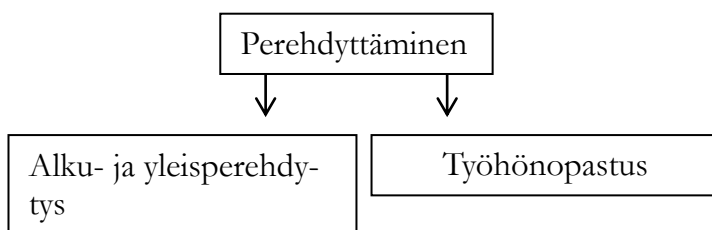
Perehdyttäminen on johtamista, ja sen tavoitteena on edistää organisaation strategian ja päämäärien toteutuminen. Se toteutuu auttamalla uutta henkilöä sisäistämään organisaation strategian ja päämäärät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49; Valvisto 2005, 51.) Tarkoituksena on saada rekrytointi-investointi tuottavaksi ja kannattavaksi. Valviston mukaan (2005, 47) perehdyttämisen onnistuessa uusi työntekijä pysyy talossa pidempään. Perehdyttäminen on uuden työntekijän sopeuttamista organisaatioon tai olemassa olevan henkilöstön sopeuttamista uuteen toimintamalliin.

Perehdyttämisen avulla saadaan uudet työntekijät tuntemaan oman paikkansa liiketoimintastrategiassa. Hyvin usein perehdyttäminen toteutetaan tarvelähtöisesti eli uusi työntekijä perehdytetään vain työtehtävään eikä toimita koko liiketoiminnan huomioon otettavan suunnitelman pohjalta. Pienissä organisaatioissa usein johto hoitaa uuden työntekijän perehdytyksen ja keskisuurissa/suurissa organisaatioissa perehdyttämiseen on nimetty joku tietty/tietyt henkilöt sekä toiminta on suunnitelmanmukainen ja standardoitu. Kaikissa näissä on kuitenkin tavoitteena saada uusi työntekijä työskentelemään uudessa työssään tuottavasti ja pysymään yrityksessä. (Valvisto 2005, 7.)

2.2 Perehdytys

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla työntekijää tuetaan uuden työn alussa, oli hän sitten uudessa organisaatiossa tai vaihtanut työtehtäviään vanhassa työpaikassaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Perehdyttäminen sisältää ne toiminnot, joilla työntekijää sopeutetaan uuteen työhön ja työympäristöön (Helsilä 2009, 48; Barr 2011, 11). Perehdyttäminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen alueeseen, jotka ovat yritysperehdyttäminen, työpaikkaan ja työyhteisöön perehdyttäminen sekä työhön perehdyttäminen (Helsilä 2009, 48; Barr 2011, 11).

Perehdyttämisen käsite on ajan kuluessa muuttunut ja eri organisaatioissa se määritellään eri tavalla. Nykyään perehdyttäminen nähdään yleisterminä, joka sisältää sekä työnopastamisen että alku- ja yleisperehdytyksen (kuvio 2). (Kupias & Peltola 2009, 17 – 18.)



Kuvio 2. Perehdyttäminen käsitteenä (Kupias & Peltola 2009, 19).

2.2.1 Perehdyttäminen lainsäädännössä

Lainsäädäntö ohjaa perehdyttämistä, ja laeissa on monia määräyksiä koskien perehdyttämistä ja työnopastusta. Lainsäädännössä painotetaan, että työnantaja on vastuussa uuden työntekijän opastamisesta työhönsä. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) edellytetään, että työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta, jossa otetaan huomioon työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus. Ohjausta on annettava, kun uusi työntekijä aloittaa uudessa tehtävässä tai kun työtehtävä muuttuu. Työnantaja perehdyttää työntekijän työpaikan työolosuhteisiin ja antaa opetusta työvälineistä, tuotantomenetelmistä sekä asioista, jotka liittyvät turvallisuuteen ja terveyteen. Tarvittaessa perehdytystä ja ohjausta täydennetään.

2.2.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeimpiä koulutuksia, joita tapahtuu työpaikalla. Niillä on suuri merkitys muun muassa työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. (Lepistö 2005, 56.) Perehdyttämisellä pyritään luomaan myönteistä asennoitumista niin koko työyhteisöä kuin työtehtäviäkin kohtaan sekä saada perehdytettävä sitoutumaan työhönsä ja organisaatioonsa (Kangas 2003, 5; Kangas & Hämäläinen 2007, 4; Rissanen, Sääsä & Vornanen 1996, 120).

Perehdyttämisen kautta luodaan tukeva perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle (Kangas 2003, 5; Kangas & Hämäläinen 2007 4; Rissanen ym. 1996, 120). Onnistuneen perehdyttämisen avulla uuden työntekijän pääsy tehokkaaseen työskentelyyn nopeutuu ja samalla se edistää työntekijän kehittymistä työssään (Rissanen ym. 1996, 120) sekä motivoi uutta työntekijää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.) Tällöin hän voi työskennellä pitkänkin aikaa saavuttaakseen halutun laadun (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21).

Perehdyttämisen avulla saadaan uusi työntekijä tuntemaan olonsa turvalliseksi ja viihtymään uudessa työssään. (Rissanen ym. 1996, 120). Kjelin & Kuusisto (2003, 21) väittävät, että perehdyttämisellä on suora yhteys henkilöstön vaihtuvuuteen. Mitä paremmin uusi työntekijä perehdytetään, sitä nopeammin hän kokee uuden työn ja organisaation omakseen.

Oikeanlaisella perehdyttämisellä autetaan ja edistetään uuden työntekijän oppimista, osaamista ja omien taitojen näyttämistä, mitkä kaikki ovat tärkeitä tekijöitä koko työyhteisölle (Lepistö 2005, 56). Perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteina on luoda työntekijälle sisäinen malli omasta työstä. Työtä koskevaan sisäiseen malliin kuuluvat koko työyhteisön ja oman työn tavoitteet sekä koko työprosessia koskeva tieto. Sisäisen mallin edellytyksenä on saada käsitys siitä, miten oma tehtävä on osa koko prosessia. Jotta sisäinen malli kehittyy, tarvitaan riittävän perusteellista ja yksityiskohtaista opastusta työhön ja kokonaisvaltaista perehdyttämistä sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön. Tarvitaan myös tietoa organisaation toiminnasta ja sen tavoitteista. Tämän vuoksi on tärkeää, että muutoksista tiedotetaan jatkuvasti, annetaan jatkuvaa palautetta ja luodaan

työntekijöille mahdollisuuksia osallistua suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Lepistö 2005, 58.)

Perehdytyksessä uudelle työntekijälle tulisi luoda mahdollisimman todenmukainen kuva työstä ja organisaatiosta (Räsänen 1994, 235; Kjelin & Kuusisto 2003, 100). Kun tämä onnistuu, uusi työntekijä oppii työtehtävänsä ja organisaationsa nopeammin, mikä luo uudelle työntekijälle myönteisen kuvan tulevasta työstä. Jos perehdytys epäonnistuu eikä uusi työntekijä opi työhönsä liittyviä asioita, se saattaa vaikuttaa negatiivisesti innostukseen ja motivaatioon. (Ranki 1999, 110.) Parhaiten uusi työntekijä pääsee sisälle konkreettisiin asioihin varsinaisten työtehtävien, kollegoiden ja koko tiimin tuen avulla. Työopastuksen ja organisaatioon perehdyttämisen lisäksi on tärkeää, että perehdytyksessä on myös mukana henkilökohtaista perehdyttämistä. (Ketola 2010, 104-105.)

Uuden työntekijän on helpompi päästä sisälle organisaatiokulttuuriin, kun perehdyttämisen on tiedostettu olevan osa kokonaisuuden parantamista tai rakentamista (Ketola 2010, 119). Perehdyttämisen avulla päästään sisälle organisaatiokulttuuriin ja näin siirrytään ulkopuolisuudesta ja irrallisuudesta organisaation jäseneksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). On tärkeää, että uusien esimiesten ja johtajien kohdalla muistetaan yritysperehdyttämisen tärkeys. Uusilla johtajilla voi olla taitoa tehdä työtään, mutta heiltä voi puuttua tieto siitä, kuinka organisaation sisäiset toiminnot rakentuvat ja toimivat. (Fritz & Vonderfecht 2007, 9).

Keskeistä on saada uusi työntekijä ymmärtämään, että hän ja hänen työtoverinsa ovat tärkeitä työntekijöitä, jotka tekevät tulosta ja parantavat tuottavuutta. Uudelle työntekijälle on hyvä selventää, mikä on hänen osuutensa, jotta päästää tuloksiin, sekä mitkä ovat parhaat mahdolliset keinot tulosten saavuttamiseksi. (Räsänen 1994, 235.)

Perehdyttämisen sisältöä tulisi miettiä ihmisen hyvinvoinnin kannalta. Ihmisen elämälaatu koostuu henkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä hyvinvoinnista. Laadukkaassa perehdyttämässä arvonäkökulma on mukana erityisesti niissä tilanteissa, joissa työntekijän omia tavoitteita käsitellään. Työntekijän omat motiivit ja tavoitteet vaikuttavat siihen, miten hän suhtautuu ja kokee työtehtävänsä. Esimiehen kannattaa jo haastattelutilanteessa kysyä työntekijän tavoitteista ja urakehitystoiveista, jotta työntekijä kokee itsensä

hyväksytyksi ja hyödylliseksi organisaation kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 101.)
Perehdyttämisessä tulisikin hyödyntää työntekijän aikaisempaa osaamista. Näin työntekijä, koko työyhteisö ja esimies hyötyvät hyvästä perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisen tavoitteena on myös tutustuttaa uusi työntekijä työympäristöön ja työoloihin (Lepistö 2004, 58). Tarkoituksena on, että tulokas omaksuu organisaation toimintatavan ja kulttuurin niin, että organisaation yhteiset käytännöt ja toiminnan selkeys pysyvät (Kjelin & Kuusisto 2003, 15). Hyvin toteutunut perehdyttäminen luo perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Sen kautta tulokas saa tietoa ja taitoa, jota hän tarvitsee työssään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4). Uusi työntekijä perehdytetään organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Tämän jälkeen hän tutustuu työyhteisön jäseniin, tiloihin, järjestelmiin sekä työyhteisön käytäntöihin. Tavoitteena on perehdyttää uusi työntekijä periaatteisiin ja sääntöihin, jotka määrittävät työtehtävää ja työsuhdetta. (Viitala 2004, 261 – 262.)

3 Onnistuneen perehdyttämisen elementit

D`Aurizio (2007, 228) toteaa, että perehdyttämisen avainelementit ovat prosessi, tuki ja seuranta. Ketola (2010, 119, 131) lisää hyvin toimivan perehdyttämisen osatekijöiksi myös perehdyttämisen tavoitteellisuuden, perehdyttämisprosessin suunnitelmallisuuden, selkeän perehdyttämistyön ja -vastuiden jaon organisaation sisällä, toimivan vuorovaikutuksen, verkostoitumisen, kannustuksen ja tuen sekä seurannan. Penttinen ja Mäntynen (2009, 3) lisäävät vielä huolellisen valmentautumisen ja dokumentoinnin sekä arvioinnin hyvän perehdyttämisen ja opastuksen pohjaksi.

Seuraavassa taulukossa on lyhyesti esitelty asiat, jotka liittyvät hyvin toimivaan perehdyttämiseen ja sen toteutumiseen (Taulukko 1). Perehdyttäminen koetaan onnistuneena, kun roolit, vastuut ja suunnitelmat ovat kohdillaan ja uudet työntekijät ovat kokeneet perehdyttämisen miellyttäväksi ja organisaatio kokee perehdyttämisen tehokkaana. Onnistumisen edellytyksenä on myös, että uusi työntekijä ja organisaatio tietävät, mikä on uuden työntekijän työtehtävä. Tällöin väärinkäsitysten vaara on vähäinen. Tietoisuus siitä, mitä tulija tietää esim. organisaatiosta, luo edellytykset perehdytykselle. Osa seuraavan taulukon asioista voi sijoittua useaan ryhmään ja olla eri tavoin painotettu. (Ketola 2010, 117-118.)

Taulukko 1. Toimivaperehdyttäminen (Ketola 2010, 118)

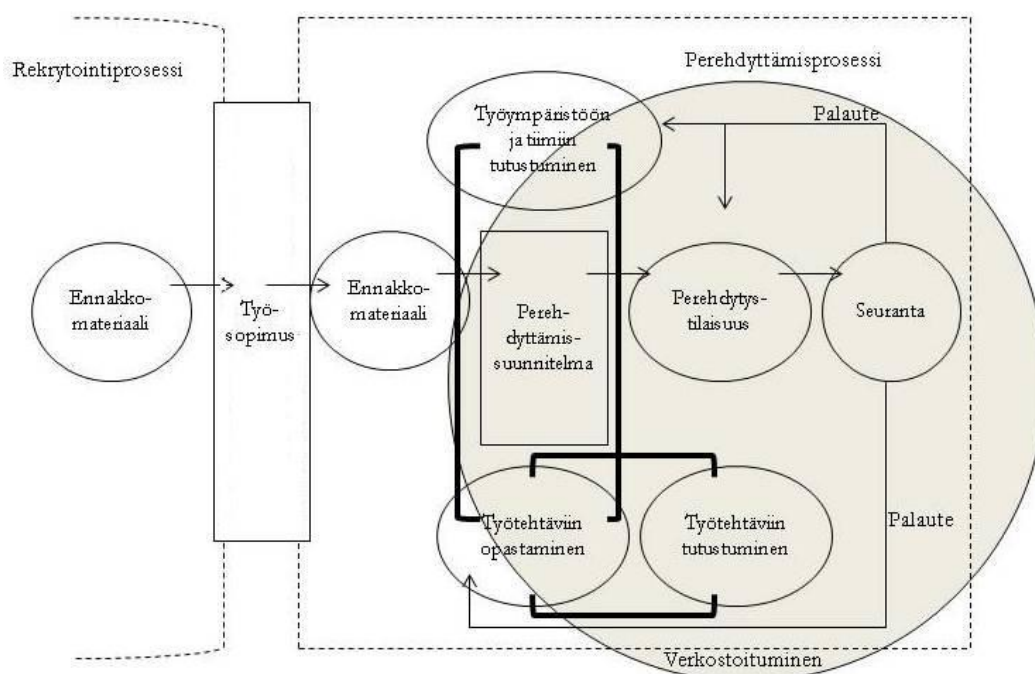
Toimiva perehdyttäminen		
Suunnittelu	Toteutus	Seuranta
Perehdyttämisohjelma tai -suunnitelma	(Perehdyttämisohjelma)	Palautteet perehdyttämisen aikana
(Perehdyttämismateriaalit)	Perehdyttämismateriaalit	Seuranta perehdyttämisen jälkeen
Aikataulut	(Aikataulut)	Palautteet perehdyttämisen jälkeen
(Ympäristön tuki)	Ympäristön tuki	(Ympäristön tuki)
	Toimijoiden roolit	(Toimijoiden roolit)
	Arkipäivän toiminta	(Arkipäivän toiminta)

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tarkemmin, mitä ovat nämä onnistuneen perehdyttämisen elementit.

3.1 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttämisen prosessi alkaa siitä, kun uusi työntekijä ja organisaatio ovat ensimmäistä kertaa yhteydessä (Kjelin & Kuusisto 2003, 14; Kangas & Hämäläinen 2007, 9). Ketola (2010, 139) sanoo, että perehdyttämisen prosessi alkaa, kun rekrytointiprosessi päättyy, ja D`Aurizio (2007, 228) toteaa kuinka prosessi alkaa jo rekrytointivaiheessa. Ketola kuitenkin mainitsee, että raja on häilyvä (2010, 139). Kun prosessi alkaa jo rekrytointivaiheessa, on rekrytoijien ymmärrettävä, se, kuinka tärkeä rooli heillä on. Heidän oma kokemuksensa ja se, miten he kokevat organisaation, heijastuu heidän omaan käytökseen- sä ehdokkaiden tapaamisessa. (D`Aurizio 2007, 228).

Seuraavassa mallissa on kuvattu toimiva perehdyttämisen prosessi (Kuvio 3). Siinä kuvataan prosessin eteneminen uuden tulijan rekrytoinnista perehdyttämisen seurantaan saakka. (Ketola 2010, 137-138). Ennakkomateriaalia ja tietoa annetaan ennen kuin työntekijä aloittaa uudessa työssä ja viimeistään perehdytysprosessin alkaessa. Heti, kun uusi työntekijä aloittaa, hänelle tehdään perehdyttämisen ohjelma, johon hän saa myös itse vaikuttaa. Kuviossa perehdytysjakso jatkuu seurantaan saakka. (Ketola 2010, 139).



Kuvio 3. Perehdyttämisen prosessi (Ketola 2010, 138)

Perehdytys on parhaimmillaan luonteva tapahtumien jatkumo, joissa uuden työntekijän oppimista tuetaan sekä varmistetaan, että hänen roolinsa uudessa työtehtävässään ja organisaatiossa toteutuu sellaisena, millaiseksi hän oli sen odottanutkin muodostuvan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

3.2 Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelu ja muokkaus

Organisaation pitää tarkastella omia tavoitteita ja ymmärrettävä, miten tärkeää on yksittäisen työntekijän opastaminen, jotta voidaan tavoitella menestystä. Hyvin ja huolellisesti suunniteltu perehdyttäminen on tietoinen valinta. Huonosti suunniteltu tai huono perehdyttäminen sisältää riskejä ja usein tällainen ratkaisu saattaa johtua kiireestä tai henkilöstövajeesta. (Kupias & Peltola 2009, 53 – 54.)

Perehdyttämisen on siis oltava tavoitteellista (Kjelin & Kuusisto 2003, 198) ja suunnitelmallista sekä koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä (Strömmer 1999, 260). Perehdyttämiselle pitää suunnitella ja määritellä yleisten tavoitteiden lisäksi tilannekohtaiset tavoitteet niin organisaation, työyhteisön ja työntekijän näkökulmista. Perehdyttämisen sisällön rakentamisen perusasiat ovat riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus sekä konkreettisuus. Sisältöä voidaan lähestyä hyvin yleisesti, mutta tietyt asiat kuuluvat aina hyvään perehdyttämiseen riippumatta tehtävästä tai organisaatiosta. Lopulliseen sisältöön vaikuttavat kuitenkin organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä tulokkaan tehtävä ja aikaisempi osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)

Suunnitelmallinen perehdyttäminen on tehokkaampaa ja luo paremman lähtökohdan onnistuneelle työn aloittamiselle kuin epäjohdonmukainen tai suunnittelematon perehdyttäminen. (Ketola 2010, 121.) Suunnittelu edellyttää sitä, että organisaatiossa on mietitty myös kehittymisen tavoitteita. Tarkoituksenmukainen suunnitelma pitää sisällään tavoitellun toimintakonseptin, nykytilanteen ja käytettävät resurssit. Suunnittelussa voidaan erottaa perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattista suunnittelu on silloin, kun perehdyttäminen on suunniteltu koko organisaation tai yksikön tasolla ja laadittu erilaisia perehdyttämissuunnitelmia ja materiaalia perehdyttämisen tueksi. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

Perehdytysuunnitelmassa pidetään tärkeänä, että tiedetään miten prosessi etenee ja missä kohtaa ollaan perehdyttämisessä sekä mitä on vielä tulossa. Tämä auttaa asennoitumaan tulevaan sekä myös valmistautumaan ja ehkä myös itse hankkimaan tietoa seuraavaa vaihetta varten. (Ketola 2010, 108.)

Jokaisen organisaation tulisi myös miettiä, millaisen kuvan se haluaa antaa uudelle työntekijälle. Tämä vaikuttaa siihen, mitä sisällytetään perehdyttämiseen. Suunnitelmassa tulee ainakin olla perehdytyksen runko, aikataulu ja työnjako. Suunnitelma käydään läpi työntekijän kanssa ja sitä muokataan siten, että se vastaisi hänen tarpeitaan. Alkuperäisessä suunnitelmassa voi olla asioita, jotka ovat uudelle työntekijälle tuttua, ja toisaalta siitä saattaa puuttua jotakin, mitä juuri hän kaipaisi. Siksi suunnitelmaa pitää muokata. Tämäntapainen joustava suunnitelma jäntevöittää perehdyttämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)

Perehdyttäminen pitää suunnitella ja toteuttaa tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Perehdytyksen perusrunko voi olla sama, mutta sitä joudutaan kuitenkin jokaisen henkilön ja tilanteen kohdalla soveltamaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2-3.) Eri ihmiset odottavat työhön perehtymiseltä eri asioita. Joku oppii toista seuraamalla, toinen tutustumalla kirjalliseen materiaaliin ja joku toinen kokeilemalla. Monet arvostavat sitä, että on olemassa materiaali, jota voi käydä läpi. Perehdyttämistavan pitäisi olla oman organisaation toimintakonseptin näköinen, mutta samalla sitä pitäisi voida muokata toiveiden ja tarpeiden mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 70.) Jokaisella työntekijällä on erilaiset tavat oppia ja tämä pitää huomioida, kun suunnitellaan perehdytystä. (Liski, Horn & Villanen 2007, 21–23.)

Jos useampi työntekijä aloittaa samaan aikaan, voidaan perehdyttäminen toteutua koko ryhmälle (Strömmer 1999, 260). Hyvällä perehdyttämisellä osoitetaan kiinnostusta uutta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan (Österberg 2009, 111). Työpaikoilla on usein töissä opiskelijoita ja työelämään tutustujia, joiden opintoihin kuuluu työssä oppimisen jaksoja. Työpaikan ja oppilaitoksen edustaja tekevät yhdessä opiskelijalle henkilökohtaisen oppimissuunnitelman, jossa käydään läpi muun muassa perehdyttämisestä työpaikkaan ja – tehtävään. (Kangas & Hämäläinen 2010, 3.)

3.2.1 Perehdytysohjelma

Organisaation on kannattavaa luoda systemaattinen perehdyttämisohjelma, jotta varmistetaan hyvä työn laatu. Perehdyttämisohjelman olisi hyvä olla sellainen, että sitä on helppo päivittää ja pitää ajan tasalla. (Strömmer 1999, 260.) Perehdyttämisohjelma toimii myös muistilistana perehdyttäjälle ja samalla se vastuullistaa perehdyttäjää toteuttamaan suunnitellut asiat (Österberg 2009, 104). Perehdyttämisohjelmassa tulee olla tiedottaminen ennen työhön tuloa, uuden työntekijän vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen sekä työnopastus (Österberg 2009, 104; Viitala 2004, 260). Perehdyttämisohjelmasta pitää saada selville kuka perehdyttää ja missä, sekä millä tavoin perehdyttäminen suoritetaan (Strömmer 1999, 260). Perehdyttämisohjelma on helpompi ottaa käyttöön, kun se on perusteellisesti suunniteltu (Viitala 2004, 260).

Perehdyttäminen pitää suunnitella sisällöllisesti ja aikataulutettava siten, että uusi työntekijä on tietoinen sen etenemisestä. Perehdytysprosessin kesto voi vaihdella 1-2 kuukaudesta jopa vuoteen riippuen työtehtävästä. (D`Aurizio 2007, 229.) Kuitenkin ensimmäiset 100 päivää ovat tärkeitä, sillä noina päivinä työntekijä päättää, haluaako jatkaa työssään ja niiden päivien aikana hänellä on mahdollisuus näyttää mihin kykenee (Fritz & Vonderfecht 2007, 9).

Usein lyhytaikaisen sijaisen perehdyttämiseen varataan aikaa vain vähän, joten heidän perehdyttämisessään keskitytään vain kaikkein keskeisimpiin asioihin. Tilapäiset työntekijät saattavat vaihtua melkein jatkuvasti ja siksi monissa yrityksissä on heitä varten koottu omaa perehdyttämisaineistoa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2-3.)

3.2.2 Vastuu perehdyttämisestä ja perehdyttäjät sekä mentorointi

Lähimmällä esimiehellä on aina päävastuu perehdyttämisestä. Tehtävään on voitu valita myös oma vastuuhenkilö. (Strömmer 1999, 259-260; Lepistö 2004, 59). Esimies luo perehdyttämiselle edellytykset ja seurannan sekä huolehtii siitä, että uutta työntekijää ohjataan asiallisesti. Esimiehen tehtävänä on huolehtia yksittäisen työntekijän osaamisesta ja perehdyttämisestä, mutta myös koko työyhteisön osaamisen kehittämisestä.

(Kupias & Peltola 2009, 53 – 55.) Esimiehen tuki on tärkeä, sillä työntekijät eivät lähde pois vain työn takia vaan myös esimiehen ja työkavereiden takia (D`Aurizio 2007, 229).

Strömmer (1999) ja Lepistö (2004) mainitsevat siitä, kuinka esimiehellä on päävastuu perehdyttämisestä ja että hän voi joko itse toimia perehdyttäjänä tai delegoida tehtävän jollekin toiselle. Ketola (2010, 119-126) taas sanoo, että eri perehdyttämisen vaiheilla on nimetyt vastuuhenkilöt, jotka tietävät omat roolinsa. Myös Ketolan mukaan lähin esimies on ensisijaisesti vastuussa perehdyttämisestä, mutta eri sisällöt ja osa-alueet hajautetaan yleensä henkilöstöhallinnon, lähimpien kollegoitten kuin myös mahdollisen tutorin tai mentorin vastuulle. Perehdyttäjä auttaa uutta työntekijää oppimaan perehdytettävät asiat ja jos on tarvetta, auttaa häntä onnistumaan uudessa työssään samalla ottaen koko työyhteisön ja organisaation tarpeet huomioon. (Kupias & Peltola 2009, 151 – 152.)

Seuraavassa taulukossa on jaoteltu eri vastuuhenkilöiden vastuualueet ja roolijaot.

Taulukko 2. Perehdyttämisen roolijako ja vastuualueet (Ketola 2010, 124)

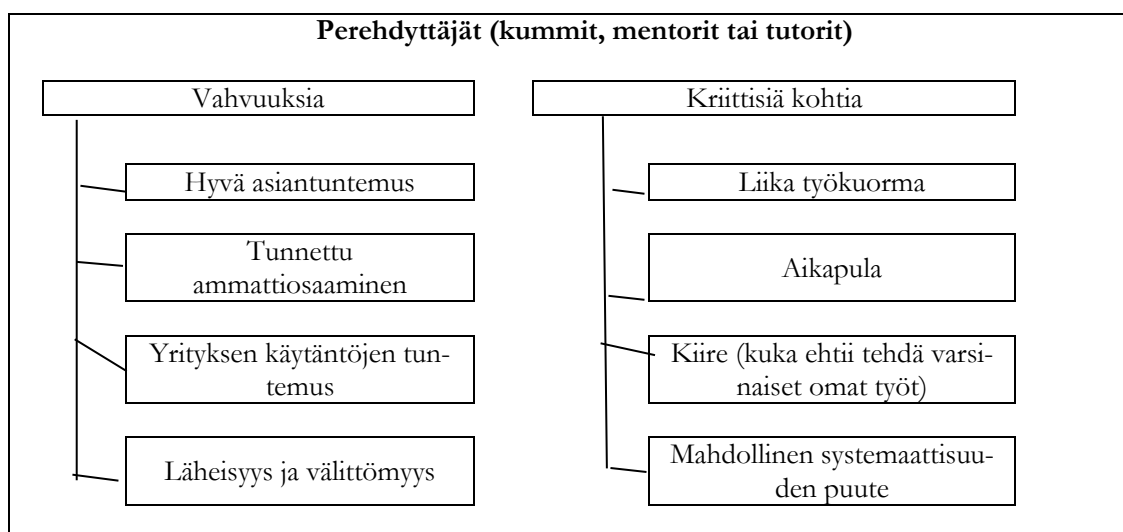
					Perehdyttämisen roolijako				
					Henkilöstö- eli HR-ihmiset	Esimies	Mentori/tutor/kummi	Tiimi (kollegat)	
vastuualue	Yleisesittely (yritys/osasto/tiimi)				Tehtävän/tiimin esittely		Tehtävän/ tiimin esittely		Tehtävän/tiimin esittely
	(Avain-/vastuu) henkilöesittelyt				Työn sisällöt		Tarkemmat työsisällöt		Tarkemmat työsisällöt
	Käytännöt/toimintatavat				Perehdytysprosessin eteneminen		Käytännöt/ toimintatavat		Käytännöt/ toimintatavat
	Perehdytysprosessin suunnitelma				Seuranta		(Ympäristön tuki)		
	Seuranta								

Perehdyttämiseen voidaan nimetä vastuuhenkilöt ja kouluttaa heidät tehtävään (Penttinen & Mäntynen 2009, 3). Riippuu organisaation koosta, organisoinnista, toimintatavasta sekä esimiehestä, kuinka paljon apujoukkoja käytetään perehdyttämisessä (Kupias & Peltola 2009, 53-55). On hyvä kouluttaa myös muuta työyhteisöä, jotta kaikki tietäisivät oman osuutensa perehdyttämisprosessissa (Penttinen & Mäntynen 2009, 3). Kangas ja Hämäläinen eivät suoraan sano, että perehdyttäjiä tarvitsisi välttämättä kouluttaa

perehdyttämistehtävään, vaan että työnopastajalla pitäisi olla hyvä oma ammattitaito, myönteinen asenne opastettaviin ja motivaatio (Kangas & Hämäläinen 2007, 14).

Esimiehen tehtävänä on kertoa, miten uuden työntekijän työtehtävä tukee koko organisaatiota ja minkälaisia tuloksia tulokkaan pitäisi saada aikaan. Vaikka perehdytysuunnitelmassa on otettu huomioon tulokkaan tausta, on tulokkaan huolehdittava siitä, että omien tietojen puuttuvat kohdat tulee täydennettyä. Liian helppo tehtävä tai perehdytyskausi ei motivoi uutta työntekijää ja taas toisaalta liian vaikean tehtävän kiinnostavuus vähenee, jos siihen ei saa apua. Osaaminen ja hyvinvointi kulkevat käsi kädessä, ja tunne osaamisesta on tärkeä. Myös työkuivan ja tavoitteen pitää olla selvillä sekä palautteen antamisen pitäisi liittyä työtehtävään liittyviin odotuksiin. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Kompetentti ja positiivinen mentori valitaan avustamaan perehdytystä (D`Aurizio 2007, 228). Mentoreiden, tutoreiden ja kummien rooli koetaan hyvin tärkeänä osana perehdyttämistä. Positiivisina asioina mentoreissa nähdään vahva asiantuntemus, henkilökohtainen osaaminen ja yrityksen käytännön tuntemus, kriittisenä taas liiallinen työkuorma, aikapula ja systemaattisuuden puute (Kuvio 4). (Ketola 2010, 126.) Joissain organisaatioissa laaditaan mentoreille tietopaketti, jota he hyödyntävät perehdyttämisesä. Tämä tietopaketti tulee löytyä paikasta, johon jokaisella on helppo päästä. Tällöin varmistetaan saman sisältöinen etenemistapa. (Ketola 2010, 124.)



Kuvio 4. Perehdyttäjien vahvuudet ja kriittiset kohdat perehdyttämistilanteissa (Ketola 2010, 126)

D`Aurizio kertoo artikkelissaan, miten henkilöstöpuolen asiantuntijoiden ja esimiesten pitäisi tehdä tiivistä yhteistyötä ja jakaa vastuualueet (D`Aurizio 2007, 228). Yhteistyö ylipäättään eri henkilöstöryhmien kanssa on hyvä tuki perehdytyksessä (Penttinen & Mäntynen 2009, 3). Hyvin usein myös lähimmät työtoverit toimivat suurena vaikuttajana tietoisesti tai tiedostamatta. Joskus jopa asiakkaat tai sidosryhmähenkilöt voivat mahdollisesti toimia jollain tasolla perehdyttäjinä. (Valvisto 2005, 7.)

3.2.3 Työyhteistyöverkkojen luominen

Toimivan vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen avulla uusi työntekijä luo ymmärryksen organisaation toimintaympäristöstä, rakenteista ja rooleista. Ainoastaan vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden ja yhteistyökumppanien kanssa uudella työntekijällä on mahdollisuus tuoda uusia, ehkä parempia ajatuksia, käytäntöjä ja toimintamalleja työyhteisön toimintaan. (Ketola 2010, 127.) On myös hyvä muistaa, että ihmiset eivät muodosta tunnesidettä organisaatioon vaan ihmisiin ja yhteisiin kokemuksiin, joten työyhteisöllä on tärkeä merkitys työntekijöille (Kjelin & Kuusisto 176–177).

Toimiva vuorovaikutus yrityksen sisällä ja verkostoituminen koetaan tärkeäksi tekijäksi pitkäjänteisessä perehdyttämisessä (Ketola 2010, 127). Sillä, kuinka uudet työntekijät toivotetaan tervetulleiksi, on suuri merkitys. Kun ihmiset kokevat itsensä tervetulleiksi, he ovat tehokkaampia, vähemmän stressaantuneita ja enemmän tiimifokusoituneita. (D`Aurizio 2007, 228–229.)

Tärkeä aihe perehdytyksessä on tarvittavien yhteistyöverkkojen luominen. Näillä tarkoitetaan paitsi yrityksen omaa henkilöstöä kuin myös erilaisia yhteistyökumppaneita. Perehdytysohjelmassa voidaan sopia etukäteen mm. yhteistyökumppaneiden tapaamisista tai tehdä lista näistä henkilöistä ja tulokas huolehtii tapaamisten järjestämisestä. Ensimmäisenä askeleena tässä verkkojen luomisessa on tukea tarvittavien kontaktien luomisessa. Uutta työntekijää auttaa, jos hän saa tietää kunkin henkilön asiantuntemusalueista ja osaamisesta. (Kjelin & Kuusisto 176–177.) Osa ihmisistä on aktiivisia sosiaalisten suhteiden luomisessa, mutta osa työntekijöistä voi tarvita hieman enemmän tukea kuin toiset. Tulokkaiden vertaisryhmät tarjoavat yhdenlaisen tukiverkoston sekä erilai-

set elämykselliset tapahtumat lisäävät tunnesiteen muodostumista. (Kjelin & Kuusisto 176–177.)

3.2.4 Perehdytysmateriaali

Uusien asioiden oppiminen edellyttää asioiden aktiivista työstämistä. Pelkkä asioista kertominen ja niistä informointi eivät riitä. Jotta tulokkaan oppimista voidaan tehostaa, perehdyttäjä tarvitsee tuekseen erilaisia työkaluja ja perehdyttämismenetelmiä. (Kupias & Peltola 2009, 152.) Perehdyttämisen hyvänä tukena toimii perehdyttämislomake, jolla varmistetaan perehdyttämisen kattavuus ja systemaattisuus. Lomakkeen avulla toteutuu myös perehdyttämisen ja tulokkaan oppimisen seuranta. Lomaketta käydään läpi yhdessä esimiehen kanssa, minkä jälkeen suunnitelmaa voidaan vielä muokata tarpeiden mukaan. Lomake toimii tukirankana, jonka avulla varmistetaan, että kaikki asiat käsitellään ja sitä täytetään sen mukaan kuin perehdytyksessä edetään. Lomakkeessa on hyvä olla sarake, johon voidaan merkitä päivämäärä ja perehdyttäjän nimi. (Piili 2006, 125.)

Keskustelujen ja opastuksen lisäksi perehdyttämisessä tarvitaan myös itseopiskelumateriaalia. Itseopiskelumateriaali voidaan koota kirjalliseksi paketiksi. Paketti voi sisältää mm. yritysesitteen, vuosikertomukset ja toiminta-ajatuksen, henkilöstön kehittämis- ja tiedotuspolitiikan periaatteet, henkilökunta- ja asiakaslehdet, tiedotteet, työsäännöt ja turvallisuusohjeet. Paketissa voi olla myös tervetuloa taloon – esite, jossa on esitetty erilaiset työsuhte-edut, mm. työterveyspalvelut ja henkilökuntaedut. (Viitala 2004, 261–262.) Perehdytyksen tukena voidaan käyttää myös muuta organisaation materiaalia ja alan työsuojeluoppaita (Penttinen & Mäntynen 2009, 3). Perehdytysohjelma ja –suunnitelma sekä osa materiaaleista olisi hyvä olla valmiina ennen kuin perehdytys alkaa. Pääosa materiaaleista jaetaan kuitenkin pääasiallisesti vasta perehdytyksen alussa. (Keto-la 2010, 118.)

3.2.5 Työnopastus ja työhön perehtyminen

Työnopastuksessa perehdytetään ja opetetaan työntekijä varsinaiseen työhön. Tavoitteena on, että työntekijä saa kokonaiskuvan työstään ja hallitsee työtehtävien kaikkia osa-alueita. Tarkoitus on myös, että työntekijä hahmottaa työnsä merkityksen organi-

saation palvelutoiminnan kannalta. (Viitala 2004, 263.) Työnohastukseen käytettävä aika vaihtelee ja riippuu tehtävästä, mutta yleensä työnohastus kestää muutamasta päivästä muutamaaan kuukauteen. Pienissä yrityksissä perehdyttäminen voi tapahtua nopeasti. (Kauhanen 2009, 152.)

Työnohastuksessa tutustutaan seuraaviin kohtiin: (Viitala 2004, 262).

- työpaikan olosuhteet, työympäristö, lähimmät työtoverit ja tuki
- työn sisältö ja työn tekemisen periaatteet
- työn tulosten laadun osatekijät ja niiden arviointikriteerit
- tarvittavien laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyden ja turvallisuuden liittyvät asiat
- häiriötilanteiden toimintaohjeet
- työtä koskeva neuvonta ja opastus sekä tietolähteet
- oppimismahdollisuudet.

Perehdyttäminen jää usein mallioppimisen tasolle, jossa uusi työntekijä opetetaan kopiimaan kokeneemman työntekijän toimintatapoja. Tällöin työn tarkoituksen ymmärtäminen jää heikoksi. Tärkeää työtehtävän opastamisessa on puhuminen ja ajattelu. Työtehtävien opettamisen jälkeen annetaan uuden työntekijän kokeilla uuta taitoa ja perustella tekemisiään. Itseluottamusta pyritään vahvistamaan rakentavan palautteen antamisen kautta. (Viitala 2004, 263 – 264.)

Viitala (2004, 263) mainitsee muutamia analyysejä, joita voidaan käyttää työnohastuksen perehdyttämisen apuna. Näitä ovat mm. tehtäväanalyysi, tavoiteanalyysi, virheanalyysi ja vaara-analyysi. Kupias ja Peltola (159–164) kertovat taas, kuinka perehdyttämisen apuna voidaan käyttää kysymyksiä, testejä ja kokeita, kokonaiskuvan hahmottamisen jäsentelyä, lukutehtäviä ja perehtymispäiväkirjaa.

3.2.6 Palaute, tuki ja seuranta

Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttava tekijä on työyhteisöltä tuleva kannustus ja tuki (Ketola 2010, 129). Perehdytyksen ja ohjauksen merkitys kasvaa, jos uudella työn-

tekijällä ei ole aiempaa kokemusta kyseisestä työstä (Penttinen & Mäntynen 2009, 4–5). Perehdyttämisprosessin eri vaiheissa ainakin lähimmän esimiehen tulisi kuunnella ja tukea uutta työntekijää. Palautteen, kannustuksen ja tuen antaminen ovat kuitenkin asioita, jotka jäävät vähälle huomiolle perehdyttämisessä. Melko usein tuen antaminen onnistuu kummi- tai mentorisuhteiden avustuksella. Näiden suhteiden kautta välitön palaute, uuden työntekijän rohkaiseminen kysymään ja toimimaan, sekä tukea antava palaute tapahtuvat arjessa, työn tekemisen yhteydessä. Toimivaksi menetelmäksi on osoittautunut avoin vuorovaikutus ja kiinnostus uuden tulijan tilannetta kohtaan ja nimenomaan arkitilanteissa. (Ketola 2010, 129.)

Perehdyttämisprosessin viimeinen osa-alue on seuranta, jonka avulla varmistetaan, että uudella työntekijällä on riittävästi työhön tarvittavaa tietoa. Seurannan avulla saadaan myös tietoa perehdyttämisprosessin ja koko toiminnan mahdollisista puutteista tai parannuskohteista. (Ketola 2010, 127–130.)

Tapaamiset tiettyinä ajankohtina ovat kriittisiä työntekijälle, sillä näiden tapaamisten avulla hän saa tietää, miten hän on edistynyt. Seurantaan kuuluu aina lisätä myös palautemahdollisuus, jotta työntekijä saa tietää onko tavoitteet ja odotukset täytetty. Seurannassa pitäisi käyttää hyväksi tarkistuslistaa ja tavoitteellisia kysymyksiä, jotta saataisiin luotettavia ja rehellisiä vastauksia. Näitä haastatteluita pitäisi järjestää 45 ja 90 päivän, 6 kuukauden ja 1 vuoden jälkeen. (D`Aurizio 2007, 229.)

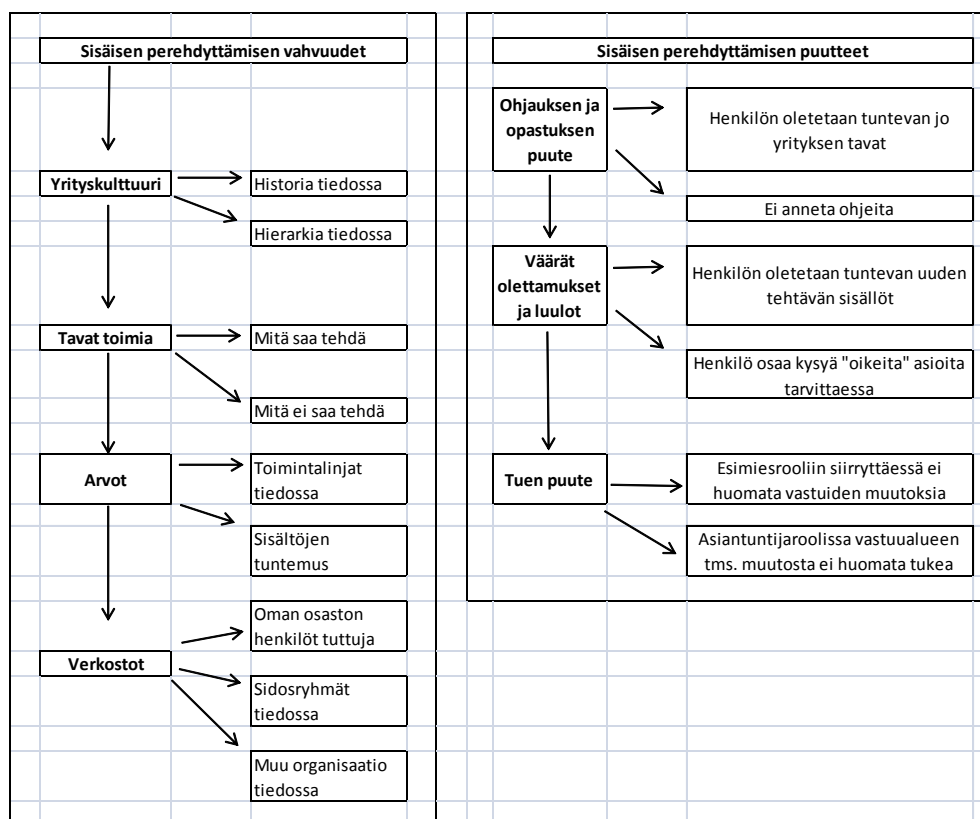
Yleensä vain suuryritykset mittaavat perehdyttämisen onnistumista. Ajan ja tiedon puute, epävarmuus, kokemattomuus ja asenne ovat mahdollisia syitä, miksi perehdyttämisen onnistumisen arviointia ei tehdä. (Valvisto 2005, 7.) Seuranta, arviointi ja kehittäminen ovat tärkeitä perehdyttämisessä. Niiden kautta saadaan tietää, mitkä asiat tehtiin oikealla tavalla ja missä asioissa on parantamisen varaa tulevaisuutta ajatellen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

3.3 Sisäinen siirto ja perehdyttäminen

Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun työntekijä vaihtaa työtehtäviään saman yrityksen sisällä (Österberg 2009, 101). Perehdyttämisen painopiste on hieman erilainen

kuin uuden työntekijän aloittaessa. Uuden työntekijän kohdalla perehdytys painottuu koko organisaation tutustumiseen, kun taas tehtävästä toiseen siirtyessä uuden tehtävän opetteluun. (Strömmer 1999, 259.) Henkilöstöhallinnon edustajat tiedostavat perehdyttämisen tarpeen työkierron yhteydessä, mutta usein varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa oletetaan, että työntekijät pitävät itse huolta tietojensa ja taitojensa päivittämisestä. Sisäisiin siirtoihin tulee varautua hyvissä ajoin, jolloin harjoittelu uudessa tehtävässä on mahdollista. Tällaisella etukäteen tapahtuvalla harjoittelulla voidaan varmistaa, että työntekijä sopeutuu uuteen tehtävään nopeasti. (Ketola 2010, 89.)

Sisäisen perehdytyksen vahvuuksina kerrotaan olevan tuttuus ja tunnettu yrityskulttuuri. Työntekijä tuntee yrityksen tavat toimia, sen arvot, strategian sekä verkostot. Kyseinen henkilö tietää myös keneltä voi kysyä neuvoja missäkin asiassa. Sisäisen perehdytyksen puutteina on taas ohjauksen ja opastuksen puute, väärät olettamukset ja tuen puuttuminen. Saatetaan luulla, että työntekijä tietää jo asiat tai osaa itse ottaa selvää asioista, ja tällöin opastaminen unohtuu. Seuraavaan taulukkoon (Kuvio 5) on luokiteltu sisäiseen perehdytykseen liittyviä puutteita ja vahvuuksia. (Ketola 2010, 92.)



Kuvio 5. Sisäisen perehdyttämisen vahvuudet ja puutteet (Ketola 2010, 91)

Usein sisäisessä siirrossa on kyse siirtymisestä esimiestehtäviin ja tällaisessa siirrossa on tarpeellista antaa lisäkoulutusta (Ketola 2010, 89). Työntekijät, jotka vaihtavat organisaation sisällä esimiestehtävään, omaavat tiedon siitä, kuinka organisaatio toimii, sen politiikan ja kulttuurin. He tarvitsevat kuitenkin perehdytystä ja tukea mm. siinä, kuinka kohdata erilaisia ennakkoluuloja, joita muilla työntekijöillä on heitä kohtaan. (Fritz & Vonderfecht 2007, 12.)

3.4 Perehdyttämisprosessin haasteet

Vaikka organisaatiossa olisi tehty suunnitelmallinen, tavoitteellinen ja selkeästi kuvattu perehdyttämisprosessi, liittyy perehdyttämiseen silti haasteita. Ketola (2010) on tutkimuksessaan verrannut organisaatioiden perehdyttämissuunnitelmia ja käytännön perehdyttämistyötä, ja löytänyt muutamia epäkohtia. Näitä epäkohtia on mm. perehdyttämisen puute tai laiminlyönti, väärät asenteet tai esimiesten väsymys. Nämä kaikki voivat johtua monesta eri syystä. Myös eroavaisuudet perehdyttämissuunnitelman ja käytännön välillä luovat epäkohtia perehdyttämiseen. Perehdytettävien persoonat ja omatoimisuuden sekä aktiivisuuden vaihtelu vaikuttavat perehdyttämiseen.

Perehdyttämisprosessin epäkohtana ovat myös väärät olettamukset, jotka voivat syntyä jo rekrytointiprosessin aikana tapahtuneista virheistä. Esimerkiksi erilaiset käsitykset työtehtävien sisällöstä voivat vaikeuttaa perehdyttämistä. Erityisesti johtotason tehtävissä saatetaan perehdyttäminen jättää kokonaan toteuttamatta, tai se tehdään vaillinaisesti. Näissä tapauksissa on kyse vääristä olettamuksista, kun oletetaan, että johtavaan asemaan palkattu henkilö oma-aloitteisesti perehtyy tehtävään, toimialaan ja organisaation toimintaan. (Ketola 2010, 146–148.)

Organisaatioissa tapahtuva jatkuva muutos vaikeuttaa myös perehdyttämistä. Tämä johtaa helposti yleiseen välinpitämättömyyteen, väärin asenteisiin uusia työntekijöitä kohtaan ja esimiesten väsymykseen. Liiallinen kiire, joka usein johtuu jatkuvasta muutoksesta, heikentää organisaation toimintaa. Kiire näkyy muun muassa siinä, että perehdytetään uusi työntekijä liian nopeasti. Kiire luo myös väärä olettamuksia ja yliarvioin- teja siitä, mitä kaikkea uusi työntekijä jo osaa ja hallitsee. (Ketola 2010, 148–151.) Isois- sa organisaatioissa järjestetään usein erityisiä perehdytysjaksoja, ja pienien organisaa-

tioiden ongelmana on se, että kukaan ei ehdi perehdyttää työntekijää muuhun kuin vain työhön. Tällöin uuden työntekijän sisäänajamiseen menee kauemmin aikaa. (Viitala 2004, 259.)

Organisaatioissa on suuri määrä tietoa, jota uusi työntekijä tarvitsee. Perehdyttämisen ja työskentelyn kannalta on tärkeää, että oikea, ajantasainen ja tarpeellinen tieto on helposti saatavilla. Tietopankit ja intranetit eivät yksin riitä perehdyttäjiksi. Hyvin usein tietoaloilla pidetään asiantuntijan omatoimisuutta ja aktiivisuutta itsestäänselvyytenä. Jos perehdyttäminen jätetään vain intranetin varaan ja perehtyjän omalle vastuulle, perehdyttäminen epäonnistuu tai ainakin se hidastuu merkittävästi. (Ketola 2010, 152–153.)

Asiantuntijaorganisaatioissa on usein riskinä, että uuden työntekijän odotukset tulkitaan väärin. Usein uuden työntekijän, joka on oman alansa erityisasiantuntija, ammattiosaamista ei osata linkittää organisaatioon perehdytyksen kautta, koska koetaan, että kyseinen henkilö osaa jo kaiken. Asiantuntijan perehdytyksessä perehdyttäminen saattaa olla haastavaa, kun oletetaan, että uusi työntekijä osaa kaikki asiat paremmin kuin muut, eikä näin ollen tarvitsisi perehdytystä. Tällöin perehdyttäminen jää usein vajaaksi. (Ketola 2010, 87.)

4 Perehdytys SAK:ssa

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi toimeksiantajaa, aineistonkeruuta ja tutkimustuloksia. Tutkimustuloksia käsitellään samassa järjestyksessä kuin vastaajat ovat kysymyksiin vastanneet. Kyselylomake (Liite 1) ja vastausten keskiarvotaulukko (Liite 2) löytyvät opinnäytetyön liitteistä.

4.1 SAK ry

SAK on työmarkkinajärjestö, yhteiskunnallinen etujärjestö ja kansalaisjärjestö. Se neuvottelee työmarkkinasopimuksia, koordinoi ammattiliittojen toimintaa sekä vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon ja yleiseen mielipiteeseen. SAK on itsenäinen suhteessa julkiseen valtaan. Se tekee lainsäädännön aloitteita ja uudistaa sopimuksia. (SAK ry 2014.)

SAK toimii jäsenliittojensa keskusjärjestönä osana kansainvälistä ammattiyhdistysliikettä. SAK:ssa on 21 jäsenliittoa. Näiden jäsenet ovat järjestäytyneet teollisuus-, kuljetus- ja palveluajojen, julkisten alojen sekä kulttuuri- ja viestintäalojen liittoihin. SAK:lla on asiantuntijayhteistyötä liittojen välillä sekä myös keskusjärjestön ja liittojen välillä. Yhteistyö on organisoitu asiantuntijaryhmien ja hanketyöryhmien kautta. SAK:n keskus toimisto sijaitsee Helsingin Hakaniemessä ja sen lisäksi sillä on 13 alueellista toimipistettä ja edustaja Ahvenanmaalla. Keskustoimistossa työskentelee noin 90 työntekijää. (SAK ry 2014.)

4.2 Aineistonkeruu

Tutkimusmenetelmänäni oli kyselytutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä käytin standardoitua kyselylomaketta. Standardoidussa kyselyssä kysymykset ovat kaikille vastaajille samat. Näin tutkimus voidaan myös myöhemmin toistaa. Kyselytutkimus on tehokas ja sen avulla voidaan kerätä laaja aineisto. (Hirsjärvi ym. 2009, 193–195.) Kysymyksiä lähdettiin tekemään tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman sekä teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Näin muistetaan kysyä kaikki olennainen. (Aaltola & Valli

2001.) Kysely sisälsi monta kysymystä, mikä voi toisaalta vaikuttaa tutkimushenkilöiden vastauksiin, ja tämä voi näkyä mm. huolimattomuutena. Kysymyskaavake yritettiin tehdä selkeäksi ja helpohkoksi, jotta täyttäminen ei veisi liikaa aikaa ottaen huomioon, että kysymyksiä oli monta. Kysymyslomake eteni aihealueittain ja pyrki etenemään loogisesti. Kyselytutkimuksessa tutkija ei voi vaikuttaa vastauksiin, kuten haastattelussa voi käydä. Lisäksi vastaaja saa rauhassa vastata kysymyksiin. (Aaltola & Valli 2001.) Kysymyksistä pyrittiin tekemään yksiselitteisiä, jotta kysymysten muoto ei aiheuttaisi tulkintavaikeuksia ja näin virheitä tutkimustuloksiin. Väärinymmärrys saattaa olla ongelma, koska vastaaja ei voi saada tehdä lisäkysymyksiä.

Kyselylomakkeessa esiintyi monivalintakysymyksiä sekä monivalintakysymysten ja avoimien kysymysten välimuotoja (Liite 1). Eli valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen esitetään avoin kysymys. Avoimen kysymyksen avulla voidaan saada uusia ajatuksia ja selityksiä. (Hirsjärvi ym. 2009.) Avointen kysymysten avulla saadaan myös laadullista näkökulmaa ja ne antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on mielessään. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus täydentävät hyvin toisiaan. Yhdistämällä näitä molempia tutkimustapoja pystytään saamaan kattavampia tuloksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaajat kertovat sen, mikä on tärkeää. (Hirsjärvi ym. 2009, 136, 161-164.)

Monivalintakysymyksissä on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot ja vastaaja merkitsee rastin valitsemaansa kohtaan. Monivalintakysymykset sitovat vastaajat valitsemaan tiettyistä vaihtoehdoista. Asteikkoihin perustuvassa kysymystyypissä esitetään väittämiä/kysymyksiä, ja vastaaja valitsee sen miten hän kokee asian. Tässä tutkimuksessa käytettiin 5-portaista skaalaa. (Hirsjärvi ym. 2009) Skaalan ääripääarvo arvo yksi tarkoittaa ”ei lainkaan, huonosti” ja arvo viisi ”hyvin paljon”.

Aineisto kerätään kyselytyökalulla (Digium Enterprise), joka toimii suoraan www-selaimessa toimivalla ohjelmistolla. Työkalulla pystytään tekemään erilaisia kyselyitä, keräämään tietoa ja palautetta nopeasti ja tehokkaasti. Kyselylomakelinkki lähetettiin kaikille SAK:n työntekijöille. Tutkimuksen kohteena olivat SAK:n palkkalistoilla olevat työntekijät, joita on 90. Kyselylinkki oli auki 10 päivää ja näiden päivien aikana tutki-

mushenkilöillä oli aikaa vastata kyselyyn. Kyselyyn vastaamisessa oli testattu kestävän noin 3-5 minuuttia.

4.3 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä 38 henkilöä. 65,8 % vastaajista oli toimitsijoita, 18,4 % toimistotyöntekijöitä ja 15,8 % esimiehiä (Taulukko 3). Vastaajista 10,5 % työskenteli yleisjohdossa, 18,4 % Edunvalvonnassa, 10,5 % Työllisyys- ja kestävä kasvu -osastolla, 13,2 % Kehittämisosastolla, 31,6 % Liitto- ja jäsenpalveluissa sekä 15,8 % Sisäisessä palveluissa.

Taulukko 3. Henkilöstöryhmä

1. Kuulun seuraavaan henkilöstöryhmään	
Toimitsija	65,8 %
Toimistotyöntekijä	18,4 %
Esimies	15,8 %

Suurin osa vastaajista oli työskennellyt SAK:ssa 6-15 vuotta (47,4 %) (Taulukko 4). Vain 13,2 % vastanneista oli työskennellyt talossa 0-2 vuotta ja 15,8 % 3-5 vuotta. Eli vastaajista vajaa kolmasosa (29 %) oli työskennellyt alle 6 vuotta. Loput olivat työskennelleet SAK:ssa enemmän kuin 16 vuotta (23,7 %).

Taulukko 4. Työskentelyaika

3. Olen työskennellyt SAK:n palveluksessa	
0-2 vuotta	13,2 %
3-5 vuotta	15,8 %
6-10 vuotta	23,7 %
11-15 vuotta	23,7 %
16-20 vuotta	13,2 %
21 ->	10,5 %

Hieman yli puolet vastaajista (52,6 %) ilmoitti, että heille ei tehty perehdyttämisohjelmaa kun he tulivat taloon (kysymys 4)(Taulukko 5). Suurin osa näistä, joille ei tehty perehdytysohjelmaa, oli toimitsijoita (65 %), pienin osa oli toimistotyöntekijöitä (15 %) ja loput (20 %) esimiehiä. Suurin osa työntekijöistä, joille tehtiin perehdytysohjelma (47,4 %), oli työskennellyt talossa 0-5 vuotta. Näistä, joille tehtiin perehdytysohjelma, 22,2 % oli toimistotyöntekijöitä, 66,7 % toimitsijoita ja 11,1 % esimiehiä.

Taulukko 5. Perehdyttämishjelma ja työvuodet

Työvuodet	Tehtiin perehdytysohjelma	Ei tehty perehdytysohjelmaa
	47,4 %	52,6 %
0-2 vuotta	75,0 %	25,0 %
3-5 vuotta	28,6 %	71,4 %
6-10 vuotta	50,0 %	50,0 %
11-15 vuotta	20,0 %	80,0 %
16 ->	55,6 %	44,4 %

4.4 Työkierto

Kysymys ”onko sinulle kerrottu mahdollisuudesta työkiertoon” (kysymys 5), keräsi vastauksia kaikkiin vaihtoehtoihin (ka 2,52) (Taulukko 6). Suurin osa (50 %) ilmoitti, ettei ollut saanut tiedotusta asiasta lainkaan tai juuri ollenkaan.

Taulukko 6. Työkierrosta tiedottaminen

5. Onko sinulle kerrottu mahdollisuudesta työkiertoon?	
1 = ei lainkaan	34,2 %
2	15,8 %
3	23,7 %
4	15,8 %
5 = hyvin paljon	10,5 %

Niille, joille ei oltu kerrottu työkierron mahdollisuudesta (34,2 %), melkein kukaan (92,3 %) ei myöskään ollut vaihtanut työtehtäviä (Taulukko 7). Näistä, jotka eivät olleet tietoisia työnkiertomahdollisuudesta, 53,8 % oli työskennellyt SAK:ssa 0-5 vuotta, kun taas 30,8 % 6-10 vuotta ja 15,4 % 16–20 vuotta. Niistä, jotka olivat osallistuneet työkiertoon, hieman vajaa puolet (44,4 %) oli saanut tietoa työkierron mahdollisuudesta. Kuitenkin 22,2 % ei ollut saanut mitään tai vain vähän tietoa työkierrosta, mutta olivat silti vaihtaneet tehtäviä.

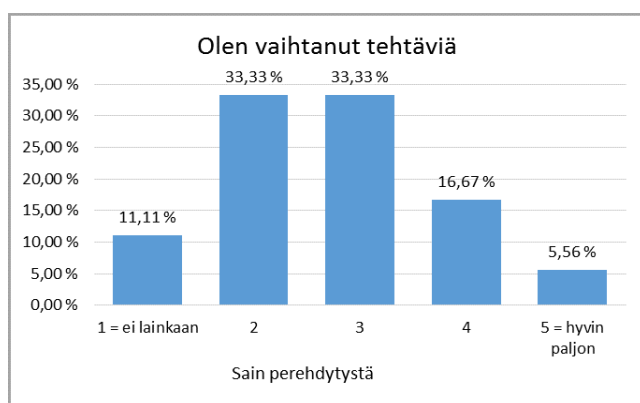
Taulukko 7. Työkierto

	Olen vaihtanut tehtäviä		En ole vaihtanut tehtäviä	
	47,4 %		52,6 %	
	En saanut tietoa työkierrosta	Olen saanut tietoa työkierrosta	En saanut tietoa työkierrosta	Olen saanut tietoa työkierrosta
	22,2 %	44,4 %	75 %	10 %
Työvuodet				
0-2 vuotta	0 %	0 %	25 %	0 %
3-5 vuotta	5,6 %	0 %	15 %	5 %
6-10 vuotta	0 %	5,6 %	20 %	5 %
11-15 vuotta	11,1 %	22,2 %	5 %	0 %
16-20 vuotta	5,6 %	5,6 %	10 %	0 %
yli 21 vuotta	0 %	11,11 %	0 %	0 %

Kaikista vastaajista 47,4 % oli vaihtanut työtehtäviä talon sisällä (kysymys 6). Ne, jotka olivat vaihtaneet tehtäviä talon sisällä, 5,6 % oli työskennellyt talossa 3-5 vuotta, 16,7 % 6-10 vuotta, 44,4 % 11–15 vuotta ja loput 33,3 % yli 16 vuotta (Taulukko 8). Nämä henkilöt, jotka olivat vaihtaneet työtehtäviä, saivat perehdytystä uuteen tehtävään (ka 2,7) vaihtelevasti: 22,2 % sai hyvin tai melko hyvin perehdytystä kun taas 11,1 % ei saanut ollenkaan (Kuvio 7) (kysymys 7).

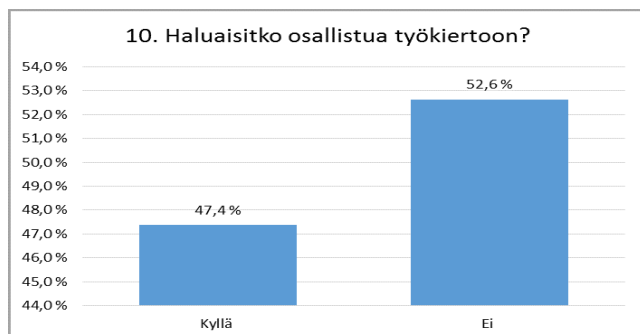
Taulukko 8. Työvuodet ja työkierto

Työvuodet	On vaihtanut työtehtäviä	Ei ole vaihtanut työtehtäviä
0-2 vuotta	0 %	25 %
3-5 vuotta	5,6 %	25 %
6-10 vuotta	16,7 %	30 %
11-15 vuotta	44,4 %	5 %
16-20 vuotta	11,1 %	15 %
yli 21 vuotta	22,2 %	0 %



Kuvio 6. Työkierto ja perehdytys

Melkein puolet vastaajista (47,4 %) haluaisi osallistua työkiertoon (Kuvio 8)(kysymys 10). Näistä, jotka haluavat osallistua työkiertoon, 44,4 % oli työskennellyt talossa 0-5 vuotta, 22,2 % 6-10 vuotta, 22,2 % 11–15 vuotta ja 11,1 % 16 vuotta tai kauemmin (Taulukko 9).



Kuvio 7. Kiinnostus työnkiertoon

Niistä, jotka eivät halua työnkiertoa (23,7 %), eivätkä ole tehneet työkiertoa, heistä 33,33 % olivat työskennelleet SAK:lla 0-5 vuotta, 33,3 % 6-10 vuotta ja 33,3 % 11–20 vuotta (Taulukko 9). Kaikista vastaajista 29 % ei ollut vaihtanut työtehtäviään, mutta haluaisi kuitenkin osallistua työkiertoon. Ja toisaalta 18,4 % oli vaihtanut työtehtäviään ja haluaisi edelleen osallistua työkiertoon, ja 29 % oli vaihtanut myös tehtäviään mutta ei enää halunnut osallistua työkiertoon.

Taulukko 9. Halukkuus työkiertoon

Työvuodet	Haluan osallistua työkiertoon	En ole vaihtanut työtehtäviä enkä halua työkiertoa
0-2 vuotta	10,5 %	11,1 %
3-5 vuotta	22,2 %	22,2 %
6-10 vuotta	22,2 %	33,3 %
11-15 vuotta	22,2 %	11,1 %
16-20 vuotta	2,6 %	22,2 %
yli 21 vuotta	5,6 %	0 %

Avointen vastausten perusteella työkierron perehdytys koostui pääasiassa työnkuvan läpikäynnistä ja keskustelusta edeltäjän kanssa (kysymys 8). Joillakin oli ollut enemmän keskustelua edeltäjän kanssa kuin toisilla. Myös tuen määrä oli vaihdellut vastaajien kesken. Esimiestehtäviin siirryttäessä, perehdytys oli usein koostunut vain yhdestä esimieskoulutuksesta.

Työkierron tehneet toivoisivat perehdyttäjältä aloitteellisuutta ja kannustavuutta (kysymys 9). He toivoivat myös, että perehdyttäjä painottaisi, että kannattaa kysyä samoja asioita monta kertaa jos jokin mietityttää. Vastajat toivoivat myös yhtäaikaista työskentelyä edeltäjänsä kanssa. Toiveena oli, että sisäinen perehdytys alkaisi alusta, aivan kuin tulisi uutena taloon. Tarpeettomia asioita voisi karsia tarpeen mukaan. Varsinkin työroolin vaihtuessa toivottiin uuden roolin vaatimusten ja tehtävien tarkkaa läpikäyntiä. Varsinkin esimiestehtäviin siirtyessä toivottiin perusteellista esimieskoulutusta ja oman esimiehen kanssa käytäviä tapaamisia, joissa käydään läpi tehtäviä ja yhteistyötä puheentohtajan kanssa. Kirjalliset ohjeet koettiin hyvinä ja tarpeellisenä tukena. Eräs vastaajista ajatteli, että SAK:n arvojen sisäistäminen oli edellytys tehtävässä onnistumiseen.

4.5 Perehdytys

Vastausten perusteella vastaajilla oli melko vähän mahdollisuutta osallistua perehdytyksen suunnitteluun (kysymys 11) (ka 2,47) (Taulukko 10). Esimerkiksi 36,8 %:lla ei ollut ollenkaan mahdollisuutta osallistua suunnitteluun ja vain 7,9 % vastaajista sai aktiivisesti osallistua suunnitteluun. Perehdyttämishjelmaa muokattiin (kysymys 12) melko heikosti työntekijälle sopivaksi (ka 2,84). 47,4 % tapauksista perehdytysohjelmaa ei muokattu juuri lainkaan ja 39,5 %:lle tapahtui jonkinlaista muokkausta.

Taulukko 10. Perehdytyksen suunnitteluun osallistuminen ja muokkaaminen

	11. Minulla oli mahdollisuus osallistua perehdytykseni suunnitteluun	12. Perehdyttämishjelmaa muokattiin minulle sopivaksi
1 = ei lainkaan	36,8 %	23,7 %
2	18,4 %	23,7 %
3	13,2 %	13,2 %
4	23,7 %	23,7 %
5 = hyvin paljon	7,9 %	15,8 %

Perehdytyksen eteneminen ohjelman mukaan (kysymys 13) (ka 2,79) ja aikataulutuksen (kysymys 14) (ka 2,74) onnistuivat vaihtelevasti. Vastaukset hajaantuivat melko tasaisesti arvoasteikolle, mutta painottuivat kuitenkin enemmän negatiiviselle (arvot 1 ja 2). Perehdytys eteni ohjelman mukaan 34,2 %:lla kun 44,7 %:lla tätä ei tapahtunut. Perehdytys toimi järkevällä aikataulutuksella 31,6 %:lla kun 47,4 %:lla aikataulutuksen oli hu-

nosti järjestetty. Eli melkein puolet koki, että perehdytys ei toteutunut ohjelman mukaan tai oli aikataulutettu huonosti.

Perehdytyksen etenemisnopeuteen (kysymys 15)(ka 3,11) ja etenemisen loogisuuteen (kysymys 16)(ka 3) oltiin myös hieman kriittisiä, mutta myös tyytyväisiä vastauksia löytyi. Vastaukset painottuivat asteikkoarvojen 2-4 välille. Vastaaajista 42,1 %:lle perehdytys eteni rauhallisesti ja kun taas 39,5 % koki etenemisnopeuden nopeaksi. Perehdytys eteni loogisesti 34,2 %:n mielestä ja 39,5 % koki etenemisen ei-loogiseksi. Vastajaat kokivat, että perehdytys oli koostunut melko mielekkäistä kokonaisuuksista (kysymys 17)(42,1 % tyytyväisiä), vastaukset painottuivat arvojen 3-4 välille (ka 3,16).

Aikataulutuksen onnistuminen korreloi etenemisen rauhallisuuden kanssa (Taulukko 11), kuten myös perehdytyksen koostuminen korreloi etenemisen loogisuuden kanssa (Taulukko 12). Ne, joille perehdytys oli aikataulutettu järkevällä tavalla, koki myös, että perehdyttäminen eteni rauhallisesti. Ne, joiden mielestä perehdytys taas koostui mielekkäistä kokonaisuuksista, koki myös, että perehdytys eteni loogisesti.

Taulukko 11. Perehdytyksen eteneminen ja aikataulutus

Perehdytyksen etenemisen rauhallisuus ja aikataulutus		
	Oli aikataulutettu järkevästi ja eteni rauhallisesti	Ei ollut aikataulutettu järkevästi eikä edennyt rauhallisesti
1 = ei lainkaan	0 %	22,2 %
2	8,3 %	50,0 %
3	8,3 %	11,1 %
4	50,0 %	5,6 %
5 = hyvin paljon	33,3 %	11,1 %

Taulukko 12. Perehdytyksen eteneminen ja kokonaisuuden mielekkyys

Perehdytyksen etenemisen loogisuus ja kokonaisuuden mielekkyys		
	Perehdytys koostui mielekkäistä kokonaisuuksista ja eteni loogisesti	Perehdytys ei koostunut mielekkäistä kokonaisuuksista eikä edennyt loogisesti
1 = ei lainkaan	0 %	36,4 %
2	6,2 %	54,5 %
3	18,7 %	9,1 %
4	31,2 %	0 %
5 = hyvin paljon	43,7 %	0 %

4.6 Vastuuhenkilö

Vastausten perusteella osalle vastaajista (ka 3.16) oli nimetty etukäteen vastuuhenkilö perehdyttämiseen (Taulukko 13). Tarkalleen 23,7 %:lle vastanneista oli tiedossa, että heille oli nimetty tietty vastuuhenkilö ja 15,8 %:lle vastaajista ei ollut nimetty ketään perehdyttäjää. 42,1 % kaikista vastaajista koki saavansa hieman tai paljon tukea perehdyttäjältä (kysymys 19)(ka 3,13). Toisaalta 31,6 % sai vain vähän tai ei ollenkaan tukea.

Taulukko 13. Vastuuhenkilö

18. Perehdyttämisessä oli etukäteen nimetty vastuuhenkilö/henkilöt	
1 = ei lainkaan	15,8 %
2	23,7 %
3	13,2 %
4	23,7 %
5 = hyvin paljon	23,7 %

Jos perehdyttämisessä oli etukäteen nimetty vastuuhenkilö, korreloi se suoraan siihen kuinka uusi työntekijä koki saavansa tukea (Taulukko 14). Ne, jotka vastasivat, ettei heille ollut nimetty perehdyttäjää, näistä 73,3 % koki, että he eivät saaneet perehdyttäjältä tukea. Toisaalta, ne joille oli nimetty joku perehdyttäjä, näistä 83,3 % koki, että sai melko paljon tai paljon tukea perehdyttäjältä.

Taulukko 14. Nimetty perehdyttäjä ja tuen saanti

Tuen saanti	Oli nimetty perehdyttäjä	Ei ollut nimetty perehdyttäjää
1 = ei ollenkaan tukea	0 %	40 %
2	0 %	33,3 %
3	16,7 %	20 %
4	38,9 %	13,3 %
5 = hyvin paljon tukea	44,4 %	0 %

4.7 Materiaali

Vastausten perusteella perehdyttämisen tukena oli jonkin verran materiaalia (kysymys 20)(ka 3,08), vastaukset painottuivat enemmän asteikon 3-4 kohdalle (Taulukko 15). 39,5 %:lla oli perehdytyksessä tukena materiaalia ja 26,3 %:lla ei ollut materiaalia. Materiaalia ei kuitenkaan kaivattu lisää (ka 2,76).

Taulukko 15. Perehdytysmateriaali

	20. Perehdyttämisen tukena oli materiaalia	21. Kaipasin perehdyttämisen tueksi materiaalia
1 = ei lainkaan	15,8 %	18,4 %
2	10,5 %	26,3 %
3	34,2 %	31,6 %
4	28,9 %	7,9 %
5 = hyvin paljon	10,5 %	15,8 %

Niistä, joiden mielestä materiaalia oli hyvin vähän tai ei lainkaan, 60 % kaipasi jonkin verran tai paljon lisämateriaalia (taulukko 16). Taas ne, joiden mielestä materiaalia oli perehdytyksessä, heistä 20 % haluaisi lisämateriaalia.

Taulukko 16. Perehdytysmateriaali riittävyys

Kaipasin lisää materiaalia		
	Perehdytyksessä oli riittävästi materiaalia	Perehdytyksessä ei ollut riittävästi materiaalia
1 = ei lainkaan	20 %	26,7 %
2	0 %	40 %
3	20 %	13,3 %
4	20 %	6,7 %
5 = hyvin paljon	40 %	13,3 %

SAK:lla on perehdyttämismateriaalissa perehdyttämislomake, jonka avulla perehdytys etenee ja sen kautta voi seurata, mitä asioita on vielä tulossa. Perehdyttämislomake ei kuitenkaan ollut kovinkaan hyvin perehdyttämisen tukena (kysymys 22)(ka 2,13) (Taulukko 17). Perehdytyslomake ei ollut myöskään kovin käyttökelpoinen (ka 2,21), koska 52,6 % vastaajista kertoi, ettei lomake ollut lainkaan käytössä (kysymys 24). Luultavasti tämä johtuu siitä, että lomaketta ei koeta kovin toimivaksi (kysymys 23)(ka 2,24).

Taulukko 17. Perehdyttämislomake

	22. Perehdyttämisen tukena toimi perehdyttämislomake	23. Perehdyttämislomake oli toimiva	24. Perehdyttämislomake oli käytössä
1 = ei lainkaan	52,6 %	42,1 %	52,6 %
2	10,5 %	7,9 %	7,9 %
3	13,2 %	39,5 %	15,8 %
4	18,4 %	5,3 %	13,2 %
5 = hyvin paljon	5,3 %	5,3 %	10,5 %

Ne, joilla lomake oli käytössä, 88,9 % koki, että lomake toimi tukena, mutta vain 33,3 % koki, että lomake oli toimiva (Taulukko 18). Ne, joilla lomake ei ollut kovinkaan käytössä tai ollenkaan, kokivat, että lomake ei ollut toimiva tai toiminut tukena.

Taulukko 18. Perehdytyslomakkeen toimivuus

	Perehdytyslomake oli käytössä		Perehdytyslomake ei ollut käytössä	
	lomake oli toimiva	lomake toimi tukena	lomake oli toimiva	lomake toimi tukena
1 = ei lainkaan	0 %	0 %	69,6 %	78,3 %
2	0 %	0 %	13 %	17,4 %
3	66,7 %	11,1 %	13 %	4,3 %
4	22,2 %	66,7 %	0 %	0 %
5 = hyvin paljon	11,1 %	22,2 %	4,4 %	0 %

Tutkimustulosten mukaan vastaajat kokivat, että työntekijöiden taustasta ja kokemuk-
sista oltiin melko kiinnostuneita (kysymys 25)(Taulukko 19)(ka 3,26). Vastaajista 36,8 %
koki, ettei heidän taustastaan oltu ollenkaan tai vain vähän kiinnostuneita, kun taas 44,7
% koki, että kiinnostusta oli melko paljon tai paljon. Vastaajat kokivat myös, että he
olivat pystyneet hyvin hyödyntämään aikaisempia tietojaan ja näkemyksiään uudessa
tehtävässä (kysymys 26)(ka 4,21) (Taulukko 19). Kaikki vastaukset olivat asteikolla 2-
5, ei ollut yhtään henkilöä, jonka taustasta ei oltaisi oltu ollenkaan kiinnostuneita. Vas-
taajista vain 2,6 % valitsi arvon numero kaksi.

Taulukko 19. Taustan, kokemusten ja aikaisempien tietojen käyttö

	25. Taustastani ja kokemuksistani oltiin kiinnostuneita	26. Olen pystynyt hyödyntämään aikaisempia tietoja ja näkemyksiäni uudessa tehtävässäni
1 = ei lainkaan	13,2 %	0,0 %
2	23,7 %	2,6 %
3	18,4 %	21,0 %
4	13,2 %	29,0 %
5 = hyvin paljon	31,6 %	27,4 %

4.8 SAK:n arvot, visio ja strategia

Osa vastaajista koki, että oppi SAK:n arvot (kysymys 27)(ka 3,05) perehdytysjakson aikana (Taulukko 20). 26,3 % vastaajista oppi arvot hyvin tai melko hyvin, kun taas 26,3 % koki, että oppi tuntemaan SAK:n arvoja hyvin vähän tai ei lainkaan. Vastaajat kokivat saaneensa vaihtelevasti tietoa SAK:sta ja sen toimintatavoista (kysymys 28) (ka 3,21). Vastaukset hajaantuivat, mutta arvo 3 oli saanut suurimman kannatuksen (28,9 %). Sama määrä, eli 28,9 % koki, ettei saanut tarpeeksi tietoa SAK:sta. SAK:n strategia oli jäänyt epäselväksi 47,4 %:lle ja selväksi ainoastaan 26,3 %:lle (kysymys 29).

Taulukko 20. SAK:n arvot, visio ja strategia

	27. Opin SAK:n arvot	28. Koin saaneeni riittävästi tietoa SAK:sta ja sen toimintatavoista	29. SAK:n strategia tuli minulle selkeäksi
1 = ei lainkaan	7,9 %	10,5 %	15,8 %
2	18,4 %	18,4 %	31,6 %
3	47,4 %	28,5 %	26,3 %
4	13,2 %	23,7 %	18,4 %
5 = hyvin paljon	13,2 %	18,4 %	7,9 %

4.9 Työtehtävät

Vastaajat saivat jonkin verran tietoa työtehtävistä jo työhaastattelun aikana (kysymys 30)(ka 3,71) (Taulukko 21). Muutama vastaaja (13,2 %) ei saanut ollenkaan tai vain vähän tietoa siitä, mitä tuleva työtehtävä sisälsi. Työtehtävät kuvattiin hieman huonommin perehdytyksessä (kysymys 31)(ka 2,97) kuin työhaastattelussa (ka 3,71). Vastaajista 34,2 % koki, että työtehtävät kuvattiin selkeästi perehdytyksessä kun taas 36,8 % koki, että tehtävät kuvattiin melko huonosti tai ei ollenkaan. Työn tavoitteista sopiminen jäi myös melko vähäiseksi (kysymys 33)(ka 2,82)(Taulukko 22). 36,8 %:lle vastaajista sovittiin työn tavoitteista, mutta vajaa puolelle tavoitteista keskusteltiin hyvin vähän tai ei ollenkaan. Perehdytyksen kautta vastaajille tuli melko selkeä ymmärrys siitä, kuinka työ kytkeytyy organisaatioon (kysymys 34)(ka 3,13). 42,1 %:lle tuli selkeä käsitys, kun taas 31,6 %:lle ymmärrys työn kytkeytymisestä organisaation toimintaan jäi heikoksi. Vastaajat kokivat, että perehdyttämisen kautta opittiin työtehtävän ja työsuhteen säännöt

(kysymys 32) melko heikosti (ka 2,84). 44,7 % koki, ettei oppinut kyseisiä sääntöjä lainkaan tai hyvin vähän.

Taulukko 21. Työtehtävät

	30. Sain jo työhaastattelun aikana tietoa työtehtävien sisällöstä	31. Työtehtäväni kuvattiin selkeästi perehdyttämisessä	32. Perehdyttämisen kautta opin työtehtävän ja työsuhteen säännöt
1 = ei lainkaan	5,3 %	13,2 %	15,8 %
2	7,9 %	23,7 %	29,0 %
3	15,8 %	29,0 %	21,0 %
4	52,6 %	21,0 %	23,7 %
5 = hyvin paljon	18,4 %	13,2 %	10,5 %

Taulukko 22. Työn tavoitteet ja työn kytkeytyminen organisaatioon

	33. Työni tavoitteista sovittiin selkeästi perehdyttämisessä	34. Perehdytyksen kautta minulle tuli selkeä ymmärrys siitä, kuinka työni kytkeytyy organisaatiomme toimintaan
1 = ei lainkaan	23,7 %	13,2 %
2	23,7 %	18,4 %
3	15,8 %	26,2 %
4	21,0 %	26,3 %
5 = hyvin paljon	15,8 %	15,8 %

Avointen vastausten perusteella aiempi työkokemus ja aikaisempi työskentely vastaavanlaisissa työtehtävissä, koulutus, ja pätevyys koettiin tekijöinä, jotka auttoivat uuteen tehtävään oppimisessa (Kysymys 35). Asiantuntevat ja tukevat kollegat helpottivat myös oppimisessa. Monet mainitsivat organisaation tuntemuksen auttavana tekijänä, jolloin yritystietous oli jo hallussa. Myös esimies nähtiin auttavana tekijänä, kun hän oli miettinyt työntekijöiden ja perehdytyksen tarpeita, jolloin hän osasi antaa tietoa, joka auttaa eteenpäin.

Auttavina tekijöinä mainittiin myös oma aktiivisuus, vapaamuotoinen kommunikointi sekä vapaus. Myös tehtävän muokkaaminen työntekijälle sopivaksi koettiin auttavana tekijänä. Vastajat kokivat, että mielekäs ja mielenkiintoinen työ sekä harrastukset auttoivat uuden oppimisessa. Toisaalta eräs vastaaja kommentoi, että konkreettisia perehdyttämissuunnitelmia tärkeämpi oli hyvä tahto.

Uuteen tehtävää oppimisessa suurimmaksi haittaavaksi tekijäksi nousi kiire, epäselvä työnjako ja aikapula. Kiireen keskellä perehdyttäminen jäi joko heikoksi tai sitä ei oikeastaan edes ollut. Haittaavana tekijänä koettiin myös se, että kerralla tulee paljon uutta tietoa. Eräs vastaajista kommentoi, että yleensä alussa kaikki uusi tieto tulee liian nopeasti ja syvällisempi tieto hukkuu kaiken uuden jalkoihin. Ehdotuksena oli, että muutama kuukauden työskentelyn jälkeen olisi syventävä tietopaketti.

Eräs vastaaja kommentoi, että kurssipäivä, joka käsittelee SAK:n arvoja ja strategiaa, ja joka on järjestetty uusille työntekijöille, on jäänyt liian kevyeksi ja lyhyeksi. Toisaalta, eräs kommentoi, että kun perehdytys on joukkoluentoja SAK:n tavoitteista, jää työtehtävään perehdyttäminen huonoksi. Huonona pidettiin myös, kun perehdyttäminen korvataan materiaalipaketilla tai luennoilla. Eräällä vastaajalla perehdyttäminen toteutui pelkällä materiaalipaketilla, mutta hänen taustansa ay-liikkeestä auttoi häntä oppimaan työssä.

Haittaavana tekijänä koettiin myös se, että uuden työn alussa pudotaan suoraan tehtävien keskelle. Asioiden omaksumisessa menee aikaa, varsinkin jos ei ole aikaisempaa kokemusta kyseisestä toimialasta tai tehtävästä. Vierias ympäristö ei myöskään nopeuta uuden työn oppimista. Haittaavana tekijänä oli koettu myös se, että kenelläkään ei ollut tietoa töiden sisällöstä. Syynä tietämättömyyteen oli ollut se, että edeltäjä oli siirtynyt jo aikaisemmin eläkkeelle tai työntekijälle oli luotu aivan uusi toimenkuva. Suurimmaksi haittaavaksi tekijäksi koettiin se, että edeltäjä ei ollut opettamassa tai ohjaamassa työtä. Väärät olettamukset mm. esimiehen tai perehdyttäjän puolelta koettiin myös haittaavana tekijänä. Perehdyttäjä saattoi olettaa, että uusi työntekijä tietää jo paljon asioita, eikä opasta tai perehdytä tarpeeksi. Hyvin nopeasti myös unohdetaan, että työntekijä tarvitsee paljon tietoa ja ohjausta, oli kyse sitten työnsiirrosta tai uudesta työntekijästä.

Haittaavana tekijänä koettiin myös konkreettisen tiedon puuttuminen. Organisaatioissa on paljon tietoa ns. hiljaisena tietona. Toivottiin, että tätä tietoa voisi jakaa paremmin eteenpäin. Ehdotuksina oli mm. perehdytyksessä tapahtuva vierihoito sekä materiaalipankki. Vastaajat toivoivat, että voisivat työskennellä edellisen työntekijän kanssa yhtä aikaa jonkin aikaa ja että tiedot peruskäytännöistä ja ohjeistuksista löytyisivät yhteisestä tietokannasta, Myllystä (esim. ylitöiden korvaaminen, kellokortin toimintaperiaatteet,

miten talon hälytykset päällä, ohjeet etätyöskentelyyn eli kuka saa pitää ja millä perusteella).

4.10 Viestintä

Vastaajat eivät kokeneet viestintä- (ka 2,58) ja kokoustapojen (ka 2,79) opetusta kovin onnistuneena (kysymykset 36 ja 37) (Taulukko 23). Kokoustapojen opetus onnistui paremmin kuin viestintätapojen, mutta molemmat saivat melko paljon 1 ja 2 arvoja. Vastaajat kokivat tietojärjestelmien ja – ohjelmien opetuksen onnistuneen melko hyvin (kysymys 38)(ka 3,53). Vain pienelle osalle vastaajista (13,2 %) tietojärjestelmät jäivät epäselväksi ja yli puolelle (52,6 %) nämä asiat opetettiin hyvin.

Taulukko 23. Viestintä

	36. opin SAK:n viestintätavat	37. opin SAK:n kokoustavat	38. Minulle kerrottiin/opetettiin tarvittavat tietojärjestelmät ja -ohjelmat
1 = ei lainkaan	21,0 %	18,4 %	2,6 %
2	29,0 %	29,0 %	10,5 %
3	29,0 %	18,4 %	34,2 %
4	13,2 %	23,7 %	36,8 %
5 = hyvin paljon	7,9 %	10,5 %	15,8 %

4.11 Työyhteisöön perehdyttäminen

Perehdytyksen kautta vastaajat tutustuivat työyhteisöön melko hyvin (kysymys 39)(ka 3,11) (Taulukko 24). Vastaajista 39,5 % tutustui melko hyvin tai hyvin ja 34,2 % tutustui huonosti tai ei ollenkaan. Työntekijät otettiin hyvin vastaan työyhteisössä (kysymys 40)(ka 4,13). Tämä kysymys ei saanut ollenkaan huonointa arvoa (arvo 1). Vastaajat kokivat, että perehdyttäminen auttoi melko hyvin tai hyvin tutustumaan työkavereihin (kysymys 41)(ka 3,08). Lähityöyhteisö osallistui myös melko aktiivisesti (kysymys 41) perehdyttämiseen (ka 3,37). Ainoastaan 2,6 %:lla vastaajista lähiympäristö ei ollut ollenkaan mukana perehdyttämisessä.

Taulukko 24. Työyhteisö

	39. Perehdytyksen kautta tutustuin työyhteisöön	40. Minut otettiin hyvin vastaan työyhteisössä	41. Perehdyttäminen auttoi minua tutustumaan työkavereihin	42. Lähityöyhteisöni osallistui aktiivisesti perehdyttämiseen
1 = ei lainkaan	10,5 %	0,0 %	15,8 %	2,6 %
2	23,7 %	2,6 %	13,2 %	21,0 %
3	26,3 %	15,8 %	31,6 %	28,9 %
4	23,7 %	47,4 %	26,3 %	31,6 %
5 = hyvin paljon	15,8 %	34,2 %	13,2 %	15,8 %

Ne, jotka vastasivat, että tutustuivat perehdytyksen kautta työyhteisöön, kokivat myös, että heidät otettiin hyvin tai todella hyvin vastaan (86,7 %) työyhteisössä ja että perehdyttäminen auttoi tutustumaan työkavereihin (80 %) (Taulukko 25). Ne, jotka kokivat, etteivät tutustuneet perehdytyksen kautta työyhteisöön, kokivat kuitenkin, että heidät otettiin hyvin vastaan työyhteisössä, mutta perehdyttäminen ei kuitenkaan auttanut työkavereihin tutustumisessa.

Taulukko 25. Perehdytys ja työyhteisö

	Perehdytyksen kautta tutustuin työyhteisöön		Perehdytyksen kautta en tutustunut työyhteisöön	
	Minut otettiin hyvin vastaan	Perehdyttäminen auttoi minua tutustumaan työkavereihin	Minut otettiin hyvin vastaan	Perehdyttäminen auttoi minua tutustumaan työkavereihin
1 = ei lainkaan	0 %	0 %	0 %	46,2 %
2	0 %	0 %	7,7 %	38,5 %
3	13,3 %	20 %	23,1 %	7,7 %
4	33,3 %	46,7 %	46,2 %	7,7 %
5 = hyvin paljon	53,3 %	33,3 %	23,1 %	0 %

Työtilat esiteltiin melko kattavasti (kysymys 43)(ka 3,34) (Taulukko 26). Vastaajista 5,3 % koki, ettei tiloja esitelty lainkaan. Perehdytyksen kautta opittiin melko heikosti yhteiset käytännöt (kysymys 44)(ka 2,89). Vastaajista 36,8 % ei oppinut peruskäytäntöjä ollenkaan tai vain vähän ja 31,6 % oppi melko hyvin tai hyvin.

Taulukko 26. Yhteisten tilojen esittely ja yhteisten käytäntöjen oppiminen

	43. Minulle esitettiin kattavasti yhteistiloja	44. Perehdytyksessä opin organisaation yhteiset käytännöt
1 = ei lainkaan	5,3 %	13,2 %
2	18,4 %	23,7 %
3	28,9 %	31,6 %
4	31,6 %	23,7 %
5 = hyvin paljon	15,8 %	7,9 %

4.12 Työsuhdeasiat

Työsuhdeasioista kerrottiin yleisesti melko kattavasti (Taulukko 27 ja 28). Työsopimus käytiin yhdessä läpi henkilöstöpäällikön kanssa useassa tapauksessa (kysymys 45) (ka 3,63). Vain 15,8 % kanssa ei käyty työsopimusta läpi ollenkaan. Muuten työsuhdeasioista kerrottiin vastaajille melko kattavasti. Vastausten perusteella palkasta ja palkanmaksusta (kysymys 46) (ka 4,03) kerrottiin parhaiten. Vain kaksi vastaajaa (5,3 %) ilmoitti, ettei heille kerrottu asiasta ollenkaan. Seuraavaksi parhaiten kerrottiin työterveyspalveluista (kysymys 50) (ka 3,82), työajoista ja tauoista (kysymys 47) (ka 3,71) sekä henkilökuntaeduista (kysymys 49) (ka 3,66). Näissä vastaukset painottuivat arvojen 4 ja 5 välillä. Loman kertymisen ja lomapalkan (ka 3,47) kertomiseen oltiin myös melko tyytyväisiä, tässä kysymyksessä annettiin enemmän arvoja 1-3, kuin edellisissä kysymyksissä. Harrastus- ja virkistysmahdollisuuksien (kysymys 51) (ka 3,29) sai melko paljon arvon 3 vastauksia verrattuna muihin kysymyksiin.

Taulukko 27. Työsopimus, palkanmaksu ja työajat

	45. Työsopimus käytiin läpi yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa	46. Minulle kerrottiin palkasta ja palkanmaksusta	47. Minulle kerrottiin työajoista ja tauoista
1 = ei lainkaan	15,8 %	5,3 %	5,3 %
2	7,9 %	5,3 %	13,2 %
3	7,9 %	13,2 %	15,8 %
4	34,2 %	34,2 %	36,8 %
5 = hyvin paljon	34,2 %	42,1 %	28,9 %

Taulukko 28. Työsuhde-edut

	48. Minulle kerrottiin loman kertymisestä ja lomapalkasta	49. Minulle kerrottiin henkilökuntaeduista	50. Minulle kerrottiin työterveyspalveluista	51. Minulle kerrottiin harrastus- ja virkistyspalveluista
1 = ei lainkaan	7,9 %	5,3 %	5,3 %	5,3 %
2	15,8 %	13,2 %	2,6 %	15,8 %
3	21,0 %	21,0 %	23,7 %	36,8 %
4	31,6 %	31,6 %	42,1 %	28,9 %
5 = hyvin paljon	23,7 %	28,8 %	26,2 %	13,2 %

4.13 Perehdytyksen seuranta

Joillain vastaajilla oli kokemuksia perehdyttämisen aikana tapahtuneista säännöllisistä keskusteluista esimiehen kanssa (kysymys 52) (44,7 %) (Taulukko 29). Osalla keskustelua käytiin hyvin vähän (18,4 %) tai ei ollenkaan (15,8 %). Vastaajista 44,7 % koki, että esimies oli kiinnostunut perehdytyksen onnistumisesta (kysymys 53), mutta 18,4 % koki, ettei esimies ollut ollenkaan kiinnostunut. Perehdyttämisen onnistumista arvioitiin yhdessä esimiehen kanssa melko heikosti (kysymys 54)(ka 2,29). 47,4 % kertoo, ettei arviointia tapahtunut ollenkaan.

Taulukko 29. Esimiehen toiminta

	52 Perehdyttämisen aikana keskustelimme esimiehen kanssa säännöllisesti	53 Esimieheni oli kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta	54 Olemme yhdessä esimieheni kanssa arvioineet perehdyttämisen onnistumista
1 = ei lainkaan	15,8 %	18,4 %	47,4 %
2	18,4 %	15,8 %	13,2 %
3	21,0 %	21,0 %	15,8 %
4	26,3 %	29,0 %	10,5 %
5 = hyvin paljon	18,4 %	15,8 %	13,2 %

Ne, joiden esimies oli kiinnostunut perehdyttämisen onnistumisesta, olivat myös yhdessä (52,9 %) arvioineet perehdyttämisen onnistumista ja keskustelleet säännöllisesti perehdyttämisen aikana (88,2 %)(Taulukko 30). Toisaalta ne, jotka kokivat, että esimies

ei ollut kovinkaan kiinnostunut perehdyttämisen onnistumisesta, eivät myöskään olleet keskustelleet tai arvioineet yhdessä perehdyttämisen onnistumista.

Taulukko 30. Esimies ja perehdytys

	Esimies oli kiinnostunut perehdyttämisen onnistumisesta		Esimies ei ollut kiinnostunut perehdyttämisen onnistumisesta	
	On yhdessä arvioitu	On yhdessä keskusteltu	On yhdessä arvioitu	On yhdessä keskusteltu
1 = ei lainkaan	29,41 %	0 %	84,6 %	46,2 %
2	5,88 %	0 %	15,4 %	46,2 %
3	11,76 %	11,76 %	0 %	7,7 %
4	23,53 %	52,94 %	0 %	0 %
5 = hyvin paljon	29,41 %	35,29 %	0 %	0 %

4.14 Perehdytyksen kesto

Perehdyttämiseen oli varattu vastaajien mielestä melko vähän aikaa (kysymys 55) (ka 2,74) (Taulukko 31). 18,42 % koki, ettei aikaa ollut varattu ollenkaan ja 31,58 % että aikaa oli vain hyvin vähän. Eli yhteensä 50 % koki, että perehdyttämiseen oli varattu hyvin vähän aikaa tai ei ollenkaan.

Taulukko 31. Perehdyttämiseen oli varattu aikaa

55. Perehdyttämiseen oli varattu aikaa	
1 = ei lainkaan	18,4 %
2	31,6 %
3	21,0 %
4	15,8 %
5 = hyvin paljon	13,2 %

Vastaajien perehdytysjakson kesto vaihteli runsaasti (kysymys 56). Osa vastaajista ei saanut ollenkaan perehdytystä, koska ei ollut tarkkaa suunnitelmaa tai varsinaista perehdyttämistä. Eräs vastaaja kertoi syyksi, että siihen aikaan, kun hän aloitti, ei työpaikoilla annettu perehdytystä. Muiden vastaajien perehdyttäminen on kestänyt 30 minuuttia, toisilla muutamia tunteja tai päiviä, viikkoja tai kuukausia. Eräällä vastaajalla perehdyttäminen oli toteutunut muutamalla joukkotilaisuudella toimistolla, ja taas jollain toi-

sella oli ollut kuukausi yhteistä työskentelyaikaa edeltäjänsä kanssa. Eräs vastaaja kertoi, ettei hänellä ollut konkreettista perehdyttämistä, vaan häntä oli opastettu joiltain osin vuosia.

Vastaajien mielipiteet sopivan pituisesta perehdytysjaksosta vaihteli viikosta kolmeen kuukauteen (kysymys 57). Eräs vastaaja ehdotti puolta vuotta, jolloin perehdytys toteutuisi ensin tiiviimmin ja sitten tarpeen mukaan työn ohella. Asiantuntijatehtävään perehdyttäminen pitäisi vastausten perusteella kestää melkein vuoden. Toisaalta vastaajat mainitsivat, että aika ei ratkaise vaan sisältö, ja riippuu paljon työtehtävästä sekä työntekijän tarpeista, kuinka pitkä jakson kuuluisi olla.

4.15 Perehdytyksen kokonaisuus

34,2 % vastaajista koki, että perehdytys onnistui melko hyvin tai hyvin (kysymys 58) (Taulukko 32). Sama määrä vastaajista koki myös, että se onnistui huonosti tai melko huonosti (ka 3,08). Vastaajista 34,2 % koki, että perehdytyksessä ei ollut puutteita tai vain vähän, kun taas 28,9 % koki, että puutteita oli jonkin verran tai paljon. (ka 2,87) (Taulukko 33). Niistä, joiden mielestä perehdyttäminen onnistui melko hyvin tai hyvin, 14,1 % koki, että perehdyttämisessä oli joitain puutteita (Taulukko 34).

Taulukko 32. Perehdyttämisen onnistuminen

58. Miten perehdyttäminen onnistui?	
1 = ei lainkaan	7,9 %
2	26,3 %
3	31,6 %
4	18,4 %
5 = hyvin paljon	15,8 %

Taulukko 33. Puutteet ja lisäystoiveet

	60. Oliko perehdytyksessä puutteita?	62. Toivoisitko jotain vielä lisättävän perehdytysohjelmaan?
1 = ei lainkaan	18,4 %	13,2 %
2	15,8 %	15,8 %
3	36,8 %	42,1 %
4	18,4 %	18,4 %
5 = hyvin paljon	10,5 %	10,5 %

Taulukko 34. Perehdyttämisen puutteet

Oliko perehdyttämisessä puutteita?		
	Perehdyttäminen onnistui	Perehdyttäminen ei onnistunut niin hyvin
1 = ei lainkaan	23,1 %	30,8 %
2	23,1 %	0 %
3	38,5 %	15,8 %
4	7,7 %	30,7 %
5 = hyvin paljon	7,7 %	23,1 %

Avointen vastausten perusteella parasta perehdyttämisessä oli suunnitelmallisuus, sen laajuus ja selkeä vastuunjako (kysymys 59). Perehdytys eteni rauhallisesti ja loogisesti. Eräs vastaajista kommentoi, että suunnitelma oli tehty selkeästi ja tehtävään perehtymiseen oli annettu aikaa. Myös mukavat työtoverit saivat positiivista palautetta. Talon käytännöt tulivat tutuiksi, mikä oli hyvää perehdytyksessä. Eräs vastaajista kertoi kuinka esimiehen tiivis mukanaolo perehdyttämisessä auttoi pääsemään kiinni työn kannalta keskeisimpiin toimijoihin.

Suurimmiksi puutteiksi mainittiin aikapula ja kiire (kysymys 61). Myös perehdyttämisen yleistasoisuus koettiin puutteeksi. Perehdyttäminen tapahtui yleisellä tasolla ja koski lähinnä työpaikan yleisiä käytäntöjä eikä niinkään työtehtävien tai kokonaisuuksien sisältöä. Puutteita koettiin myös henkilöstöasioiden ohjeistuksessa ja niitä koskevissa säännöstyöissä. Toisaalta myös muutamat tärkeät tapaamiset venyivät kuukausilla.

Toisaalta eräs vastaaja koki, ettei ollut ketään keneltä kysyä, ja eräs vastaajista kommentoi, että hän tiesi jo kaiken, mitä perehdyttämisessä kerrottiin. Taloon tutustumisesta ja kierrättämisestä eräs vastaaja kommentoi, että oli parempi tutustuttaa pikku hiljaa eikä saman päivän aikana kaikkea. Muutama kommentti tuli siitä, ettei perehdyttämistä tapahtunut tai perehdytysuunnitelmaa ei käsitelty tai siihen ei palattu myöhemmin. Suurimmalla osalla (42,1 %) ei ollut mielipidettä pitäisikö perehdytysohjelmaan lisätä jotain (kysymys 62). 28,9 % ilmoitti, ettei tarvitse lisätä mitään tai vain vähän, kun taas sama määrä toivoisi, että ohjelmaan lisättäisiin vielä lisää sisältöä. (ka 2,97)

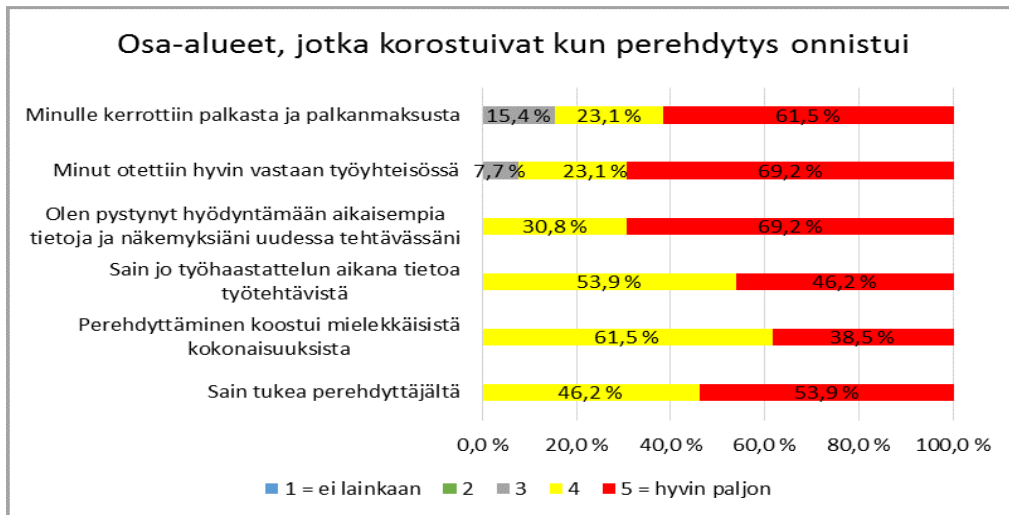
Perehdyttämisohjelmaan haluttaisiin lisätä keskustelua (kysymys 63). Toivottiin myös sujuvampaa ja avoimempaa tiedonjakoa, varsinkin asioista, jotka vaikuttavat oman

osaston tehtäviin. Muutama vastaaja, jolla oli aikaisempaa kokemusta mentoroinnista, antoi positiivista palautetta ja kommentteja mentoroinnista. Toivottaisiin myös keskitettyä, yhdenmukaista koulutusta kaikille perusasioista (esim. tietotekniikka, tietoturva, puhelimet, toimintaohjeet poikkeustilanteissa yms.) yhteisessä tilaisuudessa. Ehdotettiin myös lyhyttä perehdytystä SAK:n historiaan ja kerran vuodessa tapahtuvaa työpaikkavierailua, johon saisivat niin uudet työntekijät kuin myös halukkaatkin osallistua. Eräs vastaajista toivoi myös työelämän lainsäädännön perustetta kaikille.

Toivomuksena oli, että perehdyttämisprosessiin kuuluisi sitovia ja pakollisia tapaamisia, jolloin työntekijä ja esimies keskustelevat perehdyttämisen etenemisestä ja toteutumisesta sekä muita siihen liittyviä asioita. Vastaajat toivovat myös, että kaikille uusille työntekijöille olisi selkeä keskitetysti johdettu perehdytyskoulutus mielellään yhteisessä tilaisuudessa, jolloin voi kysyä asioista.

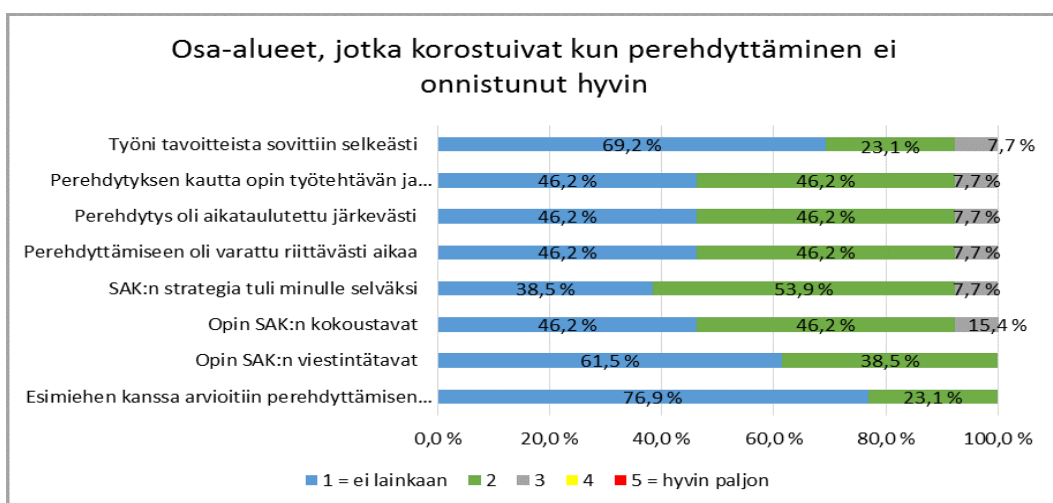
4.16 Perehdytyksen yhteenveto

Ne, jotka kokivat, että perehdyttäminen onnistui melko hyvin tai hyvin, olivat kokeneet myös, että saivat tukea perehdyttäjältä, perehdyttäminen koostui mielekkäistä kokonaisuuksista, olivat pystyneet hyödyntämään aikaisempia tietoja ja näkemyksiä uudessa tehtävässä ja saivat jo työhaastattelun aikana tietoa työtehtävien sisällöstä (Kuvio 10). He kokivat myös, että heidät otettiin melko hyvin vastaan työyhteisössä ja heille kerrottiin hyvin palkasta ja palkanmaksusta. Näille tyytyväisille vastaajille 69,2 %:lle oli tehty perehdyttämissuunnitelma. Heistä 38,5 % oli työskennellyt SAK:lla 3-5 vuotta, 15,4 % 6-10 vuotta, 15,4 % 11-15 vuotta ja 30,8 % yli 16 vuotta. 23,1 % työskenteli toimistotyöntekijöinä, 61,5 % toimitsijoina ja 15,4 % esimiehinä. Suurin osa näistä tyytyväisistä vastaajista työskenteli kolmella osastolla: edunvalvonta-, liitto- ja jäsenpalvelut- ja sisäiset palvelut – osastolla.



Kuvio 8. Perehdyttämisen osa-alueet, jotka toimivat hyvin

Toisaalta ne, joiden mielestä perehdytys onnistui melko huonosti tai huonosti, kokivat myös, etteivät oppineet SAK:n viestintätapoja ja eivät arvioineet esimiehen kanssa perehdyttämisen onnistumista (Kuvio 11). He myös kokivat, että perehdyttämiseen ei oltu varattu aikaa, perehdyttämistä ei oltu aikataulutettu järkevästi, he eivät oppineet työtehtävän ja työsuhteen sääntöjä, eivät oppineet SAK:n strategiaa tai kokoustapoja, eikä työn tavoitteista sovittu selkeästi perehdyttämisessä. Näille tyytymättömille vastaajille ei pääsääntöisesti tehty perehdytysohjelmaa. Näistä tyytymättömistä vastaajista 7,7 % oli työskennellyt SAK:lla 0-2 vuotta, 46,1 % 6-10 vuotta, 38,46 % 11-15 vuotta ja 23,1 % 16-20 vuotta. Heistä 23,1 % työskenteli toimistotyöntekijänä, 53,8 % toimitsijoina ja 23,1 % esimiehinä. Suurin osa näistä tyytymättömistä työskenteli liitto- ja jäsenpalvelut – osastolla (30,72 % tyytymättömistä vastaajista).



Kuvio 9. Perehdyttämisen osa-alueet jotka eivät toimineet hyvin

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Johtopäätöksissä ja pohdinnassa tullaan tekemään yhteenveto tutkimuksen tuloksista peilaten niitä teoreettiseen viitekehykseen ja SAK:n strategiaan. Seuraavissa kappaleissa tullaan selvittämään, onnistuttiinko tutkimuksessa saavuttamaan ne tavoitteet, jotka on asetettu opinnäytetyölle. Kappaleissa käydään läpi myös tutkimuksen toteuttamista sekä arvioidaan sen luotettavuutta. Lopuksi pyritään arvioimaan tutkijan omaa toimintaa.

5.1 Johtopäätökset

Tämän kyselytutkimuksen perusteella SAK:n perehdytys vaihteli kokonaisuudessaan melko paljon eri vastaajien kesken riippumatta siitä, kauanko työntekijä on työskennellyt talossa tai missä tehtävässä kyseinen henkilö on työskennellyt. Yhtä iso osa vastaajista koki, että perehdytys ei onnistunut hyvin ja että se onnistui. Vajaa kolmasosa koki, että perehdytyksessä oli puutteita ja hieman yli kolmasosa, ettei puutteita ollut.

Ne, joiden mielestä perehdyttäminen onnistui melko hyvin tai hyvin, kokivat myös, että ne osa-alueet, jotka ovat teoreettisessa viitekehyksessä huomattu olevan onnistuneen perehdyttämisen perustana, onnistuivat myös heidän perehdytyksessään. Tyytyväiset vastaajat tunsivat, että saivat tukea perehdyttäjältä, jolloin vastuunjako oli melko selkeä ja kokivat saavansa myös tukea (Ketola 2010; D`Aurizio 2007). Heidän perehdytyksensä koostui mielekkäistä kokonaisuuksista ja eteni loogisesti, eli perehdyttämisessä oli suunnitelmallisuutta (Ketola 2010), vaikkakin vain 69,23 %:lle tehtiin perehdyttämissuunnitelma. Nämä tyytyväiset vastaajat eivät kokeneet kiirettä, vaan perehdyttäminen eteni rauhallisesti. Vastaajien mielestä parasta perehdyttämisessä oli sen laajuus ja selkeys. Perehdyttämiseen tyytyväiset vastaajat olivat saaneet jo työhaastattelun aikana tietoa työtehtävien sisällöstä eli tiesivät, mihin tehtävään olivat tulossa (vrt. Ketola 2010). He kokivat myös, että heidät otettiin melko hyvin vastaan työyhteisössä ja verkostoituminen sekä toimiva vuorovaikutus olivat tärkeitä työhön perehdyttämisessä (Ketola 2010). Tyytyväisille vastaajille oli kerrottu hyvin palkasta ja palkanmaksusta.

Toisaalta ne, joiden mielestä perehdytys onnistui melko huonosti tai huonosti, kokivat, että he eivät oppineet SAK:n viestintätapoja, SAK:n strategiaa tai kokoustapoja. Nämä

kuuluvat kuitenkin yritysperehdyttämiseen, mikä on yksi osa perehdyttämistä (Österberg 2009, 104). Samat vastaajat kertoivat, kuinka perehdyttämisen onnistumista ei arvioitu yhdessä esimiehen kanssa. Seuranta on kuitenkin yksi tärkeä elementti perehdyttämisessä (D`Aurizio 2007; Ketola 2010). Vastaajat kokivat myös, että perehdyttämiseen ei ollut varattu aikaa eikä perehdyttämistä ollut aikataulutettu järkevästi. Aikataulutukseen liittyvä ongelma johtuu yleensä yleisestä kiireestä. Kiire onkin mainittu yhdeksi perehdyttämisen haasteista (Ketola 2010, 148-151). Tyytymättömät vastaajat kokivat myös, että he eivät oppineet työtehtävän ja työsuhteen sääntöjä eikä työn tavoitteista sovittu selkeästi perehdyttämisessä. On tärkeää muistaa, että perehdyttämiseen sisältyy sekä työpaikkaan ja -tehtävään perehdyttäminen (Kangas & Hämäläinen 2010, 3) että organisaation toimintatavan ja kulttuurin opettaminen. Näiden kautta selkiintyvät myös organisaation yhteiset käytännöt ja toiminta (Kjelin & Kuusisto 2003, 15). Tämän tutkimuksen perusteella koettiin, että keskustelua oli melko vähän perehdytyksessä ja tätä työntekijät jäivät kaipaamaan. Toimiva vuorovaikutus koetaan tärkeäksi tekijäksi perehdyttämisessä (Ketola 2010, 127) ja keskustelu kuuluu oleellisesti toimivaan vuorovaikutukseen. Myös lähiesimiehen rooli on tärkeässä osassa keskustelun aloittajana ja ylläpitäjänä, sillä hän on henkilö, jonka on tarkoitus tukea uutta työntekijää (Ketola 2010, 129). Myös seuranta on oiva keino pitää yllä keskustelua ja samalla voidaan pohtia perehdyttämisen onnistumista (Ketola 2010, 127-130).

Myös perehdyttämisen yleistasoisuus koettiin puutteeksi. Perehdyttäminen tapahtui yleisellä tasolla ja koski lähinnä työpaikan yleisiä käytäntöjä eikä niinkään työtehtävien tai kokonaisuuksien sisältöä. Pitää muistaa, että uusi työntekijä pääsee konkreettisiin asioihin kiinni paremmin juuri työtehtävien kautta, mutta myös yritys- ja henkilökohmainen perehdyttäminen ovat tärkeitä perehdyttämisalueita (Ketola 2010, 104-105). Puutteita koettiin myös henkilöstöasioiden ohjeistuksessa ja niitä koskevissa säännöissä. On tärkeää antaa oikeaa, ajantasaista ja tarpeellista tietoa (Ketola 2010, 152-153) ja tämän vuoksi olisi hyvä, että perehdytyksen perusrunkoa sovellettaisiin jokaisen kohdalla (Kangas & Hämäläinen 2010, 2-3), jotta perehdytys olisi kohdennettua. Kuten tutkimustuloksista voidaan todeta, ne, jotka kokivat, ettei perehdyttäminen onnistunut kovin hyvin, yli puolelle (76,9 %) heistä ei tehty perehdytysohjelmaa.

Perehdytysohjelman tekeminen ei ole ollut kovin systemaattista missään ammattiryhmässä. Yli puolelle vastaajista ei oltu tehty perehdytysohjelmaa. Eroja ei syntynyt myöskään osastojen välille. Jokaisessa palvelusikäryhmässä oli jäänyt 20–30 %:lta perehdytysohjelma tekemättä. Yllättävän monelle, jotka olivat työskennelleet yli 16 vuotta, oli tehty perehdytysohjelma.

Vastaajilla oli myös melko vähän mahdollisuutta vaikuttaa perehdytyksen sisältöön tai perehdytystä muokattiin melko vähän työntekijää varten. Pitäisi muistaa, että hyvän ja toimivan perehdytyksen yhtenä elementtinä on, että perehdytys olisi suunnitelmallista, ja oleellista on, että kun uusi työntekijä aloittaa, hänelle tehdään perehdyttämishjelma, johon hän saa myös vaikuttaa (Ketola 2010, 131-139). Jokaisella työntekijällä on erilaiset tavat oppia (Liski ym. 2007, 21-23) sekä eri ihmiset odottavat perehdyttämistä eri asioita (Kupias & Peltola 2009, 70). Tällöin sama perehdytysohjelma sellaisenaan, muokkaamattomana ei voi toimia kaikille onnistuneesti. Erilaiset oppimistavat, toiveet ja tarpeet pitäisi ottaa perehdytyksessä huomioon (Liski ym. 2007, 21-23; Kupias & Peltola 2009, 70). Perehdytys ei tulosten perusteella myöskään ollut edenneet ohjelman mukaan eikä aikataulutukseen oltu kovin tyytyväisiä.

Toiveina vastaajilla oli, että voisivat työskennellä edeltäjän kanssa vähän aikaa, jolloin uusien tehtävien oppiminen olisi nopeampaa ja helpompaa. Toivotaan myös yhteistä ns. materiaalipankkia, josta löytyisi laajasti informaatiota koskien erilaisia ohjeistuksia ja materiaalia. Kyseessä olisi siis materiaalipankki, jota voisivat käyttää niin uudet kuin vanhatkin työntekijät.

Toisaalta joillain työntekijöillä perehdyttäminen on koostunut pelkästään materiaalista, ja työ on opittu aikaisemman kokemuksensa kautta. Perehdyttämisessä tarvitaan keskustelujen ja opastuksen lisäksi itseopiskelumateriaalia (Viitala 2004, 261-262), mutta se ei saisi koostua pelkästään siitä, vaan myös työtehtävään, yritykseen ja henkilökohtaista perehdyttämistä (Ketola 2010, 104-105).

SAK:n strategiaan on kirjattu, että työkiertoa pyritään edistämään. Tarkoituksena on, että kiinnostusta työkiertoon kartoitetaan ja kierto on mahdollista niin talon sisällä kuin myös liittoihin päin. Vaikka työkierron edistäminen on laitettu strategiaan, niin kysy-

mys, onko sinulle kerrottu mahdollisuudesta työkiertoon, sai monenlaisia vastauksia (ka 2,52). Suurin osa (50 %) ilmoitti, ettei ole saanut tiedotusta asiasta lainkaan tai juuri ollenkaan. 26,3 %:lle on kerrottu asiasta. Kuitenkin yhteensä 47,4 % vastanneista on vaihtanut työtehtäviään.

Toisaalta SAK:lla on paljon työntekijöitä, jotka olivat työskennelleet monia vuosia talossa ja väistämättä vuosien varrella tehtävät ja työkuvat vaihtuvat. Ja kuten aineistosta näkee, ne, jotka olivat työskennelleet yli 11 vuotta, olivat myöskin vaihtaneet tehtäviään. Toisaalta mielenkiintoista on, että 5,6 %, jotka ovat työskennelleet talossa 3-5 vuotta, ovat jo vaihtaneet työtehtäviään. Kiinnostusta on kuitenkin työkiertoon (47,4 %), oli sitten vastaaja jo vaihtanut työtehtäviään (18,4 %) tai ei (28,9 %). Ne, jotka ovat eniten kiinnostuneita työkierrosta, ovat olleet talossa vähän aikaa (0-5 vuotta 44,4 %) mutta myös kauan talossa olleet haluaisivat vaihtaa vielä työtehtäviään (11,1 % 16 vuotta tai kauemmin olleet talossa). Halukkuus työkiertoon vaihteli siis melko runsaasti. Tiedotusta työkierrosta olisi hyvä parantaa, jolloin halukkaat voisivat siihen osallistua.

Pitää kuitenkin muistaa, että melkein ¼ vastaajista (23,7 %) eivät halua työnkiertoa ollenkaan tai työnkierto ei ole ajankohtainen asia, vaikka he eivät ole koskaan vaihtaneet työtehtäviään. Erikoista on se, että näistä henkilöistä 66,7 % ovat työskennelleet 6-20 vuotta talossa samoissa tehtävissä ja haluavat edelleen toimia samoissa tehtävissä.

Työtehtäviä vaihtaneet eivät olleet kovinkaan tyytyväisiä perehdyttämiseen. Melkein puolet (44,4 %) eivät saaneet ollenkaan tai vain hyvin vähän perehdytystä. Sisäistä perehdyttämistä ei kuitenkaan saisi unohtaa (Österberg 2009, 101), varsinkin kun usein sisäisessä siirrossa on kyse siirtymisestä esimiestehtäviin ja varsinkin tällaisessa muutoksessa tarvitaan lisäkoulutusta (Ketola 2010, 89). SAK:n strategiassa mainitaan, kuinka esimiesten valmennusta, henkilökohtaista valmennusta ja mentorointia jatketaan, sekä kannustetaan suorittamaan johtamisen erikoisammattitutkintoa. Eräs vastaaja kommentoi juuri sitä, että hänen kohdallaan perehdytys toteutui ainoastaan esimieskoulutuksella. Mentorointia ja esimieskoulutukselle olisi tarvetta ainakin tutkimustulosten perusteella. Sisäisen perehdyttämisen painopiste pitäisi olla juuri uuden työtehtävän opettelussa (Strömmer 1999, 259). Vastaajilla oli toiveena, että varsinkin siirryttäessä esimies-

tehtäviin, perehdytykseen kuuluisi esimieskoulutusta, työtehtävien läpikäymistä ja yhteistyötapaamisia niin oman esimiehen kuin myös SAK:n puheenjohtajan kanssa.

SAK:n strategiaan on kirjattu, että henkilöstön kehittämisen vahvuuksia ja voimavaro-tekijöitä on henkilöstö, joka on vahvasti sitoutunut SAK:n tehtäviin ja tavoitteisiin. Kuitenkin vastaajat saivat tietoa SAK:n arvoista, visioista ja strategiasta vaihtelevasti. Toisaalta SAK on aatteellinen yhdistys, jonka toiminta-ajatus on yleisesti kaikilla tiedossa, varsinkin jos on hakemassa asiantuntija- tai toimitsijatehtäviin. Toisaalta monet ko-kevat, että ovat saaneet riittävästi tietoa SAK:sta ja sen toimintatavoista. Olisi tärkeää, että strategia, arvot ja visio käytäisiin uusien työntekijöiden kanssa läpi, sillä strategia määrittelee liiketoiminnan suunnan ja konkreettiset edellytykset (Vanhala ym. 2002, 88-89) sekä vaikuttaa oleellisesti organisaation toimintaan.

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tarkoituksena on, että työntekijä saa luotua sisäisen mallin omasta työstä. Tähän malliin kuuluvat mm. koko työyhteisön ja oman työn tavoitteita koskeva tieto (Lepistö 2005, 58). Tämän tutkimuksen perusteella kuitenkin monilta uusilta työntekijältä oli jäänyt hieman epäselväksi, mitkä ovat oman työn tavoitteet. Työn tavoitteista kerrottiin melko niukasti, vain kolmasosa vastaajista sai tietää oman työn tavoitteista. Työn kytkeytyminen organisaation toimintaan oli melko selkeää, vaikkakin kolmasosalle jäi kytkös vielä hieman hataraksi. Työtehtävän ja työsuhteen säännöt tulivat myös kolmasosalle selkeäksi. Näissä kaikissa edellisissä vastauksissa oli melko paljon arvoja 1 ja 2. SAK:n strategiaan on merkitty, että henkilöstön kehittämisen haasteina on mm. työtehtävien täsmentäminen ja asiantuntijoiden roolien ja työn tavoitteiden täsmentäminen.

SAK:ssa on tehty vuonna 2011 osaamiskartoitus ja strategiaan on tämän kartoituksen jälkeen kirjattu, että osaamiskartoitusta hyödynnetään mm. koulutusten suunnittelussa. Osaamiskartoitusta hyödynnetään myös toimihenkilöiden yksilöllisten kehityspolkujen hahmottamisessa. Kartoituksen tarkoituksena oli vahvistaa henkilöstön osaamista ja motivoida jatkuvaan kehittymiseen ja osaamiseen. Kiinnostus uuden työntekijän tietotaitoon näkyi myös kyselyn tuloksissa. Moni kyselyyn vastanneista koki perehdytyksessä hyvin positiivisena sen, että SAK oli kiinnostunut työntekijöiden taustasta. Tätä kiinnostusta voidaan myös käyttää hyödyksi perehdytyksessä, koska kiinnostuksen kautta

voidaan myös muokata perehdytystä, jolloin uusi työntekijä saa juuri sitä tietoa ja taitoa, jota hän tarvitsee työssään (Kangas & Hämäläinen 2007, 4). Näin luodaan tukeva perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle (Kangas 2003, 5; Kangas & Hämäläinen 2010, 4). Strategiassa on myös, että henkilöstön kehittämisen vahvuutena ja voimatekijöinä on henkilöstön vahva asiantuntemus. Monet vastaajat kertoivat, että ovat pystyneet hyödyntämään aikaisempia tietoja ja näkemyksiä uudessa tehtävässään tästä hyötyvät niin koko työyhteisö kuin myös esimies (Kupias & Peltola 2009, 19).

Vajaalle puolelle oli nimetty joku perehdyttäjä, ja vain reilut 40 % kaikista vastaajista koki saavansa tukea perehdyttäjältään. Tutkimustuloksista huomataan, että kun uudelle työntekijälle on nimetty tietty perehdyttäjä, työntekijä tuntee silloin saavansa tukea. Eräs vastaaja oli kommentoinut, ettei ollut ketään keltä kysyä. Jotta tällaiselta tilanteelta vältyttäisiin, on perehdyttämiseen aina nimettävä joku vastuuhenkilö. Esimies on vastuussa siitä, että perehdyttämistehtävään on valittu joku vastuuhenkilö ja että kyseistä henkilöä ohjataan asiallisesti (Strömmer 1999, 259-260; Lepistö 2004, 59). Perehdyttäjän tehtävänä on auttaa uutta työntekijää oppimaan perehdytettävät asiat ja samalla auttaa häntä onnistumaan uudessa työssään. Perehdytyksessä otetaan avuksi ja samalla myös huomioon koko työyhteisö ja organisaatio (Kupias & Peltola 2009, 151–152; Kangas & Hämäläinen 2007, 4). Tällöin mahdollisuus tilanteeseen, jolloin ei ole ketään keltä kysyä pienenee.

SAK:n strategiaan on laitettu yhdeksi tavoitteeksi, että pyritään edelleen edistämään mentorointia. Vain yksi vastaaja oli kommentoinut, että oli kokeillut mentorointia perehdytyksessä ja kokenut kyseisen ohjaustavan onnistuneeksi. Mentoroinnin on koettu olevan hyvä apu perehdytyksessä (D`Aurizio 2007, 228) ja se toimii myös tärkeänä tukipilarina (Ketola 2010, 126). Mentorit pystyvät antamaan erilaisempaa tukea kuin mm. esimiehet, sillä heillä on yleensä vahva asiantuntemus ja osaaminen omasta työstään, mitkä auttavat perehdytyksessä ja antavat yksityiskohtaisemman näkökannan perehdytykseen (Ketola 2010, 126). Näin ollen mentorointia kannattaisi lisätä perehdytysohjelmaan ja kannustaa ihmisiä mentoreiksi.

5.2 Pohdinta

Tutkimuksen kohteena oli SAK:n perehdytys ja työkierto. Tutkimuksen tarkoituksena oli kyselyn avulla saada kattavaa tietoa työntekijöiden mielipiteistä ja saada kokonaisvaltainen kuva SAK:n perehdytyksen nykytilasta. Kyselyn tuloksien analysointi ja niiden vertailu teoreettiseen viitekehykseen sekä SAK:n henkilöstöstrategiaan antaa kokonaisvaltaisen kuvan perehdytyksestä SAK:n esimiehille ja johdolle. Tätä tutkimusta voidaan pitää lähtötilanteen selvittämisenä, sillä tämän työn avulla kartoitettiin perehdytyksen nykytila.

Tutkimuksessa selvisi, että SAK:n työntekijöistä yhtä suuri osa pitää perehdyttämistä onnistuneena kuin myös epäonnistuneena. Perehdytyksessä on paljon hyviä asioita, joita tulisi pitää yllä jatkossakin, mutta parannettavaakin löytyy. Tyytyväisten ja tyytymättömien vastauksista löytyy päällekkäisiä ja vastakkaisia asioita. Tyytyväiset vastaajat ovat kokeneet perehdyttämisen laajuuden ja etenemisen hyväksi, kun taas tyytymättömät ovat kokeneet nämä asiat huonoiksi. Esimerkiksi samalta osastolta (liitto- ja jäsenpalvelut) löytyy niin tyytyväisiä kuin tyytymättömiäkin, ero näiden välillä on vain n. seitsemän prosenttia. Perehdyttämisen epäkohtina ovat eroavaisuudet perehdyttämissuunnitelman ja käytännön välillä, ja perehdytettävien omatoimisuuden ja aktiivisuuden persoonakohtainen vaihtelu luovat omanlaisia epäkohtia perehdyttämiseen. (Ketola 2010, 146–153) . Vastaaajilla on ollut luultavammin eri perehdyttäjät, jotka ovat perehdyttäneet omalla persoonallaan ja tavallaan. Myös työntekijä on vaikuttanut osaltaan perehdyttämiseen, sen etenemiseen ja toteutumiseen.

Perehdyttämisen kytkeminen osaksi organisaation toimintasuunnitelmaa ja strategiaa auttaa organisaatiota menestymään ja etenemään valitsemaansa suuntaan. Tutkimuksen tulosten ja työntekijöiden toivomusten perusteella, peilaten niitä SAK:n strategiaan, voidaan löytää muutamia kehitysehdotuksia. Ensimmäiseksi perehdyttämiseen kannattaisi tuoda lisää suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Suunnittelun ja muokkaamisen kautta voidaan saada mm. perehdyttämislomake toimivammaksi ja paremmin käyttöön. Esimiehen olisi myös hyvä yhdessä työntekijän kanssa käydä läpi tulevaa perehdyttämistä ja muokata perehdyttämishjelmaa työntekijälle sopivaksi. Näin tulee käytyä eri perehdyttämialueet huolellisemmin läpi.

Toisena osa-alueena, joka pitää ottaa kehittämisen kohteeksi ja joka on myös merkitty SAK:n strategiaan, on työn tavoitteiden ja työtehtävien täsmennys. SAK:n työntekijät ovat vahvasti sidoksissa organisaation tavoitteisiin ja tehtäviin, mutta tulosten perusteella harvoille työntekijöille on perehdytyksessä kerrottu strategiasta, arvoista, visiosta tai toimintatavoista. Perehdyttämisen suunnittelun ja tavoitteellisuuden avulla saadaan myös nämä tärkeämpään osaan perehdyttämisessä.

Kolmantena tärkeänä asiana korostaisin tuen ja seurannan merkitystä. Jatkuvaa vuorovaikutusta ja keskustelua lisäämällä, mm. mentoroinnilla ja säännöllisillä tapaamisilla lähimmän esimiehen kanssa, saataisiin lisää kahdensuuntaista keskustelua, sekä tuen ja palautteen antoa. Avoin vuorovaikutus ja kiinnostus ovat toimivia menetelmiä perehdytyksen onnistumisessa (Ketola 2010, 129).

5.3 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Reliaabeliussa eli luotettavuudessa on kyse tulosten toistettavuudesta eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Esimerkiksi jos kaksi eri tutkijaa voivat saada saman tuloksen kahdella erillisellä kerralla, ovat tulokset reliaabeleja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.) Validius eli pätevydessä on taas kyse siitä, että mitataan juuri sitä mitä on tarkoitus mitata. Esimerkiksi jos vastaaja ymmärtää kysymykset toisin kuin tutkija on tarkoittanut, niin tulokset eivät ole päteviä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.) Kyselyn kysymykset on tehty miettien viitekehystä. Aineiston keruussa on pyritty miettimään pääteemoja, ja näitä on pyritty syventämään erilaisilla apukysymyksillä.

Kysymysten väärinasettelu voi vaikuttaa tutkimuksen validiuteen. Jos kysymyksistä on jäänyt puuttumaan jokin tärkeä kysymys, vaikuttaa se tutkimuksen luotettavuuteen. Näin tutkimuksessa saatu materiaali ei vastaa tutkimusongelmaan. Myös kyselyn kysymysten väärin ymmärtäminen voi vaikuttaa luotettavuuteen. Tutkimuksen validiutta puoltaa se, että kysymykset on yritetty tehdä melko yksinkertaisiksi ja kyselyn kysymykset on käyty läpi toimeksiantajan kanssa.

Kysely sisälsi monta kysymystä, mikä on voinut vaikuttaa tutkimushenkilöiden vastauksiin huolimattomuutena, mutta kysymyskaavake yritettiin tehdä selkeäksi ja helpohkok-

si, jotta se ei veisi liikaa aikaa. Kysymyksistä pyrittiin tekemään yksiselitteisiä, mutta vastaajat ovat voineet ymmärtää kysymykset väärin. Jokaisen kysymysalueen alussa on selitetty vastaajalle, mitä kyselyn ääri vastausvaihtoehdot tarkoittavat. Väliarvoja (3-4) ei selitetty tarkemmin, koska ajattelin, että ääri vaihtoehtojen selitys on tarpeeksi. Tämä on voinut aiheuttaa vastaajissa hämmennystä.

Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin internetlinkkinä vastaajille sähköpostilistan kautta, ja vastaajilla on ollut aikaa vastata rauhassa kyselyyn silloin kun heille parhaiten sopii. Näin ollen opinnäytetyön tekijä ei voinut vaikuttaa vastauksiin. Siinä suhteessa tutkimus oli luotettava. Sähköpostilistalla oli noin 90 sähköpostiosoitetta. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti pari päivää ennen kyselyn sulkeutumista. Kysely kohdistettiin ajankohtaan, jolloin ei olisi pitänyt olla suurehkoja häiriötekijöitä (esim. vuosijuhlat). Vastausprosentti oli melko alhainen (n. 38 %), mikä vaikuttaa reliabiliteettiin, mutta kvantitatiivisissa tutkimuksissa alhainen vastausprosentti on yleistä. Muutamit vanhemmat työntekijät ilmoittivat, että eivät osallistu kyselyyn, koska heidän perehdytysajastaan on niin kauan aikaa. Tämä mm. vähensi vastausmäärää. Muuten vastaajajoukko sisälsi eri työntekijöiltä eri osastoilta, jotka ovat työskennelleet SAK:lla eri aikoja.

Koen, että tutkimuksesta ja sen tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle. Tutkimuksen kautta organisaatio saa peruskuvan sekä työntekijöiden mielipiteen perehdytyksestä ja sen onnistumisesta. Näiden tulosten perusteella SAK saa tavoitteet perehdytyksen kehittämiseksi. SAK voi myös käyttää kehittämäni kyselyä ja muokata sitä, sekä tehdä kysely uudestaan, jolloin voidaan tehdä seurantatutkimus joko samasta aiheesta tai jostain tietyistä perehdytyksen osa-alueista.

5.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Tätä tutkimusta voidaan pitää lähtötilanteen selvittämisenä, sillä tämän työn avulla karotettiin perehdytyksen nykytila. Tämän työn tulosten avulla SAK voi miettiä, minkälaista tyytyväisyyttä he haluaisivat tavoitella. Tällä hetkellä 34,21 % kyselyyn vastanneista ovat tyytyväisiä organisaation perehdyttämiseen ja 34,21 % ei ole tyytyväisiä. 31,58 % vastanneista ei ole mielipidettä siitä, kuinka perehdyttäminen onnistui.

Tämän tutkimuksen tuloksiin pohjaten voidaan tehdä jatkotutkimuksia ja verrata tuloksia keskenään. Tämän tutkimuksen kautta voidaan myös miettiä uusia tavoitteita perehdyttämiselle ja eri perehdyttämisen osa-alueille. Olisi hyvä asettaa tavoitteita, jotta voidaan hahmottaa perehdyttämisen toivottava taso ja pyrkiä siihen. Voidaan miettiä, mitkä ovat ne osa-alueet, joita pitäisi kehittää ja keskittyä tavoittelemaan näitä. Kaikkia osa-alueita ei tarvitse parantaa. Esimerkiksi tämän tutkimuksen perusteella voidaan tehdä perehdyttämiselle tavoitteita ja seurantatutkimuksen avulla saada selville, onko tavoite saavutettu.

5.5 Oman oppimisen arviointi

Työni ja sen eteneminen onnistuivat mielestäni sujuvasti. Syvennyin ensin teoriakirjallisuuteen, minkä jälkeen aloin kirjoittaa teoriaa. Tämän jälkeen aloin suunnitella kyselytutkimuksen kysymyksiä. Kysely tehtiin joulukuussa ja helmikuun alussa aloin analysoida tutkimusaineistoa. Analysointi eteni hieman hitaammin.

Parannettavana asiana olisi kyselytutkimuksen otoskoko. Kyselytutkimus lähetettiin sähköpostilinkkinä kaikille SAK:n työntekijälle. Tämä johtui siitä, että haluttiin saada laaja kuva perehdytyksen nykytilanteesta. SAK:n työntekijöille lähetettiin muistutusviesti, mutta silti ei saatu tarpeeksi vastauksia.

Ryhdyin tekemään opinnäytetyötä mielelläni. Opinnäytetyöprosessissani on ollut mielenkiintoista tutustua perehdyttämiseen ja se on tuntunut kiinnostavalta aiheelta. Tutustuin kirjallisuuteen koskien strategiaa, perehdyttämistä ja työnopastamista. Kun tutustuin teoriapohjaan, löysin ja opin paljon uusia asioita niin perehdyttämisestä kuin myös siihen kuuluvasta työopastamisesta sekä strategiasta. Tutkimuksen tekeminen on ollut mukava ja opettavainen kokemus. Opinnäytetyön tekemisen kautta olen saanut uutta tietoa henkilöstöstrategiasta ja perehdytyksestä sekä sen eri osa-alueista. On ollut mielenkiintoista tutkia asioiden syy-seuraus – suhteita, joita on tullut tutkimuksessa esille sekä verrata näitä teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen luotettavuuden pohdinta on opettanut arvioimaan omaa toimintaa kriittisesti. Projektinhallintataidot ovat olleet tarpeellisia ja hyödyllisiä opinnäytetyöprosessissa.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

Barr, S. 2011. Employee Orientation Programs. A Research Paper Prepared for the Association of Municipal Managers, Clerks, and Treasurers of Ontario (AMCTO).

Budhwar, P. & Aryee, S. 2007. An Introduction to Strategic Human Resource Management. Luettavissa: www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/.../SHRM_Chapter_01.doc. Luettu. 20.12.2013.

D`Aurizio P. 2007. Onboarding: Delivering on the Promise. Journal of Nursing Economics, 25, 228–229.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Hansaprint Direct. Vantaa.

Fritz, L.R. & Vonderfecht, D. 2007. The first 100 days. Journal of Healthcare Executive, November, 8–14.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava. Keuruu.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualueilla. Työturvallisuuskeskus: Oy Edita Ab. Helsinki.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino Oy. Vantaa.

- Karlöf, B. 1996. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. Enskilda Holding Ltd ja WSOY. Porvoo.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOY. Helsinki.
- Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.
- Kjelin, E & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. 1. painos. Palmenia. Helsinki.
- Lepistö, I. 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys – opas. Lahden ammattikorkeakoulun oppimateriaalia, osa 4. Esa Print Oy. Lahti.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Rissanen, R, Sääsä, K & Vornanen. J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu. Pieksämäki.
- Räsänen, J. 1994. Työvalmennus. Opetus ja oppiminen käännekohtassa. WSOY. Juva.

SAK ry. 2014. SAK ry:n kotisivut. Luettavissa: www.sak.fi Luettu 1.10.2013.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vaahtio E. 2007. Pestaa Paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Edita. Helsinki.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. KY-Palvelu. Keuruu.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Gummerus Kirjapaino. Helsinki.

Liite 1 Kysely

Perehdytys osana henkilöstön toimintaohjeita

Kyselyssä kysytään perehdyttämisestä, joka on tapahtunut kun saavuit SAK:hon töihin ja/tai kun olet vaihtanut työtehtävää.

Kyselyn tekeminen kestää noin 5 minuuttia. Vastaukset analysoidaan nimettömästi.

Kiitos etukäteen!

1 Kuulun seuraavaan henkilöstöryhmään

- Toimistotyöntekijä
- Toimitsija
- Esimies

2 Työskentelen seuraavalla osastolla

- Yleisjohto
- Edunvalvonta
- Työllisyys ja kestävä kasvu
- Kehittäminen
- Liitto- ja jäsenpalvelut
- Sisäiset palvelut

3 Olen työskennellyt SAK:n palveluksessa

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- 21 ->

4 Tehtiinkö sinulle perehdyttämisohjelma kun tulit SAK:hon?

- Kyllä
- Ei

Seuraaviin kysymyksiin vastataan asteikolla 1-5.

Vastaa siten, että

1 = ei ollenkaan, huonosti

5 = paljon, merkittävästi, erinomaisesti

5 Onko sinulle kerrottu mahdollisuudesta työkiertoon?

1 2 3 4 5
() () () () ()

6 Oletko vaihtanut tehtäviä talon sisällä?

- () Kyllä
() Ei

Jos vastasit kyllä,

7 saitko perehdytystä uuteen tehtävään?

1 2 3 4 5
() () () () ()

8 Minkälaista perehdytystä sait, kun vaihdoit työtehtävää?

9 Minkälaista perehdytystä toivoisit talon sisällä tapahtuviin työnkiertoihin?

10 Haluaisitko osallistua työnkiertoon?

- () Kyllä
() Ei

Seuraaviin kysymyksiin vastataan asteikolla 1-5.

Vastaa siten, että

1= ei ollenkaan, huonosti

5= paljon, merkittävästi, erinomaisesti

Perehdytys

11 Minulla oli mahdollisuus osallistua perehdytykseni suunnitteluun

1 2 3 4 5
() () () () ()

12 Perehdyttämishjelmaa muokattiin minulle sopivaksi

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

13 Perehdys eteni perehdytysohjelman mukaan

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

14 Perehdytys oli aikataulutettu järkevällä tavalla

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

15 Perehdyttäminen eteni rauhallisesti

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

16 Perehdyttäminen eteni loogisella tavalla

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

17 Perehdytys koostui mielekkäistä kokonaisuuksista

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

18 Perehdyttämisessä oli etukäteen nimetty vastuuhenkilö/henkilöt

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

19 Sain tukea perehdyttäjältä

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

20 Perehdyttämisen tukena oli materiaalia

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

21 Kaipasin perehdyttämisen tueksi materiaalia

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

22 Perehdyttämisen tukena toimi perehdyttämislomake

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

23 Perehdyttämislomake oli toimiva

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

24 Perehdyttämislomake oli käytössä

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

25 Taustastani ja kokemuksistani oltiin kiinnostuneita

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

26 Olen pystynyt hyödyntämään aikaisempia tietoja ja näkemyksiäni uudessa tehtävässäni

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Seuraaviin kysymyksiin vastataan asteikolla **1-5**.

Vastaa siten, että

1= ei ollenkaan, huonosti

5= paljon, merkittävästi, erinomaisesti

Perehdyttämisen kautta:

27 Opin SAK:n arvot

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

28 Koin saaneeni riittävästi tietoa SAK:sta ja sen toimintatavoista

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

29 SAK:n strategia tuli minulle selkeäksi

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Seuraaviin kysymyksiin vastataan asteikolla 1-5.

Vastaa siten, että

1= ei ollenkaan, huonosti

5= paljon, merkittävästi, erinomaisesti

30 Sain jo työhaastattelun aikana tietoa työtehtävien sisällöstä

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

31 Työtehtäväni kuvattiin selkeästi perehdyttämisessä

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

32 Perehdyttämisen kautta opin työtehtävän ja työsuhteen säännöt

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

33 Työni tavoitteista sovittiin selkeästi perehdyttämisessä

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

34 Perehdytyksen kautta minulle tuli selkeä ymmärrys siitä, kuinka työni kytkeytyy organisaatiomme toimintaan

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

35 Mitkä seikat auttoivat ja haittasivat uuteen tehtävään oppimista

Seuraaviin kysymyksiin vastataan asteikolla 1-5.

Vastaa siten, että

1= ei ollenkaan, huonosti

5= paljon, merkittävästi, erinomaisesti

Perehdyttämisen kautta

36 opin SAK:n viestintätavat

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

37 opin SAK:n kokoustavat

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

38 Minulle kerrottiin/opetettiin tarvittavat tietojärjestelmät ja -ohjelmat

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Seuraaviin kysymyksiin vastataan asteikolla **1-5**.

Vastaa siten, että

1= ei ollenkaan, huonosti

5= paljon, merkittävästi, erinomaisesti

Työyhteisö

39 Perehdytyksen kautta tutustuin työyhteisöön

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

40 Minut otettiin hyvin vastaan työyhteisössä

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

41 Perehdyttäminen auttoi minua tutustumaan työkavereihin

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

42 Lähityöyhteisöni osallistui aktiivisesti perehdyttämiseen

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

43 Minulle esitettiin kattavasti yhteistiloja

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

() () () () ()

44 Perehdytyksessä opin organisaation yhteiset käytännöt

1 2 3 4 5
() () () () ()

Seuraaviin kysymyksiin vastataan asteikolla **1-5**.

Vastaa siten, että

1= ei ollenkaan, huonosti

5= paljon, merkittävästi, erinomaisesti

45 Työsopimus käytiin läpi yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa

1 2 3 4 5
() () () () ()

46 Minulle kerrottiin palkasta ja palkanmaksusta

1 2 3 4 5
() () () () ()

47 Minulle kerrottiin työajoista ja tauoista

1 2 3 4 5
() () () () ()

48 Minulle kerrottiin loman kertymisestä ja lomapalkasta

1 2 3 4 5
() () () () ()

49 Minulle kerrottiin henkilökuntaeduista

1 2 3 4 5
() () () () ()

50 Minulle kerrottiin työterveyspalveluista

1 2 3 4 5
() () () () ()

51 Minulle kerrottiin harrastus- ja virkistyspalveluista

1 2 3 4 5
() () () () ()

Seuraaviin kysymyksiin vastataan asteikolla 1-5.

Vastaa siten, että

1= ei ollenkaan, huonosti

5= paljon, merkittävästi, erinomaisesti

Perehdytyksen seuranta

52 Perehdyttämisen aikana keskustelimme esimiehen kanssa säännöllisesti

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

53 Esimieheni oli kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

54 Olemme yhdessä esimieheni kanssa arvioineet perehdyttämisen onnistumista

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Seuraaviin kysymyksiin vastataan asteikolla 1-5.

Vastaa siten, että

1= ei ollenkaan, huonosti

5= paljon, merkittävästi, erinomaisesti

Perehdytyksen kesto

55 Perehdyttämiseen oli varattu aikaa

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

56 Kuinka kauan perehdyttämisesi kesti

57 Mikä olisi sopivan pituinen perehdytysjakso?

Seuraaviin kysymyksiin vastataan asteikolla 1-5.

Vastaa siten, että

1= ei ollenkaan, huonosti

5= paljon, merkittävästi, erinomaisesti

Perehdytyksen kokonaisuus

58 Miten perehdyttäminen onnistui?

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

59 Mikä oli parasta perehdyttämisessä?

60 Oliko perehdytyksessä puutteita?

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

61 Mitä puutteita?

62 Toivoisitko jotain vielä lisättävän perehdytysohjelmaan?

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

63 Mitä haluaisit että perehdyttämisohjelmaan lisättäisiin?

Tähän voit lisätä kommentteja ja/tai antaa palautetta kyselystä tai/ja perehdyttämisestä

Liite 2 Keskiarvotaulukko

	Kaikki vas- taajat
	N=38
Onko sinulle kerrottu mahdollisuudesta työnkiertoon?	2,53
Jos vastasit kyllä, saitko perehdytystä uuteen tehtävään?	2,72
Minulla oli mahdollisuus osallistua perehdytykseni suunnitteluun	2,47
Perehdyttämishjelmaa muokattiin minulle sopivaksi	2,84
Perehdys eteni perehdytysohjelman mukaan	2,79
Perehdytys oli aikataulutettu järkevällä tavalla	2,74
Perehdyttäminen eteni rauhallisesti	3,11
Perehdyttäminen eteni loogisella tavalla	3,00
Perehdytys koostui mielekkäistä kokonaisuuksista	3,16
Perehdyttämisessä oli etukäteen nimetty vastuuhenkilö/henkilöt	3,16
Sain tukea perehdyttäjältä	3,13
Perehdyttämisen tukena oli materiaalia	3,08
Kaipasin perehdyttämisen tueksi materiaalia	2,76
Perehdyttämisen tukena toimi perehdyttämislomake	2,13
Perehdyttämislomake oli toimiva	2,24
Perehdyttämislomake oli käytössä	2,21
Taustastani ja kokemuksistani oltiin kiinnostuneita	3,26
Olen pystynyt hyödyntämään aikaisempia tietoja ja näkemyksiäni uudessa tehtävässäni	4,21
Opin SAK:n arvot	3,05
Koin saaneeni riittävästi tietoa SAK:sta ja sen toimintatavoista	3,21
SAK:n strategia tuli minulle selkeäksi	2,71
Sain jo työhaastattelun aikana tietoa työtehtävien sisällöstä	3,71
Työtehtäväni kuvattiin selkeästi perehdyttämisessä	2,97
Perehdyttämisen kautta opin työtehtävän ja työsuhteen säännöt	2,84
Työni tavoitteista sovittiin selkeästi perehdyttämisessä	2,82
Perehdytyksen kautta minulle tuli selkeä ymmärrys siitä, kuinka työni kytkeytyy organisaatiomme toimintaan	3,13
opin SAK:n viestintätavat	2,58
opin SAK:n kokoustavat	2,79
Minulle kerrottiin/opetettiin tarvittavat tietojärjestelmät ja -ohjelmat	3,53

Perehdytyksen kautta tutustuin työyhteisöön	3,11
Minut otettiin hyvin vastaan työyhteisössä	4,13
Perehdyttäminen auttoi minua tutustumaan työkavereihin	3,08
Lähityöyhteisöni osallistui aktiivisesti perehdyttämiseen	3,37
Minulle esitettiin kattavasti yhteistiloja	3,34
Perehdytyksessä opin organisaation yhteiset käytännöt	2,89
Työsopimus käytiin läpi yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa	3,63
Minulle kerrottiin palkasta ja palkanmaksusta	4,03
Minulle kerrottiin työajoista ja tauoista	3,71
Minulle kerrottiin loman kertymisestä ja lomapalkasta	3,47
Minulle kerrottiin henkilökuntaeduista	3,66
Minulle kerrottiin työterveyspalveluista	3,82
Minulle kerrottiin harrastus- ja virkistyspalveluista	3,29
Perehdyttämisen aikana keskustelimme esimiehen kanssa säännöllisesti	3,13
Esimieheni oli kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta	3,08
Olemme yhdessä esimieheni kanssa arvioineet perehdyttämisen onnistumista	2,29
Perehdyttämiseen oli varattu aikaa	2,74
Miten perehdyttäminen onnistui?	3,08
Oliko perehdytyksessä puutteita?	2,87
Toivoisitko jotain vielä lisättävän perehdytysohjelmaan?	2,97
Yhteenveto	3,08