

## **Perehdyttämisen onnistuminen pankin kassakonttorissa työntekijöiden näkökulmasta**

Simon Simso



<b>Tekijä(t)</b> Simon Simso	
<b>Koulutusohjelma</b> <b>Liiketalouden koulutusohjelma</b>	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Perehdyttämisen onnistuminen pankin kassakonttorissa työntekijöiden näkökulmasta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 32 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin Suomessa toimivan Pankki X:n kassakonttorissa perehdyttäminen on onnistunut työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen aihe syntyi opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta ja kokemuksesta perehdyttämisestä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään tarkemmin, mitä perehdyttäminen on, miksi se on tarpeellista sekä mitkä lait ohjaavat perehdyttämistä. Teoriaosuudessa paneudutaan myös perehdytysprosessiin, sen vaiheisiin ja suunnitteluun. Näiden lisäksi käydään läpi vielä erilaiset perehdytystavat sekä minkälainen on perehdyttäjän että perehtyjän rooli perehdytyksessä. Tietoperustana on käytetty kotimaista kirjallisuutta perehdyttämisestä.</p> <p>Työn empiirisessä osuudessa tutkittiin perehdyttämisen onnistumista, johon vastauksia saatiin sähköpostikyselyllä. Tutkimus toteutettiin kesän 2022 aikana. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, sillä tutkimuksen kohdejoukko oli tarkoin valittu. Kohdejoukoksi valikoitui sellaiset työntekijät, jotka olivat työskennelleet kyseisessä konttorissa enintään vuoden. Tällä saatiin taattua se, että haastateltavilla oli perehdytys vielä tuoreessa muistissa. Tutkimuksessa kysyttiin muun muassa työntekijöiden mielipiteitä perehdytyksen kestosta ja sen kattavuudesta. Lisäksi työntekijöillä oli mahdollisuus kertoa avoimesti kehitysehdotuksia perehdyttämiselle.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että perehdytys ei ole välttämättä ollut niin kattava työntekijöiden mielestä kuin sen olisi pitänyt olla. Työntekijät kokivat, että heillä jäi paljon tietoa saamatta heidän omista työtehtävistään sekä työssä käytettävistä järjestelmistä. Suurin syy tähän lienee se, että perehdytys on suunniteltu koskemaan enemmänkin puhelintyötä tekeviä asiakaspalvelijoita, kuin fyysisesti kassakonttorissa työskenteleviä asiakaspalvelijoita. Työntekijät olisivat toivoneet enemmän heidän työtehtäviään koskevaa perehdyttämistä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, laadullinen tutkimus	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	1
2	Perehdyttäminen.....	3
2.1	Mitä perehdyttäminen on.....	3
2.2	Perehdyttämisen tarpeellisuus.....	3
2.3	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö.....	4
2.3.1	Työlainsäädännön noudattaminen.....	5
2.3.2	Työturvallisuuslaki.....	5
2.3.3	Työsopimuslaki.....	6
2.3.4	Yhteistoimintalaki.....	7
3	Perehdytysprosessi.....	9
3.1	Perehdyttämisen suunnittelu.....	9
3.2	Perehdyttämisen vaiheet.....	10
3.2.1	Ennen rekrytointia.....	10
3.2.2	Rekrytointivaihe.....	11
3.2.3	Ennen töihin tuloa.....	11
3.2.4	Vastaanotto.....	12
3.2.5	Ensimmäinen päivä.....	12
3.2.6	Ensimmäinen viikko.....	13
3.2.7	Ensimmäinen kuukausi.....	13
3.2.8	Koeajan päätyttyä.....	14
3.3	Perehdytystavat.....	14
3.3.1	Vierihoidoperehdyttäminen.....	15
3.3.2	Malliperehdyttäminen.....	16
3.3.3	Laatuperehdyttäminen.....	16
3.3.4	Räätälöity perehdyttäminen.....	17
3.3.5	Dialoginen perehdyttäminen.....	18
3.4	Perehdyttäjä.....	18
3.4.1	Perehdyttäjän tehtävät.....	20
3.5	Perehtyjä.....	20
4	Tutkimus.....	22
4.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus.....	22
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	22
4.3	Tutkimustulokset ja analysointi.....	23
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	28
5.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset perehdyttämiselle.....	28

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden pohdinta.....	29
5.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	29
Lähteet .....	31
Liitteet.....	33
Liite 1 Kyselylomake.....	33

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui perehdyttämisen onnistuminen Suomessa toimivan Pankki X:n kassakonttorissa. Perehdyttämisellä on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin sekä heidän onnistumiseensa itse työssä. Hyvällä perehdytyksellä voidaan taata tuottava ja tehokas työntekijä työyhteisön tukipilariksi. Hyvä perehdytys myös antaa hyvän vaikutelman työnantajasta sekä osoittaa työntekijälle, että hänestä halutaan kehittää alan ammattilainen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, että mitä hyvää perehdyttämisessä oli ja missä voitaisiin kehittyä. Tutkimuksen tarkoituksena on myös osoittaa, kuinka tärkeää hyvä perehdytys on työntekijälle ja kuinka hyvä perehdytys vaikuttaa työntekijän itsevarmuuteen suoritua työtehtävistään. Tutkimuksen varsinaiset kehittämistoimenpiteet jäävät kuitenkin tämän työn ulkopuolelle, sillä työtä ei ole toteutettu toimeksiantona, vaan opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta. Suosituksia perehdyttämisen kehittämiseksi annetaan kuitenkin opinnäytetyön johtopäätöksissä.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten perehdyttäminen on onnistunut Suomessa toimivan Pankki X:n kassakonttorissa työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Tutkimus on rajattu vain yhteen konttoriin ja yhteensä alun perin yhdeksään työntekijään kyseisessä konttorissa. Tutkimuksessa työntekijöitä on haastateltu sähköpostikyselyllä, johon vastauksia saatiin seitsemältä yhdeksästä työntekijästä.

Opinnäytetyön pääongelma on:

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet perehdytyksen onnistumiseen/epäonnistumiseen?

Alaongelmat:

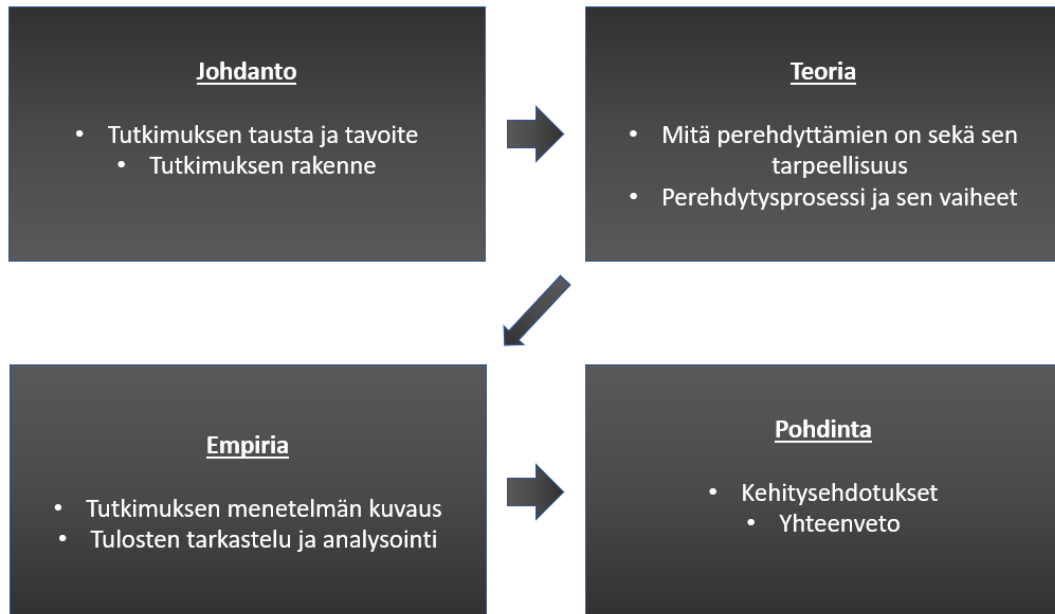
Mitä perehdytyksestä puuttui?

Miten perehdytystä voidaan kehittää paremmaksi?

Mihin asioihin perehdyttämisessä tulisi kiinnittää huomiota?

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta, teoreettisesta sekä empiirisestä osuudesta, analyyseista ja pohdinnasta ja vielä lopuksi lähteistä ja liitteistä. Opinnäytetyön rakenne on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla ensimmäisessä luvussa, jonka jälkeen siirrytään tutkimuksen toiseen lukuun. Tästä luvusta alkaa tutkimuksen teoreettinen osuus. Tutkimuksen toinen luku pitää sisällään perehdyttämisen tarkoituksen, sen tarpeellisuuden sekä perehdyttämistä ohjaavan lainsäädännön. Teoreettinen osuus jatkuu vielä tutkimuksen kolmanteen lukuun, jossa syvennytään tarkemmin perehdytykseen prosessina, sen suunnitteluun ja vaiheisiin. Kolmannessa luvussa tutkitaan näiden lisäksi myös erilaisia perehdytystapoja ja myös sekä perehdyttäjän että perehtyjän roolia perehdytyksessä.

Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa neljännessä luvussa, jossa tutkitaan työntekijöiltä saatuja tuloksia. Tutkimuksen jokaisesta tuloksesta tehdään tiivis yhteenveto, joka auttaa lukijaa ymmärtämään saatuja tuloksia perehdyttämisestä. Tutkimuksen viimeisessä eli viidennessä luvussa on opinnäytetyön johtopäätökset ja pohdinta, jossa muun muassa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja kehitysehdotuksia sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

## **2 Perehdyttäminen**

Tässä luvussa käydään läpi mistä kaikesta perehdytys koostuu, ja kuinka tärkeä ja tarpeellinen perehdytys on työelämässä. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan perehdytystä koskevista laeista ja miksi työnantajan pitää niitä noudattaa.

### **2.1 Mitä perehdyttäminen on**

Jotta henkilö saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä, tarvitaan perehdyttämistä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan siis kaikkia niitä toimia, joiden avulla uudesta työntekijästä saadaan toimiva yksilö organisaatiossa. Perehdyttämiselle on aina tarvetta, oli henkilö sitten tullut uutena yritykseen tai oli hän yrityksen sisällä vaihtamassa työtehtäviään. (Joki 2018, 111.) Hyvä perehdyttäminen pitää sisällään muun muassa erilaisia käytännön toimia, jotka helpottavat työssä aloittamista ja uuden työntekijän osaamisen kehittämistä. Hyvässä perehdyttämisessä otetaan huomioon uuden työntekijän osaaminen ja täten pyritään hyödyntämään olemassa olevaa osaamista mahdollisimman paljon jo perehdytysprosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Hyvä perehdyttäminen on aikaa vievä prosessi. Kuitenkin on selvää, että mitä nopeammin perehdytettävä pystyy toimimaan itsenäisesti ilman muiden aktiivista ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyy organisaatio ja perehdyttämiseen sijoitettu aika maksaa itsensä takaisin. (Joki 2018, 111.)

### **2.2 Perehdyttämisen tarpeellisuus**

Perehdyttämisen tärkeys korostuu monestakin eri syystä. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä sisäistää työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja sen lisäksi vielä oikein. Mahdollisten virheiden määrä vähenee sekä niiden korjaamiseen kulutettu aika säästetään. Virheiden korjaamiseen useimmiten kuluu monen työntekijän työaika, joten asialla on suuri vaikutus työtehokkuuteen. Koko työyhteisö hyötyy siitä, että uuteen työtehtävään sijoitettu henkilö ei keskeyttäisi useampaan kertaan toisten työntekijöiden töitä. (Joki 2018, 112.)

Kun perehdytettävä tietää saavansa kattavan opastuksen, tuntee hän olonsa varmaksi uusien työtehtäviensä alussa. Työpaikan vaaralliset kohteet tulee tehdä perehdytettävälle selväksi, jotta turvallisuuteen liittyvät riskit vähenevät. Työt aloittaessa, uudella työntekijällä ei ole vielä turvallisen työskentelyn perustietoja ja -taitoja. Yritykseen nopeasti sijoittaminen ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi sekä perehdytettävän positiiviseen mielialaan vaikuttavat hyvin ja perusteellisesti hoidettu perehdyttäminen. (Joki 2018, 112.)

Työpaikan positiiviseen ilmapiiriin vaikuttavat tyytyväiset sekä omistautuneet työntekijät. Tämä heijastuu myös positiivisesti yrityksen työnantajaimagoon. Jos perehdytystä laiminlyödään, voi se organisaatiolle koitua kalliiksi. Surkeasti hoidettu perehdytys heijastuu suoraan työtuloksen heikosta laadusta, huonosta työilmapiiristä ja mahdollisten tapaturmien muodossa. Jos työntekijän perehdytys unohdetaan tai panostus siihen ei ole riittävä, voi hyvin toteutettu rekrytointi mennä kokonaan hukkaan. Perehdytys tulisi aloittaa heti uuden työntekijän ensimmäisestä päivästä alkaen. Rekrytoitua ei voida jättää yksin ilman ohjeistusta. Työsuhde voi pahimmassa tapauksessa päättyä heti alkuvaiheessa, ellei uusi työntekijä tunne olevansa tervetullut työyhteisöön tai koe kykenevän selviävänsä työtehtävästään ilman opastusta, vaikka hänen pätevyytensä työhön olisi riittävä. (Rediteq 2019.)

Perehdytyksen tärkeys korostuu myös työterveydessä sekä työturvallisuudessa, sillä se on oleellinen osa kyseistä kokonaisuutta. Uudelle työntekijälle riittävät valmiudet työvälineiden oikeaan käyttöön sekä työtehtävien suorittamiseen oikein työterveys huomioiden, on perehdytyksen toteuttajan vastuulla antaa, joka on yleensä lähin esimies. Perehdytyksen tarve sekä tarpeellisuus työterveyden ylläpitämisessä nousee esille erityisesti fyysisesti vaativassa työtehtävässä. Puutteellisuus työtehtävän suorittamisen ohjauksessa voi johtaa pikaisesti sairauslomiin tai jopa työtapaturmiin. (Rediteq 2019.)

### **2.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö**

Uudessa työssä aloittavalla työntekijällä on lakiin perustuva oikeus saada laadukasta perehdytystä. Oikeus perehdytykseen on kaikilla, vaikka kyseessä olisikin esimerkiksi vain lyhyt keikka tai -kesätyö. Työnantajan on työturvallisuuslain mukaan perehdytettävä työntekijä työtehtäviin, työvälineiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Perehdytyksen aikana tullaan tutustumaan uuden työpaikan kulttuuriin, ihmisiin, tapoihin, käytäntöihin sekä odotuksiin. (Suomen Teknisten Toimihenkilöiden Keskusliitto STTK ry s.a.)

Lainsäätäjän erityiseen suojelukseen kuuluvat työnteko ja siihen oppiminen. Laeissa onkin useita suoria viittauksia sekä määräyksiä perehdyttämiseen. Etenkin työnantajan vastuuseen kouluttaa työntekijä työhönsä on kiinnitetty huomiota. Perehdyttämistä koskevat erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Myös työehtosopimuksissa on usein mainittu perehdyttäminen. Perehdyttäminen nousee esille etenkin palkkaan liittyvissä pykälissä. Perehdyttäjälle voidaan maksaa lisäpalkkiota lisäantyneesta vastuusta tai se voi lisätä perehdyttäjän toimenkuvan vaativuutta, jolloin lisävastuu vaikuttaa palkkauksen määrään. Työntekijälle, joka sijoitetaan uuteen tehtävään, maksetaan useassa tapauksessa tehtävän mukaista palkkaa riippumatta perehdyttämiskaudesta. (Kupias & Peltola 2009, 20, 26.)

### 2.3.1 Työlainsäädännön noudattaminen

Työskentely on valvottua toimintaa sekä lailla suojattua. Työlainsäädännössä on perehdyttämiselle annettu paljon painoa. Yrityksen kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen voidaan vaikuttaa positiivisesti luotettavalla ja lainmukaisella toiminnalla. Esimerkiksi erilaiset vahingot sekä haitat ja tulkintaerimielisyydet, työtaistelut tai riidat työpaikalla voivat olla laittoman toiminnan seuraamuksia. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

Lainsäädännön noudattamisen valvominen työpaikoilla kuuluu johdon lisäksi myös henkilöstöammattilaisille. Vastuu työntekijöistä sekä heidän kohtelustaan on kuitenkin viime kädessä työntekijöiden esimiehellä. Työsuojeluviranomaiset valvovat työpaikalla työlainsäädännön toteutumista, kun taas luottamusmiehet sekä työsuojeluvaltuutetut seuraavat tilannetta työntekijöiden puolella. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

Yrityksen epäonnistuttua työlainsäädännön noudattamisessa, voivat menetykset olla merkittäviä. Jotta yritys ei kokisi suuria menetyksiä, pitää sen välttyä virheellisestä ja puutteellisesta perehdyttämisestä, joka voi alentaa työntekijöiden mahdollisuutta onnistua työssään sekä tavoitteiden saavuttamisessa. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

### 2.3.2 Työturvallisuuslaki

Ennen uuden työtehtävän aloittamista ja ennen uusien työvälineiden ja tuotanto- ja työmenetelmien käyttöönottoa, on työnantajan perehdytettävä työntekijöitään työturvallisuuslain edellyttämänä. Työnantajan vastuulla on seurata annettujen ohjeiden noudattamista sekä tarpeen tullen myös puututtava tilanteisiin, joissa työntekijä laiminlyö ohjeiden noudattamista. Perehdyttämisellä ja myös sen jälkeisellä koulutuksella ja ohjauksella onkin varsin iso rooli työn vaara- ja haittatekijöiden aiheuttamien mahdollisten terveysvaarojen välttämässä. (Työsuojeluhallinto 2021.) Työturvallisuuslain tarkoitus käsitellään tarkemmin lain ensimmäisessä kappaleessa:

*Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 1 luku 1 §.)*

Työntekijöillä on aina oltava turvalliset työolosuhteet. Näin ollen työnantajan on työturvallisuuslain mukaan pidettävä huoli siitä, että työskentely on turvallista ja ettei siitä aiheudu

vaaraa työntekijöiden terveydelle. Hyvin hoidettu työturvallisuus on räätälöity prosessi, jossa pitää ottaa huomioon työn ja työolosuhteen lisäksi myös työntekijät sekä muu työympäristö. Siksi tätä näkökohtaa pidetäänkin hyvin tärkeänä, sillä moni yritys on paneutunut työturvallisuuteen perehdytyksessään. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

### 2.3.3 Työsopimuslaki

Jotta työntekijä pystyy suoriutumaan työstään tilanteessa, jossa yrityksen toimintaa, työmenetelmiä tai tehtävää työtä joko muutetaan tai kehitetään, on työnantajan vastuulla huolehtia siitä. Työsopimuslain yleisvelvoite koskee kaikkia työntekijöitä eikä vain uusia työntekijöitä. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

*Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 2 luku 1 §.)*

Työnantajan velvollisuus huolehtia työntekijöistään voi kuulostaa itsestäänselvyydeltä, mutta hyvin usein yrityksissä voidaan ajautua tilanteisiin, jossa poissaolot, työpaineet sekä kiireet voivat aiheuttaa pikaperehdyttämisen tai kunnollinen perehdytys voi jäädä kokonaan pois. Näin ollen oppiminen voi olla työntekijälle hyvinkin tuskallista ja työstä suoriutuminen muuttuu selviytymiseksi päivästä toiseen. Virheiden korjaaminen aiheuttaa myös lisäkustannuksia työnantajalle. Yritysten sisällä voidaan ajautua myös tilanteisiin, jossa työntekijä ja työnantaja saattavat olla eri mieltä siitä, miten työntekijä on suoriutunut tai menestynyt työssään. Näiden tilanteiden selvittämistä varten on hyvä käydä säännöllisin aikaväleihin kehityskeskusteluja työntekijän ja esimiehen välillä, jolloin osaamista ja suoriutumista voidaan yhdessä pohtia. Perehdytysprosessin aikana nämä käydään läpi myös palautekeskusteluissa. Työntekijän osaamiseen ja suoriutumiseen vaikuttaa myös turvallinen tapa suorittaa työ. Tämä on varmistettava etenkin, kun työmenetelmiä tai työtä kehitetään tai muutetaan. (Kupias & Peltola 2009, 21–22.)

Työsopimuslaissa mainitaan puutteellinen ammattitaito yhtenä irtisanomisperusteena. Työnantaja ei kuitenkaan voi irtisanoa työsuhdetta ilman pätevää syytä. Jos perehdytyksen aikana ajaudutaan pisteeseen, jossa työnantajan täytyy harkita irtisanomista, pitää ottaa huomioon, onko työntekijällä ollut mahdollisuutta parantaa ammattitaitoa ja voidaanko

siihen vielä vaikuttaa. Lisäksi on otettava huomioon, onko työntekijä todellakin pyrkinyt kehittämään ammattitaitoaan. Päätämisperusteena ei voida vedota sellaiseen puutteeseen työntekijän ammattitaidossa, joka on ollut jo työnantajan tiedossa tai mikä olisi pitänyt tietää työntekijää palkatessa. Työntekijää haastateltaessa on otettava selville, mitkä nämä asiat voisivat olla. Rekrytoinnista vastaavan henkilön pitää myös keksiä keino, miten työntekijän ammattitaidon puutteet saadaan korjattua perehdytyksellä tai muulla kehittäväällä koulutuksella. Tämän jälkeen työnantajan pitää antaa työntekijälle mahdollisuus todistaa olevansa tarpeeksi pätevä työn hoitamiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Nykyään koeaika työsuhteen alussa on yleensä neljä kuukautta, jonka aikana kumpikin työsuhteen osapuoli voi purkaa työsopimuksen. Koeaikana työntekijän osaamista tullaan seuraamaan työnantajan puolesta. Osaamista on arvioitava annetun perehdytyksen perusteella. Työnantajan on pohdittava irtisanomistilanteessa, onko annettu perehdytys ollut tarpeeksi kattavaa ja onko uudelle työntekijälle annettu riittävät taidot ja tiedot. (Kupias & Peltola 2009, 22–23.)

#### **2.3.4 Yhteistoimintalaki**

Lainsäädännössä on määritelty työnantajan ja työntekijän yhteistä toimintaa sekä sen muotoja hyvin laajasti. Lain tavoitteena on tukea tarpeellista viestintää yrityksissä kuten työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista sekä yleisistä vuorovaikutuksista ja tiedottamisista. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

*Tämän lain tarkoituksena on edistää työpaikoilla toimintakulttuuria, jossa työnantaja ja henkilöstö toimivat yhteistoiminnan hengessä toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen ja ottaen samalla huomioon toistensa edut. Lisäksi lain tarkoituksena on, että yrityksen toimintaa ja työyhteisöä kehitetään jatkuvaluonteisesti sekä toiminnan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia parannetaan. Lain tarkoituksena on myös turvata riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku työnantajan ja henkilöstön välillä, sekä turvata henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia yrityksen päätöksenteossa silloin kun se koskee heidän työtään, työolojaan tai asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi toimintamuutosten yhteydessä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021 1 luku 1§.)*

Laissa on erityisesti otettu huomioon myös yritykseen ja työpaikkaan liittyvä perehdyttämistä koskevat järjestelyt. Työpaikoilla on tärkeää tuoda esille perehdyttämisen järjestelyt. Työntekijöiden pitää tietää miten heidät tullaan kouluttamaan sekä opastamaan työhön. Asia koskee samalla tavalla niin vanhaa työntekijää, jonka työtehtävät vaihtuvat kuin uuden työntekijän palkkaamista yritykseen. Tällä tavoin vähennetään epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa sekä samalla vahvistetaan työyhteisön vastuuta. (Kupias & Peltola 2009, 25–26.)

### 3 Perehdytysprosessi

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin perehdytyksestä prosessina, eli mistä perehdytys lähtee liikkeelle ja mitä kaikkea se pitää sisällään. Lisäksi käydään läpi erilaiset perehdytystavat sekä minkälainen on perehdyttäjän että perehtyjän rooli.

#### 3.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnittelulla voidaan harkitusti ja tavoitteellisesti pohtia perehdyttämistä ennalta sekä sen avulla pystytään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Kaikkeen toimintaan mukaan lukien henkilöstön kehittämiseen sekä perehdyttämiseen saadaan suunnitelmallisuudella tuotua tehokkuutta sekä johdonmukaisuutta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Menestyneessä perehdytyksessä on otettu huomioon sekä työntekijän että organisaation tarpeet. Perehdytys suunnitelman avulla saadaan varmistettua, että kaikki oleellinen työssä menestymisen kannalta on saatu käytyä läpi yhdessä perehdytettävän kanssa. Perehdytysten tasalaatuisuus varmistetaan hyvällä suunnitelmalla sekä sillä tuetaan käytännön työtä. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä tärkeämpää on olla etukäteen suunniteltu keino toteuttaa perehdytys sekä tapa millä seurata perehdytyksen prosessia. (Eklund 30.9.2020.)

Edellytyksenä perehdytyksen suunnittelulle on se, että organisaatiossa on tarkkaan pohdittu kehittymisen tavoitteet. Perehdyttämisen tärkeimpänä pointtinahan on oppiminen. Suunnitteluun vaikuttavat monet asiat kuten organisaation tavoiteltu toimintakonsepti, käytössä olevat resurssit sekä nykytilanne. Näiden lisäksi on myös huomioitava millaisia taitoja, tietoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän pitää oppia sekä kuinka hyvin ja nopeasti tavoitteet saavutetaan. Oppimistavoitteet voivat olla samoja tai samantyyllisiä kaikille, mutta on aina muistettava ottaa huomioon myös yksilölliset tarpeet. Kuitenkin jokaisessa organisaatiossa suunnitelman painopisteet vaihtelevat. Jossakin tietyissä yrityksissä voidaankin keskittyä enemmän perehdyttäjän ohjaustaitojen hiomiseen, kun taas toisessa yrityksessä painopisteenä voi olla perehdytettävän mukaan sovellettua perehdyttämistä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Kupias & Peltola 2009, 87.)

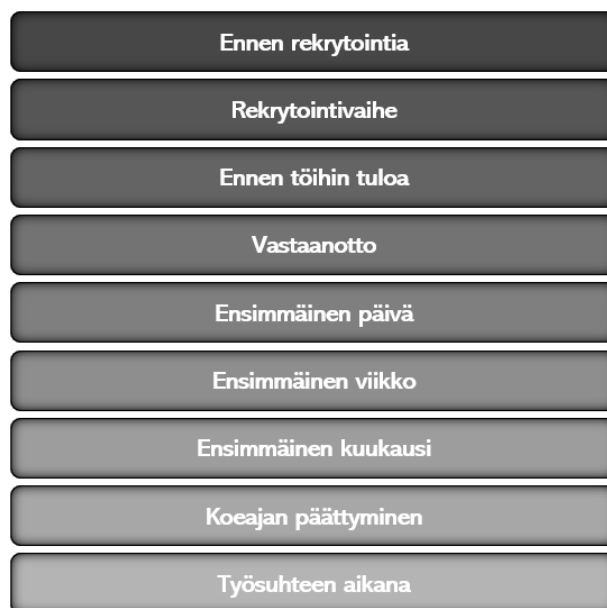
Perehdytysohjelmat voivat olla yksilöllisesti laadittuja tai myös ryhmille suunniteltuja ohjelmia. Ohjelmien laajuuden määrittelee perehdyttämisen tarve, kun taas oppimistavoitteet antavat ohjelman sisällölle suunnan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Ohjelman tueksi on aina kannattavaa tehdä myös kirjallinen suunnitelma. Kirjallisella suunnitelmalla säästetään perehdyttämislle aikaa ja samalla sillä tuetaan muistia. Kirjalliseen suunnitelmaan tulee myös lisätä perehdytyksen arviointi ja seuranta. Suunnitelmiin on tärkeää merkitä

esimerkiksi perehdyttämiskeskustelut sekä niiden ajankohdat, jotta se ei pääsisi unohtumaan. Keskusteluissa voidaan käydä yhdessä perehdytettävän kanssa läpi asioita, kuten missä on onnistuttu, missä olisi parannettavaa sekä mitä muutoksia suunnitelmaan voitaisiin tehdä. Perehdytettävien mielipiteiden ja kokemusten avulla suunnitelmaa voidaan kehittää entistä paremmaksi. Tavoitteisiin pääseminen voidaan varmistaa näiden lisäysten avulla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7; Työturvallisuuskeskus 2013.)

Ohjelmiin on lisäksi suositeltavaa sisällyttää varasuunnitelma siltä varalta, jos jokin yllättävä tai muuten poikkeuksellinen tilanne aiheuttaa sen, että esimerkiksi esimies ei olekaan vastaanottamassa uutta työntekijää niin kuin on sovittu tai kuka hoitaa perehdyttämisen, jos perehdyttäjä itse on lomalla tai muuten estynyt. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

### 3.2 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttäminen on aikaa vievä pitkä prosessi, johon kuuluu monta eri vaihetta. Perehdytysprosessin kulku on havainnollistettu seuraavasti kuvassa 2:



Kuva 2. Perehdytysprosessin vaiheet

#### 3.2.1 Ennen rekrytointia

Ensimmäinen vaihe perehdytysprosessissa alkaa jo ennen rekrytointia, jolloin yrityksessä pohditaan minkälaista osaamista ja vaatimuksia uudelta työntekijältä työstä suoriutumisen kannalta haetaan. Kun yrityksellä on tehtävä valmiina ja tiedetään lähestulkoon tarkkaan, minkälaisia vaatimuksia potentiaalisilta hakijoilta odotetaan, on yrityksen helpompi valita työntekijä. Toisinaan yrityksissä voikin olla tilanne, jossa yritykseen haetaan niin sanottua

hyvää tyyppiä täydentämään organisaation osaamista. Tällöin järkevää tarkkaa määritelmää ei voidakaan etukäteen tehdä. Painopiste perehdyttämiselle määräytyykin tästä tilanteesta. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Yrityksen ei suinkaan pidä myös unohtaa luoda hyvää ensivaikutelmaa potentiaalisille hakijoille. Positiivinen ensivaikutelma helpottaa uusia hakijoita lähestymään yritystä sekä edesauttaa heitä tuomaan esille omaa kiinnostusta työnantajaa kohtaan. Negatiivisella ensivaikutelmalla voidaan aiheuttaa mielipahaa, jonka korjaaminen voi olla hankalaa ja pahimmassa tilanteessa sitä ei voida edes korjata. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

### **3.2.2 Rekrytointivaihe**

Rekrytointiprosessilla on varsin merkittävä rooli perehdytysvaiheessa. Rekrytointivaiheessa hakijoiden kanssa käydään läpi kaikki oleelliset asiat työskentelyn suhteen kuten esimerkiksi itse tehtävä ja työyhteisön sekä organisaation vaatimukset ja erityispiirteet. Suotavaa olisi myös käydä hakijoiden kanssa kiertämässä työpisteessä, jolloin hakijat saavat siitä jo selvän yleiskuvan. Työnhakijoiden mielenkiintoa voidaan lisätä antamalla heille mukaan luettavaa ja muuta oheisaineistoa, jolla myös heidän muistamistansa tehostetaan. Organisaatio saa samalla hankittuaan itselleen tietoja hakijoiden näkemyksistä, ajatuksista sekä heidän osaamisestaan ja potentiaalista. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaakin jo haastattelujen aikana. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9; Kupias & Peltola 2009, 102.)

### **3.2.3 Ennen töihin tuloa**

Kun yritys on saanut valittuaan yhteisöönsä uuden henkilön, on sen luontevampaa aloittaa tulevan perehdytyksen suuntaaminen. Jos yrityksellä on rajattu tehtävä, johon se on palkannut uuden työntekijän, on painopiste tällöin tehtävän vaatimuksissa ja niihin perehdyttämisessä. Kyseessä on silloin sopeuttavaa perehdyttämistä. Toisaalta, jos yritys on palkannut uuden henkilön täydentämään organisaation osaamista, on painopisteenä perehdyttämisessä varmistaa, että organisaatio hyötyy mahdollisimman paljon uuden henkilön osaamisesta. Tässä tapauksessa dialoginen perehdyttäminen on painopisteenä. Kuitenkin molemmissa tapauksissa on tarvetta perusperehdyttämiselle. Tämä tarkoittaa sitä, että uuden työntekijän kanssa on hoidettava heti alkuun työsuhteen alkua koskevat käytännön toimet. Myös yhteisön pelisäännöt sekä organisaation strategia että arvot tullaan käymään läpi ja tämän lisäksi tutustutaan vielä uusiin kollegoihin. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Valinnan jälkeen perehdyttämistä ohjaavan henkilön tulisi olla yhteydessä uuteen työntekijään ja tutustua häneen. Yhteistyön aloittaminen on helpompaa tutustumisen avulla. Tutustumisen avulla perehdytystä ohjaava henkilö saa perehdytys suunnitelman laatimista

varten oleellisia tietoja kuten esimerkiksi tulokkaan aikaisempi työkokemus, millä vauhdilla asioissa tulisi edetä sekä minkälaista tukea tulokas odottaa. Lisäksi perehdyttäjät pystyy suunnittelemaan ensimmäisen päivän ohjelman ja tekemään itselleen muistilistan. Tämän lisäksi tulokas voi itse esittää kysymyksiä liittyen työnaloittamiseen, jos hänelle on jokin asia vielä epäselvää ja kaipaa siihen tarkennusta. Tällä tavoin tulokkaalla on kontaktihenkilö ennen töihin saapumista, joka on häntä vastassa ja vastaa suurimmilta osin hänen perehdyttämisestään. Kun vastassa on tuttu henkilö, on uuteen työhön miellyttävämpää ja helpompaa saapua. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9; Kupias & Peltola 2009, 103.)

### **3.2.4 Vastaanotto**

Hyvän vastaanoton tärkeys jatkuu myös rekrytointivaiheen jälkeenkin. Uudelle työntekijälle on tärkeää luoda hyvä ensivaikutelma myös työyhteisön kesken. Hyvällä ensivaikutelmalla luodaan tukeva perusta tulevaisuudelle, kun taas huonoa alkua voi olla vaikea korjata myöhemmin. Hyvään vastaanottoon on täten siis kannattavaa panostaa. Yksi tärkeimpiä piirteitä vastaanotossa on se, että uusi työntekijä tuntee itsensä odotetuksi sekä tervetulleeksi työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.)

### **3.2.5 Ensimmäinen päivä**

Työsuhteen ensimmäisenä päivänä on tärkeintä hoitaa kiireisimmät käytännön asiat pois alta kuten kulkuluvat, avainten luovutus sekä muut työn aloittamisen kannalta oleelliset käytännöt tai luvat. Jo ennen uuden työntekijän saapumista tulisi hoitaa kaikki mahdolliset asiat mitä voidaan. Tulokas tulee tutustumaan ensimmäisen päivän aikana lähimpiin kollegoihin, työpisteensä sekä yrityksen työtiloihin. Vaikka ensimmäisen päivän aikana tullaan käymään läpi runsaasti asioita liittyen työskentelyyn, pitää ottaa huomioon, että uutta tietoa ei tule kuitenkaan liikaa, jotta tulokas pystyy omaksumaan ja sisäistämään uudet asiat. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisenä päivänä keskitytään lähtökohtaisesti vain niihin asioihin, jotka on syytä oppia heti. Asioiden kertaaminen seuraavina päivinä auttaa muistamaan ne myös myöhemmin. Ensimmäisen päivän ohjelma voi olla hyvinkin vaihtelevaa, sillä se riippuu siitä minkälainen henkilö aloittaa työt. Kun kyseessä on ammattitaidoton henkilö, ei häntä saa jättää päivän aikana yksin vaan hän seuraa mitä perehdyttäjät tai muut kollegat tekevät. Toisaalta kun yrityksessä aloittaakin ammattitaitoinen henkilö, saattaa hän työskennelläkin jo ensimmäisen päivän aikana yksin. Kuitenkin molemmissa tapauksissa on kummallakin monenlaista opittavaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

### **3.2.6 Ensimmäinen viikko**

Ensimmäisen viikon tarkoituksena on, että uusi työntekijä saa itselleen yleiskäsityksen uudesta työstään sekä organisaatiosta, että työyhteisöstä. Perehdyttäminen tulee organisoida siten, että se olisi mahdollisimman käytännöllinen työn kannalta huomioiden organisaation sekä työn ja työyhteisön luonteen. Jokainen uusi työntekijä haluaa todistaa olevansa pätevä työhön ja olla hyödyksi yrityksessä, jonka takia olisi hyvä mitä nopeammin uusi työntekijä olisi kykeneväinen työntekoon. Täten työntekijä voi yhdistää perehdytystään työtehtäviinsä ja täsmentää konkreettisten työtehtävien kautta yleisimpiä käytännön asioita. Työn aloittamista voidaan nopeuttaa niin sanotulla ensiapupakkauksella. Kuten todellisen ensiapupakkauksen sisältö on huolellisesti harkittu, on myös työskentelyn ensiapupakkauksen sisällön oltava järkevästi suunniteltu. On otettava huomioon millä tiedoilla ja taidoilla sekä yritys että työntekijä hyötyvät siitä. Lisäksi on hyvin tärkeää pitää mielessä se, miten vältetään mahdollisilta virheiltiltä. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen viikon aikana oppimista voidaan tukea perehdytysuunnitelmalla. Tätä ensin tulee kuitenkin selvittää, minkälaista kokemusta ja osaamista uudella työntekijällä on, jotta suunnitelmaa voidaan muokata hänen tarpeittensa mukaiseksi. Yrityksissä voi olla jo valmiita perehdytysuunnitelmapohjia, joita voidaan hyödyntää myös sellaisenaan, mutta parhaimman hyödyn suunnitelmasta kuitenkin saa irti siten, kun se on muokattu yksilön tarpeiden mukaisesti. Tämän avulla tulokas saa hyvä käsityksen siitä, mihin hänen tulee panostaa perehtymisessä, jotta hän pystyy suoriutumaan tarpeeksi itsenäisesti työstään. Kuten ensimmäisen päivän aikana on otettava huomioon, ettei tulokkaalla ole liian paljon asioita sisäistettävänä, pätee sama sääntö myös ensimmäisen viikon perehdytysuunnitelmaan. Suunnitelmaan vaikuttaa hyvin paljon se, minkälainen henkilö on kyseessä ja kuinka paljon hän pystyy omaksumaan uutta tietoa lyhyessä ajanjaksossa. Suunnitelmaan on kuitenkin järkevintä sisällyttää kokonaisuuksien hahmottamista eikä niinkään yksityiskohtiin paneutumista. Ensimmäisen viikon lopulla on myös kannattavaa käydä perehdytettävän kanssa palautekeskustelu, jossa voidaan keskustella tulokkaan ajatuksista perehdyttämisestä ja samalla pohtia, mitä asioita voidaan jättää vähemmälle ja mihin on taas syytä panostaa. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

### **3.2.7 Ensimmäinen kuukausi**

Kun ensimmäinen kuukausi on kulunut, pitäisi perehdytettävällä jo olla mahdollisuus tuoda omia ajatuksia esille toimintatapojen suhteen. Uuden tulokkaan mielipiteillä voidaan parhaassa tapauksessa parantaa toimintatapojen kehitystä. Esimiehellä sekä koko työyhteisöllä pitää olla aitoa kiinnostusta vastaanottamaan palautetta perehdytettävältä toiminnan

kehittämisestä. On huomioitava, että tässä tilanteessa voikin syntyä riski siitä, että palautetta ei osata ottaa vastaan ja koetaan mielipiteiden liian kritisoivana nykyistä toimintaa kohtaan. Vastuu palautteen ymmärtämisestä ei ole kuitenkaan yksinomaan vastaanottavan osapuolen harteilla, vaan tilanteeseen vaikuttaa myös hyvin paljon se, miten palaute tuodaan esille. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

Perehdyttäminen jatkuu ensimmäisen kuukauden aikana edelleen suunnitelman mukaisesti, mutta vastuu perehtymisessä rupeaa kuitenkin hiljalleen siirtymään perehdytettävälle. Niin itse perehtymistä kuin perehdyttämistä olisi hyvä arvioida kuukauden työskentelyn jälkeen palautekeskustelun yhteydessä perehdyttäjän kanssa. Keskustelun aikana saadaan tarkistettua, onko tulokkaalle annettu tarpeeksi hyvät mahdollisuudet suoriutua työstään sekä kuinka laadukasta perehdyttäminen on ollut. Tulokkaalle voidaan tämän lisäksi antaa palautetta hänen suoriutumisestaan sekä tilanteen niin vaatiessa tulokas voi vielä tehdä viime hetken muutokset tuleviin suorituksiinsa ennen koeajan päätyttyä. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

### **3.2.8 Koeajan päätyttyä**

Kun koeaika rupeaa lähestymään loppuaan, ei perehdyttäminen vielä välttämättä lopu siihen. Esimies ja perehdytettävä tulevat keskustelemaan ennen koeajan päättymistä mahdollisesta jatkoperehdytyksestä. Myös sekä perehdyttämistä, että perehtymistä tullaan arvioimaan kuten ensimmäisen kuukauden aikana ja tämän lisäksi otetaan vielä huomioon, miten rekrytointi on onnistunut ja pohditaan työsuhteen jatkamista. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

### **3.3 Perehdytystavat.**

Nykyään ei onneksi ole kovinkaan yleistä, että perehdytys jäisi uupumaan kokonaan uuden tulokkaan kohdalla. On kuitenkin tilanteita joissakin yrityksissä, jossa perehdytysprosessit ovat liian lyhytkestoisia, kun taas toisissa yrityksissä perehdyttäminen on monivaiheinen, tarkkaan ohjattu prosessi. Yritys, joka suorittaa perehdyttämisen tarkasti, tavoittelee tulokkaissa täsmällisyyttä sekä yhtenäisiä toimintatapoja. Olipa tilanne kuitenkin yrityksessä mikä tahansa perehdyttämisen suhteen, on vähäinkin perehdytys huomattavasti parempi verrattuna siihen, kun sitä ei olisi lainkaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 35.)

Perehdytysmalleihin sekä työnopastukseen on jo pidemmän ajan vaikuttanut niin sanottu ”taylorilainen” käsitys työstä. Tämän käsityksen mukaan työn toteuttamiseen, jossa työn suunnittelu ja toteutus on erotettu toisistaan, on vain yksi paras mahdollinen malli toteutukseen. Tämän lisäksi oppimiskäytännöt perehdytyksessä ja työhön opastuksessa ovat

kallistuneet niin sanottuun ”behavioristiseen” oppimiskäsitykseen. Tällä termillä tarkoitetaan tilannetta, jossa perehdyttäjät nähdään keskeisimmässä roolissa, kun taas tulokas on tiedon vastaanottajan roolissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Useammassa eri yrityksessä lähdetään työhönopastusta suorittamaan niin sanotusti käsi-työmäisellä perehdyttämällä, jossa uusi työntekijä otetaan yhteisöön vastaan yksilöllisesti ja perehdytetään kädestä pitäen. Kun yrityksen tulee muutosta esimerkiksi koon kasvassa, tehokkuustarpeen noustessa tai vaihtuvuuden lisääntyessä, perehdyttämisen kanssa siirrytään niin sanottuun massatuotantomaiseen perehdyttämiseen. Perehdytysprosessia saadaan yhdessä kehitettyä jatkuvasti, kun koko työyhteisö saadaan yhdistettyä mukaan perehdyttämiseen. Pikkuhiljaa uutta työntekijää ruvetaan yhdistämään mukaan vuoropuheluun ja täten voidaankin puhua dialogiseen perehdytykseen siirtymisestä sopeuttavasta perehdyttämisestä. Uuden työntekijän tarpeet määrittelevät suunnan perehdytysprosessille, jolloin perehdyttäminen on moduloitu. Ajan kuluessa tulokas ja perehdyttäjä rakentavat yhdessä perehdytysprosessin, jolloin siirrytään kohti yhteiskehittelyä. Lähtökohdat perehtymiselle saadaan luotua yhteisellä kehittämisellä. (Kupias & Peltola 2009, 36.)



Kuva 3. Perehdytystavat

### 3.3.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämällä tarkoitetaan sellaista perehdyttämiskonseptia, jossa uusi tulokas seuraa joko esimiehensä tai jonkun muun kokeneemman työntekijän työskentelyä. Vierihoidoperehdytys lähtee liikkeelle siitä, kun perehdyttäjäksi valittu sopiva henkilö ottaa tulokkaan ”hoidettavakseen” ja kertoo tulokkaalle tämän tehtävistä, yrityksestä sekä työyhteisöstä. Tulokkaan perehtyminen työhön tapahtuu hiljalleen työskentelyn yhteydessä. Vierihoidoperehdytyksessä tulokas saadaan huomioitua yksilönä, jolloin perehdyttäminen työhön on hyvin yksilöllistä. Tästä aiheutuu kuitenkin ongelmaksi se, että pereh-

dyttäjä joutuu toisin sanoen aloittamaan kaiken uudestaan jokaisen uuden tulokkaan kohdalla, jolloin perehdyttäminen voi olla hyvin laadukasta tai erittäin surkeaa. Vastuu perehdyttämisestä lankeaa tässä konseptissa yhden henkilön harteille, jolloin henkilön yksittäiset taidot ja ajankäyttö korostuvat. Jos perehdyttäjä kokee olonsa epävarmaksi tai ei osoita tarpeeksi kiinnostusta tulokasta kohtaan, voi perehdytys mennä hukkaan. Toisaalta taas, jos perehdyttäjällä on osaamista ja aitoa kiinnostusta auttaa tulokasta, saa hän tulokkaan tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja oppimaan tarvittavat asiat. Täten perehdyttäminen voi olla erittäin onnistunutta. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

### **3.3.2 Malliperehdyttäminen**

Malliperehdyttämiselle ominaisia tunnuspiirteitä ovat selkeä vastuun- ja työnjaon määrittely. Lisäksi olennaisten perehdyttämismateriaalien ja apuvälineiden keskitetty tuottaminen yrityksen sisäistä käyttöä varten kuuluvat kyseisen konseptin toimintaan. Esimerkiksi perehdyttämisohjelmat, tulokasoppaat tai perehdyttäjien muistilista voivat olla keskitetysti tuotettua materiaalia. Perehdyttämistä koskevaa työtä jaetaan yrityksen sisällä uudelleen malliperehdyttämisen myötä. Hyvin usein suurempi vastuu perehdyttämisestä sekä sen kehittämisestä siirtyy henkilöstöosastolle. Tämä rooli koskee yleensä niin sanottua yleisperehdyttämistä eli toisin sanoen sellaisia perehdyttämisen osia kuten yritykseen sekä työsuhteeseen perehdyttämistä, mitkä ovat toteutettavissa ja käytettävissä samalla tavoin koko yrityksessä. Työyksiköissä taas yleensä huolehditaan varsinaisesta työyhteisöön perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Mallinnus ei ole kuitenkaan pelkästään henkilöstöosaston hoidettavana, vaan sitä tehdään myös työyksiköiden tasolla. Perehdyttäjien työskentelyn avuksi laaditaan työyksiköissä erilaisia tulokkaiden ja perehdyttäjien oppaita, joiden avulla saadaan myös määriteltyä perehdyttämiselle haluttu laatutaso jokaisessa työyksikössä. Perehdyttämisen yhtenäistäminen voi olla yritykselle monella tapaa eduksi, mutta on hyvä pitää mielessä, että perehdyttäminen ei ole välttämättä laadukasta hienoimpienkin mallien avulla, jos itse perehdyttäjältä puuttuu taito ja kiinnostus ohjaamiseen. Malliperehdyttämiseen on siis kannattavaa sisällyttää samat opit mitkä koskivat vierihoitoperehdyttämistäkin. Helpotusta ja tukea yksittäisten perehdyttäjien työhön voidaan kuitenkin mahdollisesti lisätä hyvillä ohjeilla, raameilla sekä eri malleilla. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

### **3.3.3 Laaturerehdyttäminen**

Kuten perehdytyskonseptin nimi kertoo, on kyseessä jatkuva laadun parantaminen perehdyttämisessä. Laaturerehdyttämisen tarve korostuu etenkin silloin, kun perehdyttäminen

on jäykistynyt keskusjohtoisen ja valmiiden mallien mukaisesti toteutettaviksi eikä kehitystarpeita olla otettu huomioon tarpeeksi eri puolilla organisaatiota. Tähän tilanteeseen organisaatiossa jouduttua, vastuu laadukkaasti perehdyttämisen toteuttamisesta siirtyy takaisin tiimeille ja työyksiköille. Vastuun siirtyessä tiimeille ja työyksiköille, on pohdittava kuka tai ketkä kantavat vastuun perehdyttämisestä. Riskinä tässä voi muodostua se, että vastuu siirtyy sellaiselle tiimille, jossa kenelläkään ei välttämättä ole osaamista vastaanottaa vastuuta tai aikaa huolehtia perehdyttämisen parantamisesta. Tärkeintä vastuun jaossa on siis juuri se, että valitulla henkilöllä tai tiimillä on ymmärrystä perehdyttämisestä prosessina ja heillä on aito halu kehittää prosessia jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Esimiehen rooli on perehdyttämisessä yleisestikin hyvin tärkeä, sillä hän vastaa yksikkö- ja tiimikohtaisen perehdyttämisen kehittämisestä ja organisoimisesta. Esimiehellä on kuitenkin paljon kiireitä ja paineita monien muidenkin tehtävien puolesta, jolloin hän voi helpottaa omaa työtaakkaansa nimeämällä vastuuhenkilön, jolle perehdyttämisvastuu siirretään. Nimetyllä henkilöllä pitää olla ymmärrystä perehdytysprosessin etenemisestä sekä otettava vastuu uuden työntekijän kokonaisperehdyttämisen koordinoimisesta. Kuitenkin koko tiimi voi olla mahdollisesti suunnittelemassa ja kehittämässä perehdytystä. Laatu- ja perehdyttämisen jatkuvassa kehityksessä kannattaa muistaa myös vierihoidon perehdyttämisen sekä malliperehdyttämisen opit. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

#### **3.3.4 Räätelöity perehdyttäminen**

Räätelöidyllä perehdyttämisellä tarkoitetaan sellaista konseptia, missä perehdyttämiseen liittyvät tuotteet tai palvelut moduloidaan. Jokaisen tulokkaan kohdalla näistä kootaan yksilölliset tarpeet huomioon ottaen kokonaisuus. Etenkin yksittäiset työyksiköt sekä henkilöstöhallinto huolehtivat moduulien tuottamisesta. Räätelöityyn perehdyttämiseen tulee valita henkilö tai jokin taho, joka huolehtii tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoimisesta. Koordinoijaksi ei voida kuitenkaan valita ketä tahansa, sillä kyseisessä roolissa koordinoijalla pitää olla selkeää näkemystä perehdyttämisen eri osa-alueista ja taitoa yhdistää tulokkaan tarpeet niihin. Lisäksi koordinoijan tulee liittää perehdytysverkoston eri toimijoita prosessiin mukaan sekä kytkeä tulokkaan perehdyttämishjelmaan eri moduulien perehdyttäjiä. Koordinoijan roolissa voi toimia joko työyksikön esimies tai joku muu henkilö, joka tuntee perehdyttämisen perusteellisesti ja jolla on ymmärrystä yrityksen perehdyttämistä koskevista palveluista. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

Räätelöidyssä perehdyttämisessä ei ole mitään valmista tuotetta, jota voitaisiin käyttää jokaisen tulokkaan kohdalla samalla tavoin, vaan se on tuotettava erikseen jokaisen henkilön kohdalla huomioiden tämän yksilölliset tarpeet ja jo olemassa oleva osaaminen. Siksi

onkin hyvin tärkeää, että tulokkaan kanssa käydään yhdessä keskustelu tämän osaamisesta ja tarpeista, jotta perehdytyksestä tulee onnistunut. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

### **3.3.5 Dialoginen perehdyttäminen**

Kun yritys kaipaa organisaatioonsa uutta näkökulmaa asioiden hoitamiseen, palkataan tällöin tätä varten uusi tulokas, jonka osaamista voidaan hyödyntää yrityksen sisällä. Kyseessä on tällöin dialogisesta perehdyttämisestä. Dialogisen perehdyttämisen tarkoituksena on, että molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät koko prosessin ajan. Uuden tulokkaan asiantuntemusta hyödyntäen voidaan yhdessä hänen kanssaan laatia perehdytys-suunnitelma. Toisin kuin muissa konsepteissa, vastuu perehdytysuunnittelussa siirtyykin enemmän tulokkaan harteille. Tulokkaan näkemysten hyödyntäminen ja hänen kuuntelemisensa korostuu erityisesti perehtymisvaiheessa. Kuitenkin tällaisissa tilanteissa on lähes tulkoon aina asioita, joista tulokkaan pitää olla tietoinen ja mitkä ovat hänelle hyödyllisiä. Lisäksi jokaisella yrityksellä on asioita, jotka ovat toistaiseksi pysyviä kuten esimerkiksi yrityksen arvot ja näihin tulokkaalta odotetaan sitoutumista. Dialogisen perehdyttämisen toimintatapa on siis sellainen, jossa kaikki yritykseen kuuluvat osallistuvat perehdyttämiseen sekä perehtymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

### **3.4 Perehdyttäjä**

Perehdyttäjän rooliin valitaan yleensä sellainen työntekijä, jolla on jo kokemusta karttunut suhteellisen paljon, mutta kuitenkin vain sen verran, ettei olisi unohtanut sitä, millaista oli itse aloittaa työskentely uudessa tehtävässä. Oleellista perehdyttäjän valitsemisessa on myös se, että kyseinen henkilö nauttii omasta työstään. Organisaatioissa onkin hyvin usein monia hyviä vaihtoehtoja perehdyttäjiksi, jolloin perehdyttämistä ei myöskään ole fiksua jättää vain muutamien henkilöiden vastuulle. Perehdyttäminen on ammattitaitoa vaativa tehtävä, mutta se ei kuitenkaan pois lue sitä, etteikö koko työyhteisö voisi osallistua perehdyttämiseen vuorollaan. Suuremman yhteisön osallistuttua perehdyttämiseen, voidaan saavuttaa suuremmat edut. Työn jakautuminen perehdyttämisessä on tasaisempaa, kun sitä hoidetaan laajemmalla yhteisöllä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

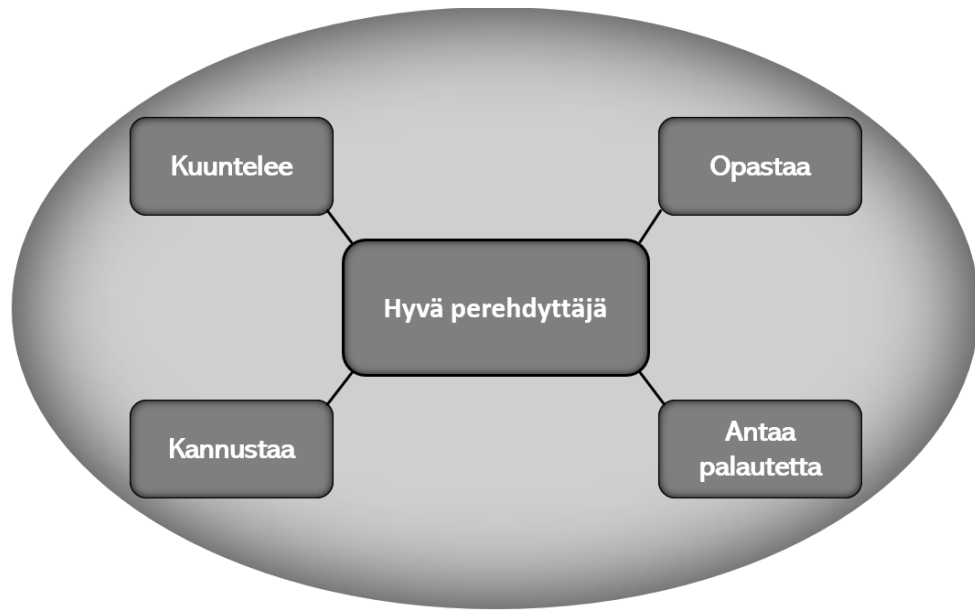
Hyvän perehdyttäjän keskeisimpiä ominaisuuksia ovat aito kiinnostus perehdytettävän opastamiseen ja auttamiseen. Perehdyttäjältä odotetaan, että hän itse ymmärtää ja osaa opastuksen kohteena olevan työn, mutta hänen ei kuitenkaan tarvitse olla työssään huipposaaaja, sillä se voidaan katsoa jopa hieman haittatekijänä työn opastuksen kannalta. Henkilö, joka osaa työnsä erinomaisesti saattaa olla jo liian rutinoitunut työhönsä eikä täten välttämättä osaa tuoda esille opastuksen kannalta oleellisia tekijöitä tai osa-alueita.

Tärkeintä tässä on siis se, että perehdyttäjällä on osaamista ja halua auttaa sekä opastaa tulokasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Hyvän perehdyttäjän on osattava luoda kokonaiskuvan perehdytyksestä ja kertoakin perehdyttämisen alkuvaiheessa, mitä kaikkea hän on suunnitellut, mitä tullaan käymään läpi ja miten tämä kaikki toteutetaan. Tulokkaan oman työn hallinnan lisääntyminen sekä hänen liittämisenä työyhteisöön luovat loistavan oppimistilanteen. Lisäksi perehdyttäjän on osattava jaksottaa perehdyttäminen. Tulokas on uuteen työhön siirtyessä jatkuvassa informaatiota vastaanottavassa tilanteessa, jolloin onkin hyvin tärkeää, että tiedon jakamista säännöstellään. Perehdyttäjä ei voi myöskään olettaa tulokkaan muistavan ja ymmärtävän kaikkea heti ensimmäisellä kerralla kerrottaessa. Tämän takia on kannattavaa käydä ne asiat ensin läpi, mitkä saattavat olla tulokkaalle jo hieman tutumpia ja mitkä ovat yleisellä tasolla helpompi muistaa. Asiat, jotka ovat uusia ja vaativat enemmän keskittymistä tulokkaalta, kannattaa jättää myöhemmälle ajan jaksolle. Perehdyttäjän kannattaa myös muistaa, ettei anna liikaa tietoa tulokkaalle vaan juuri sen verran mitä hän tarvitsee. Perehdyttämisen tarkoitus on saada tulokas oppimaan ja sisäistään asioita myös itsenäisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Jotta perehdyttäjä saa luotua suhteen perehtyjään ja ymmärtää tämän oppimisen tarpeen, vaatii tämä heiltä kahdenkeskeistä avointa vuorovaikutusta. Hyvällä perehdyttäjällä on kyky kertoa asiat yksinkertaisesti, eikä oletta perehtyjän ymmärtävän yrityksen sisäistä ammattisanastoa heti alkuun. Perehdyttäjän on siis samalla opastettava perehtyjää uuteen kieleen. Asioiden hyvän ilmaisukyvyn lisäksi on perehdyttäjän myös tärkeää osattava kuunnella perehtyjää. Hyvässä perehdyttämisessä perehdyttäjä osaa myös luoda perehtyjälle roolin, jossa hän asettaa itselleen tavoitteita sekä suunnittelee myös itse perehdyttämistään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Hyvä perehdyttäjä kertoo myös työhön liittyvät riskit sekä turvallisuusuhat. Kaikkien muiden asioiden lisäksi, perehdyttämisessä on käsiteltävä turvallisuutta laajemmin kuin pelkästään työnsuorituksen vaatimana turvallisuutena. Useilla työpaikoilla ongelmana voi olla ulkoisen väkivallan uhka, häirintä tai haukkuminen. Asiat, jotka liittyvät työpaikan riskeihin, on käytävä perehdyttämisessä läpi. Tulokkaan aloittaessa uudessa työpaikassa, pitäisi hänellä olla ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi ja niistä selviytymiseksi keinot heti alkuvaiheessa. (Pro Pilvipalvelut 2022.)



Kuva 3. Hyvän perehdyttäjän piirteet

### 3.4.1 Perehdyttäjän tehtävät

Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu huolehtia, että häneltä löytyy selkeä perehdytysuunnitelma sekä tavoitteet. Perehdyttäjän vastuulla on tarkistaa, että hänen käyttämänsä aineisto on ajan tasalla. Perehdyttäjän on kannattavaa pitää keskustelu perehtyjän kanssa siitä, että mistä hänellä mahdollisesti on jo olemassa olevaa osaamista ja mihin perehtyjä itse kokee tarvitsevansa opastusta. Perehdyttäjän kuuluu olla kannustava sekä ylläpitää positiivista asennetta koko perehdytysprosessin aikana. Perehdyttäjä voikin tietyn aika välein prosessin kuluessa kysellä perehtyjältä, mitä kaikkea hän on oppinut matkan varrella. Jos syystä taikka toisesta perehdytysprosessi keskeytyy kesken kaiken, on perehdyttäjän huolehdittava siitä, että perehdytys toteutetaan loppuun asti myöhemmin. Lopuksi perehdyttäjän pitää huolehtia myös omasta osaamisestaan. Tilanteen niin salliessa voi perehdyttäjä hankkia lisäkoulutusta perehdytyksestä tai ylläpitää osaamistaan muilla tavoin, kuten lukemalla kirjallisuutta. (Oksanen 14.8.2017.)

### 3.5 Perehtyjä

Perehtyjälle haasteellisin tavoite oppimisen ja perehdyttämisen kannalta on se, että hän ymmärtää asian mitä hänelle on tarkoitus perehdyttää. Tämä vaatii perehtyjältä aktiivista otetta asioiden työstämiseen, eikä asioiden passiivinen vastaanotto ole suotuisaa perehtyjälle tämän näkökulmasta katsottuna. Onkin hyvin tärkeää, että asiat käydään perusteellisesti läpi, jotta perehtyjä voi itse aktiivisesti työstää niitä mielessään sekä yhdessä perehdyttäjän kanssa. Perehtyjällä pitää myös olla luottamusta omiin taitoihin sekä kykyä oppia

uutta, jotta hän välttäisi liiallisen stressin eikä kuormittuisi liikaa uudessa tehtävässä. Selkeä ymmärrys työtehtävistä ja tavoitteista ja perehtyjän osaaminen luo hyvän kivijalan työskentelylle. Perehdyttämisen yhtenä tärkeimpänä tavoitteenahan on, että perehtyjä on kykeneväinen soveltamaan itsenäisesti asioita omassa työssään perehdyttämisen jälkeen. Onnistuneessa perehdyttämisessä lopputuloksena on siis tietopohja, mitä perehtyjä pystyy itse soveltamaan työssään. (Aulaskoski s.a.; Kupias & Peltola 2009, 115.)

## 4 Tutkimus

Tässä luvussa käydään läpi mitä tutkimusmenetelmää opinnäytetyössä on käytetty, miten tutkimus toteutettiin sekä analysoidaan saatuja tuloksia.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Opinnäytetyötutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kohteen ominaisuuksia, laatua sekä merkityksiä kokonaisvaltaisesti. On monia useita eri tapoja, miten laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa. Yhteisenä piirteenä kyseisissä menetelmissä nousee esille muun muassa tutkittavan kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen sekä esiintymisympäristöön ja taustaan liittyvät näkökulmat. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta pidetään laadullisen tutkimuksen parina. Määrällisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa kohdetta tutkitaan ja kuvataan numeroiden ja tilastojen avulla. (Jyväskylän yliopisto 28.10.2021.)

Opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, koska opinnäytetyössä on käytetty harkinnanvaraista otantaa. Tutkimus toteutettiin pienellä tarkkaan valitulla joukolla. Aineisto tutkimukseen on kerätty sähköpostikyselyllä, jossa on monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysymykset koskevat perehdytystä sekä sen onnistumista ja lisäksi kehitysehdotuksia. Kysely lähetettiin kaikille tutkimuksen joukkoon valituille työntekijöille sähköpostitse ja saatua aineisto on analysoitu taulukoiden avulla.

### 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselyllä, joka toteutettiin kesän 2022 aikana. Kyselyyn valittiin jo hieman kokeneempia henkilöitä, jotka ovat työskennelleet kyseisessä konttorissa palveluneuvojana enintään vuoden sekä silloisia uusia kesätyöntekijöitä. Tarkoituksena oli saada kyselyyn vastauksia sellaisilta henkilöiltä, joilla perehdytys oli vielä tuoreessa muistissa. Kysely lähetettiin yhdeksälle työntekijälle, josta seitsemän työntekijää yhteensä vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti ei täten ollut täysin 100 %. Kysely koostui yhteensä 13 kysymyksestä, joista yhdeksän kysymystä oli monivalintakysymyksiä ja neljä avointa kysymystä. Sähköpostikyselyn runko koostettiin hyödyntämällä netistä löydettyjä kysymyksiä, sekä lisäksi omista ajatuksista siitä, mitä kyselyyn valikoiduilta olisi hyvä kysyä.

Tutkimuksessa on analysoitu seitsemän työntekijän vastauksia kyselystä, jossa on yhteensä kolmetoista tutkittavaa kohtaa. Tutkimuksen kohteena olevat aiheet käsittelevät

muun muassa perehdytyksen kestoja, perehdytyksen laajuutta sekä sen sisältöä ja työhyönteisön vaikutusta perehdyttämisessä. Lisäksi vastaajilla on ollut mahdollisuus kertoa avoimien kysymysten avulla omin sanoin mielipiteensä perehdytyksestä sekä antaa kehitysehdotuksia.

### 4.3 Tutkimustulokset ja analysointi

Tässä kappaleessa analysoidaan kyselyn tulokset taulukoiden avulla. Kyselyssä on monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Tutkimustulosten analysointi aloitetaan yhdeksällä monivalintakysymyksellä, jonka jälkeen on koottu tiivis yhteenveto työntekijöiden vastauksista neljään avoimeen kysymykseen. Kysymysten järjestys on sama kuin sähköpostikyselyssä.

Alla olevassa taulukossa on selvitetty, että vastasiko perehdytys työntekijöiden mielestä heidän odotuksiansa. Yksi vastanneista on ollut jokseenkin eri mieltä, neljä vastanneista ei osaa sanoa ja kaksi vastanneista on ollut jokseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo on ollut 3,14. Keskiarvon perusteella voidaan olettaa, ettei vastaajilla ei ole ollut sen suurempia odotuksia perehdyttämisestä etukäteen.

Taulukko 1. Vastasiko perehdytys odotuksiasi?

*1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä*

Kysymykset	1	2	3	4	5	Yhteensä vastaajia	Vastausten keskiarvo
1. Vastasiko perehdytys odotuksiasi?	0	1	4	2	0	7	3,14

Seuraavassa taulukossa työntekijöiltä on kysytty, että oliko perehdytys tarpeeksi kattava heidän mielestään. Kolme vastanneista on ollut jokseenkin eri mieltä, kaksi vastanneista ei osaa sanoa ja kaksi muuta vastanneista on ollut jokseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo on ollut 2,86. Keskiarvo on jäänyt alle kolmen, josta voidaan päätellä, että perehdytys ei ole vastanneiden mielestä ollut täysin tarpeeksi kattavaa, jolloin jotain konkreettista työskentelyn kannalta on jäänyt uupumaan perehdytyksessä.

Taulukko 2. Oliko perehdytys tarpeeksi kattava?

*1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä*

Kysymykset	1	2	3	4	5	Yhteensä vastaajia	Vastausten keskiarvo
2. Oliko perehdytys tarpeeksi kattava?	0	3	2	2	0	7	2,86

Kyselyn kolmannessa kohdassa on selvitetty, että kokivatko työntekijät perehdytyksen antavan heille tarpeeksi tietoa/taitoa aloittamaan työskentelyn. Vastaukset ovat olleet täysin identtiset edelliseen kysymykseen verrattuna ja keskiarvo täten ollut sama 2,86 kuten edellisessä kysymyksessä. Keskiarvon perusteella voidaan tulkita, että työntekijät eivät välttämättä olleet kokeneet perehdytyksen antavan heille työn aloitusta varten tarpeeksi tietoa tai taitoa.

Taulukko 3. Koetko, että perehdytys antoi sinulle tarpeeksi tietoa/taitoa aloittaa työskentely?

*1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaamieltä, 5= täysin samaa mieltä*

Kysymykset	1	2	3	4	5	Yhteensä vastaajia	Vastausten keskiarvo
3. Koetko, että perehdytys antoi sinulle tarpeeksi tietoa/taitoa aloittaa työskentely?	0	3	2	2	0	7	2,86

Kyselyn neljännessä kohdassa on selvitetty työntekijöiltä, että käsiteltiin heidän mielestään heidän työhönsä liittyviä asioita tarpeeksi hyvin. Yksi vastanneista on ollut täysin eri mieltä, kolme vastaajista on ollut jokseenkin eri mieltä, kaksi vastaajista ei osaa sanoa ja vain yksi henkilö on ollut jokseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo on ollut 2,43. Keskiarvon perusteella voidaan todeta, että perehdytyksessä ei ole tarpeeksi hyvin käyty käytännön asioita läpi, jolloin työn aloittaminen on voinut olla haastavaa.

Taulukko 4. Käsiteltiin perehdytyksessä tarpeeksi hyvin työhösi liittyviä asioita?

*1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaamieltä, 5= täysin samaa mieltä*

Kysymykset	1	2	3	4	5	Yhteensä vastaajia	Vastausten keskiarvo
4. Käsiteltiin perehdytyksessä tarpeeksi hyvin työhösi liittyviä asioita?	1	3	2	1	0	7	2,43

Tutkimuksen viides kysymys on selvittänyt, että onko nykyinen perehdytys ollut työn kannalta erittäin tärkeä työntekijöiden mielestä. Yksi vastaajista on ollut jokseenkin eri mieltä, kolme vastanneista ei osaa sanoa ja loput kolme vastanneista on taas ollut jokseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo on ollut 3,29. Keskiarvon perusteella voidaan olla sitä mieltä, että vaikka perehdytyksessä ei ole välttämättä käyty työhön liittyviä asioita tarpeeksi hyvin läpi, on perehdytys silti ollut suhteellisen tärkeä työskentelyn aloituksen kannalta.

Taulukko 5. Oliko nykyinen perehdytys erittäin tärkeä työsi kannalta?

1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaamieltä, 5= täysin samaa mieltä

Kysymykset	1	2	3	4	5	Yhteensä vastaajia	Vastausten keskiarvo
5. Oliko nykyinen perehdytys erittäin tärkeää työsi kannalta?	0	1	3	3	0	7	3,29

Tutkimuksen kuudennessa kysymyksessä on selvitetty, että oliko perehdytyksen kesto ollut tarpeeksi pitkä työntekijöiden mielestä. Kaksi vastanneista on ollut jokseenkin eri mieltä, kun taas kolme vastanneista ollut jokseenkin samaa mieltä ja kaksi vastanneista ollut täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo on ollut 3,71. Keskiarvo antaa osviittaa siihen, että perehdytyksen kesto on ollut tarpeeksi pitkä, mutta saisi varmasti joidenkin työntekijöiden mielestä olla ehkä hieman pidempi. Vastaajien kesken on varmasti ollut hyvin paljon eroavaisuuksia heidän henkilökohtaisessa oppimisessaan, jolloin perehdytyksen kesto ei ole välttämättä ollut kaikille tarpeeksi riittävä.

Taulukko 6. Oliko perehdytyksen kesto tarpeeksi pitkä?

1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaamieltä, 5= täysin samaa mieltä

Kysymykset	1	2	3	4	5	Yhteensä vastaajia	Vastausten keskiarvo
6. Oliko perehdytyksen kesto tarpeeksi pitkä?	0	2	0	3	2	7	3,71

Kyselyn seitsemännessä kohdassa kysyttiin työntekijöiden mielipidettä siitä, että kokivatko he saavansa tarpeeksi tukea esimieheltänsä. Yksi vastaajista on ollut jokseenkin eri mieltä, kun kaksi on ollut jokseenkin samaa mieltä ja loput neljä vastaajista ollut täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo on ollut 4,29. Keskiarvon perusteella voidaan olettaa, että esimies on kyllä tukenut työntekijöitään todella hyvin, mutta yhden työntekijän kohdalla tilanne on ollut täysin päinvastainen. Yksi työntekijöistä ei välttämättä ole kokenut oloansa tarpeeksi huomioiduksi ja olisi varmasti kaivannut lisää tukea esimieheltään. Muuten tilanne on ollut hyvä työntekijöiden ja esimiehen välillä.

Taulukko 7. Koitko saavasi tarpeeksi tukea esimieheltäsi?

1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaamieltä, 5= täysin samaa mieltä

Kysymykset	1	2	3	4	5	Yhteensä vastaajia	Vastausten keskiarvo
7. Koitko saavasi tarpeeksi tukea esimieheltäsi?	0	1	0	2	4	7	4,29

Kyselyn kahdeksannessa kohdassa selvitettiin, kokivatko työntekijät työympäristön kannustavana. Yksi vastaajista on ollut jokseenkin samaa mieltä, ja loput kuusi vastaajista ovat olleet täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo on ollut 4,86. Keskiarvon perusteella voidaan selkeästi todeta, että työntekijät ovat kokeneet työympäristön erittäin kannustavana. Työympäristössä on selkeästi ollut hyvin positiivinen ja lämmin yhteishenki sekä kaikki ovat luultavasti olleet kiinnostuneita auttamaan uusia työntekijöitä.

Taulukko 8. Koitko työympäristön kannustavana?

*1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaamieltä, 5= täysin samaa mieltä*

Kysymykset	1	2	3	4	5	Yhteensä vastaajia	Vastausten keskiarvo
8. Koitko työympäristön kannustavana?	0	0	0	1	6	7	4,86

Tutkimuksen viimeisessä eli yhdeksännessä monivalintakysymyksessä on selvitetty, että oliko työntekijälle selkeää mitä kaikkea hänen pitää osata työssään. Yksi vastaajista on ollut jokseenkin eri mieltä, kolme vastanneista ei osaa sanoa ja loput kolme vastanneista ovat olleet jokseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo on ollut 3,29. Keskiarvon perusteella työntekijöillä on ollut kohtalaisen hyvä käsitys siitä, mitä heidän pitää työssään osata. Voidaan silti olettaa, että paljon tietoa on jäänyt uupumaan perehdytyksen jälkeen siitä, mitä kaikkea osaamista työntekijöiltä odotetaan.

Taulukko 9. Oliko sinulle selkeää mitä kaikkea sinun pitää osata työssäsi?

*1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaamieltä, 5= täysin samaa mieltä*

Kysymykset	1	2	3	4	5	Yhteensä vastaajia	Vastausten keskiarvo
9. Oliko sinulle selkeää mitä kaikkea sinun pitää osata työssäsi?	0	1	3	3	0	7	3,29

Seuraavaksi tutkimuksessa analysoidaan avoimien kysymyksien vastauksia. Vastauksista on koottu tiivis yhteenveto. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä työntekijältä kysyttiin, *mitä haasteita koit, kun aloitit varsinaisen työskentelyn?*

Vastauksista selkeästi huomasi, että työssä käytettävien järjestelmien käyttö oli hankalaa useammalle työntekijälle. Kyseisten järjestelmien käyttöä ei käyty tarpeeksi hyvin läpi ennen töiden aloittamista. Tämän vuoksi työntekijät myös kokivat olonsa epävarmaksi työtä tehdessä, mikä taas lisäsi virheiden määrää.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä työntekijältä kysyttiin, *jääkö perehdytyksestä jotain oleellista puuttumaan työsi kannalta?*

Vastausten perusteella voidaan todeta, että perehdytyksessä ei olla lähes tulkoon ollenkaan käyty kassakonttorissa työskentelyyn liittyviä asioita läpi, vaan huomio on ollut enemmänkin puhelintyöhön liittyvissä asioissa.

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä työntekijältä kysyttiin, *erosiko perehdytys pankkialalle huomattavasti edelliseen työpaikkaasi nähden?*

Vastausten perusteella puolet vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytys kesti pidempään kuin muilla aloilla ja oli täten hieman kattavampi yleisesti koskien koko pankkialaa sääntelyn takia. Toinen puolisko koki taas perehdytyksen olevan enemmän teoriaa kuin käytäntöä, jolloin itse työhönopastus oli ollut vähäistä.

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä työntekijältä kysyttiin, *mitä muutoksia tekisit nykyiseen perehdytykseen?*

Vastauksissa oli selkeästi yksi vahva pääpiirre, enemmän kassakonttorissa työskentelyyn liittyviä asioita tulisi käydä läpi. Työntekijät, jotka työskentelevät kyseisessä kassakonttorissa kokivat, että heiltä jäi todella paljon konkreettista tietoa saamatta perehdytyksessä, sillä perehdytys on suunniteltu enemmänkin puhelintyötä tekeville asiakaspalvelijoille. Työntekijät toivoisivat, että kassakonttorissa työskenteleville tehtäisiin oma perehdytys, jotta heidän ei tarvitsisi käydä niin paljon asioita läpi, jotka eivät varsinaisesti liity heidän työskentelynsä mitenkään. Lisäksi suurin osa työntekijöistä kaipasi enemmän aikaa heille nimetyn tukihenkilön eli niin sanotun kummin kanssa asioiden läpi käymiseen.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia ja niiden pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Luvussa pohditaan myös muun muassa, miten perehdyttämistä voitaisiin parantaa kyseisessä kassakonttorissa. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta. Luvun lopussa arvioidaan vielä opinnäytetyötä kokonaisuudessaan, ja tämän lisäksi omaa oppimista opinnäytetyön teon aikana.

### 5.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset perehdyttämiselle

Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin kyseisen Suomessa toimivan Pankki X:n kassakonttorissa perehdytys on onnistunut, ja miten perehdytystä voitaisiin mahdollisesti kehittää. Tulosten perusteella perehdytys on keskittynyt enemmänkin puhelinasiakaspalvelutyötä tekeville neuvojille kuin heille, jotka ovat kivijalkakonttorissa työskentelemässä. Tämän takia perehdytyksestä ei ole kassakonttorissa työskenteleville neuvojille ollut niin paljon hyötyä kuin heille, joille perehdytys on suunnattu. Neuvojat saattoivat kokea työn aloittamisen vaikeana, sillä he eivät olleet saaneet riittävästi tietoa heidän omista työtehtävistään perehdytyksen aikana. Osa neuvojista kertoikin perehdytyksen olevan enemmän teoriaa kuin käytäntöä, jolloin itse työhönopastus oli vähäistä. Helpotusta työn aloittamiseen kuitenkin antoi jokaiselle neuvojalle nimetty kummi, joka oli neuvojan tukihenkilö perehdytyksen aikana. Neuvojat olisivatkin toivoneet enemmän aikaa kyseisen tukihenkilön kanssa käytännön asioiden läpi käymiseen, jotta työskentelyn aloittaminen olisi ollut helpompaa ja ote itse työskentelyyn itsevarmempaa. Vaikka perehdytys ei välttämättä ole ollut kovinkaan onnistunut kassakonttorissa työskentelevien näkökulmasta, oli se silti kuitenkin tarpeellinen, sillä ilman sitä työn aloittaminen olisi ollut lähestulkoon mahdotonta.

Kehitysehdotuksena perehdyttämiselle olisi järjestää kassakonttorissa työskenteleville täysin oma perehdytys. Perehdytyksessä olisi hyvä olla enemmän kassakonttorissa työskentelyyn liittyviä asioita, eikä niinkään paljon puhelintyöhön liittyviä asioita, vaikka nekin ovat tiettyssä määrin tarpeellisia kassakonttorissa työskentelevälle. Työssä käytettäviä järjestelmiä on paljon ja niiden opettelu on aikaa vievä prosessi, joten niihin pitäisi panostaa enemmän. Kuten edellä mainittiin, tukihenkilön kanssa vietetty yhteinen aika oli neuvojille erittäin tärkeää ja tätä tulisi myös lisätä huomattavasti enemmän. On kuitenkin huomioitava, että resurssien lisääminen perehdytyksen suhteen ei välttämättä ole mahdollista, sillä kassapalveluita tarjoavien konttoreiden määrä on jatkuvasti vähenemässä. Tämä johtuu siitä, että pankkimaailma muuttuu yhä enemmän digitaalisemmaksi. Tästä taas aiheutuu panostuksen lasku kivijalkakonttoreissa toimivien neuvojien perehdyttämiselle, vaikka kysyntä kyseisille konttoreille on edelleen ajankohtainen, etenkin pääkaupunkiseudulla.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuuden pohdinta

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti mittaa sitä, kuinka luotettavasti tutkimus on toteutettu. Reliabiliteetin avulla voidaan vastata kysymyksiin, miten toistettavissa ja luotettavissa käytetyt mittarit ovat (Tilastokeskus s.a. a.) Validiteetti tuo esille sen, kuinka hyvin tutkimukseen valikoitu mittausten menetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan kohteen ominaisuutta, mitä sen on tarkoituskin mitata (Tilastokeskus s.a. b.)

Opinnäytetyön reliabiliteetti on hyvä, sillä tämä tutkimus on mahdollista toteuttaa uudelleen myöhempänä ajankohtana ja vastaukset olisivat todennäköisesti hyvin samankaltaisia. Työn validiteetin voidaan todeta olevan myös hyvä, sillä ennen tutkimuksen aloittamista on kerrottu, mitä tutkimuksessa on tarkoituksena ollut tutkia sekä mitä tutkimustapoja tutkimuksessa on käytetty.

Perehdytys on yleisesti hyvin laajasti tutkittu aihe jo useamman vuosikymmenien ajan ja siihen liittyvää kirjallisuutta löytyykin hyvin paljon. Opinnäytetyössäni käytin niin elektronisia kuin painettuja lähteitä. Käytetty kirjallisuus oli enimmäkseen hieman vanhempaa painettujen lähteiden osalta, mutta opinnäytetyössä käytetyt elektroniset lähteet olivat viimeisten vuosien varrelta. Täten tarkoituksena oli saada opinnäytetyössä näkökulmaa siihen, miten asiat ovat ennen olleet, ja miten asioita tehdään nykyään. Koen, että opinnäytetyössäni käytetyt lähteet ovat hyvin luotettavia, sillä kyseisiä lähteitä on käytetty useissa eri opinnäytetyöissä sekä lähteet ovat olleet peräisin perehdyttämisen ammattilaisilta.

Kyselytutkimuksen luotettavuuteen vaikutti hyvin paljon kyselyyn vastanneiden määrä. Kysely lähetettiin yhdeksälle työntekijälle, joista seitsemän vastasi kyselyyn. Tämän vuoksi tulokset ovat voineet poiketa todellisuudesta jonkin verran, sillä kyselyn vastausprosentti ei täten ollut täysin 100 %.

## 5.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin aloittaminen oli aluksi hyvin haastavaa. Aiheen valinta oli mielestäni yksi vaikeimmista osuuksista koko opinnäytetyöprosessissa, sillä minulla ei ollut minikäänlaista aavistusta siitä, mitä haluaisin tutkia. Sain tähän aiheeseen valinnan ongelmaan ratkaisun, kun keskustelin asiasta ystäväni kanssa. Keskustelun aikana puhuimme kiinnostuksestani työhyvinvointiin liittyen, joten päädyin siihen, että opinnäytetyöni aihe voisi mahdollisesti liittyä tähän mielenkiinnonkohteeseen. Aloin kuitenkin keskustelun jälkeen miettimään enemmän perehdyttämistä ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Tämän avulla päädyin siihen tulokseen, että teen kyseiseen pankin kassakonttoriin perehdytysoppaan,

koska mitään sellaista ei varsinaisesti ole aiemmin ollut. Keskustelin aiheesta vielä lisää ohjaajani sekä konttorin esimiehen ja muiden johtoasemassa olevien henkilöiden kanssa. Aihe oli hyvin kiinnostava itselleni sekä myös konttorin esimiehelle, sillä olen itse toiminut uusien työntekijöiden tukihenkilönä, ja minulla oli hyvät valmiudet sekä osaaminen toteuttaa kyseinen opas. Ongelmaksi tässä koitui kuitenkin se, että mahdollinen opas olisi sisältänyt liian paljon salassapidon alaista tietoa, jonka takia koin oppaan teon olevan liian vaikeaa ja työlästä opinnäytetyön kannalta. Jouduin täten hylkäämään kyseisen aiheen. Lopuksi sain kuitenkin valittua itselleni aiheen, jossa tarkastelin anonyymien kyselytutkimuksen tuloksia siitä, miten perehdytys on onnistunut kyseisessä konttorissa.

Opinnäytetyöprosessi alkoi jo huhtikuussa 2022, mutta varsinainen opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi vasta heinäkuussa 2022. Sitä ennen olin jo laatinut kyselytutkimuksen Wordissa, jonka pohjalta tutkimus oli tarkoitus tehdä. Kysely lähetettiin kyselyyn valikoituneiden työntekijöiden sähköposteihin kesäkuussa 2022 ja vastaukset saatiin saman kuukauden aikana.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli aluksi hyvin hidasta ja tuntuikin siltä, etten etene työni kanssa mitenkään, sillä motivaationi työn suhteen oli hyvin alhainen. Sain kuitenkin otettua tilanteen haltuun ja pakotin itseni tekemään opinnäytetyötä. Ohjaajani totesikin minulle useampaan otteeseen opinnäytetyön alkuvaiheessa, ettei minun kannata opinnäytetyöstä tehdä itselleni ”mörköä” ja kokea suurta stressiä, vaan että aloitan työn tekemisen pikku askelin, jonka jälkeen työ valmistuu omalla painollaan. Tämä antoi minulle varmuutta työn tekoon ja huomasinkin, että mitä enemmän opinnäytetyötäni tein, oli se sitten paljon tai vähän, niin sitä helpommalta koko opinnäytetyöprosessi rupesi tuntumaan minulle.

Koko prosessin aikana opin hyvin paljon perehdyttämisestä, sen merkityksestä sekä asioista liittyen perehdyttämiseen, joista minulla ei aikaisemmin ollut mitään käsitystä. En ollut aikaisemmin välttämättä ymmärtänyt sitä, kuinka laaja prosessi perehdyttäminen kokonaisuudessaan on, ja kuinka paljon se pitää asioita sisällään. Koen opinnäytetyöni jälkeen olevani entistä viisaampi perehdyttämisen suhteen, mutta minulla on edelleen hyvin paljon opittavaa jäljellä. Opinnäytetyöprosessi oli minulle myös hyvin opettavaista, koska prosessi opetti minua ottamaan stressaavan tilanteen haltuun ja luomaan itselleni hyvissä ajoin aikataulun asioiden hoitamista varten.

## Lähteet

Aulaskoski, P. s.a. Vältä näitä mokia perehdytyksessä. Luettavissa: <https://www.elo.fi/fi/tyonantaja/tyokykyjohtamisen-palvelut/tyokykyjohtamisen-artikkelit/valta-naita-mokia-pe-rehdytyksessa>. Luettu: 5.10.2022.

Eklund, A. 30.9.2020. Hyvä perehdytysuunnitelma on organisaation näköinen ja muokattavissa. Brik-lehti. Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/hyva-perehdytysuunnitelma-%20organisaation-nakoinen/>. Luettu: 31.8.2022.

Jyväskylän yliopisto 28.10.2021. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 23.10.2022

Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Nykypaino Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia Helsinki University Press. Helsinki.

Maritta, J. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Hansaprint Oy. Vantaa. E-kirja. Luettu 19.7.2022.

Oksanen, E. 14.8.2017. Näin olet hyvä perehdyttäjä – viisi vinkkiä. Tehy-lehti. Luettavissa: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/nain-olet-hyva-perehdyttaja-viisi-vinkkia>. Luettu: 5.10.2022.

Pro Pilvipalvelut 2022. Hyvä perehdyttäjä kertoo myös työn arvaamattomat riskit. Luettavissa: <https://www.tyohonperehdyttaminen.fi/perehdytys-ja-turvallisuus>. Luettu 5.10.2022.

Rediteq Oy 2019. Perehdytys on työsuhteen tärkein koulutus. Luettavissa: <https://redi.teq.fi/perehdytys-on-tyosuhteen-tarkein-koulutus>. Luettu: 26.7.2022.

Suomen Teknisten Toimihenkilöiden Keskusliitto. Perehdytys. Luettavissa: <https://tyoelamaan.fi/tyosuhte/perehdytys/>. Luettu: 21.7.2022.

Tilastokeskus s.a. a. Reliabiliteetti. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/haku.html?aihealue=&q=reliabiliteetti>. Luettu: 16.11.2022.

Tilastokeskus s.a. b. Validiteetti. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/haku.html?aihealue=&q=validiteetti>. Luettu: 16.11.2022.

Työsuojeluhallinto 2021. Opetus ja ohjaus. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>. Luettu: 12.8.2022.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/#ec6dc887>. Luettu: 31.8.2022.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Yhteistoimintalaki 1333/2021

# Liitteet

## Liite 1 Kyselylomake

Merkitse x-kirjaimella vastauksesi ruudukkoon. (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa kertoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

1. Vastasiko perehdytys odotuksiasi?

1	2	3	4	5

2. Oliko perehdytys tarpeeksi kattava?

1	2	3	4	5

3. Koetko, että perehdytys antoi sinulle tarpeeksi tietoa/taitoa aloittaa työskentely?

1	2	3	4	5

4. Käsiteltiinkö perehdytyksessä tarpeeksi hyvin työhösi liittyviä asioita?

1	2	3	4	5

5. Oliko nykyinen perehdytys erittäin tärkeä työsi kannalta?

1	2	3	4	5

6. Oliko perehdytyksen kesto tarpeeksi pitkä?

1	2	3	4	5

7. Koitko saavasi tarpeeksi tukea esimieheltäsi?

1	2	3	4	5

8. Koitko työympäristön kannustavana?

1	2	3	4	5

9. Oliko sinulle selkeää mitä kaikkea sinun pitää osata työssäsi?

1	2	3	4	5

Vastaa seuraaviin avoimiin kysymyksiin mielipiteesi.

1. Mitä haasteita koit, kun aloitit varsinaisen työskentelyn?
2. Jäikö perehdytyksestä jotain oleellista puuttumaan työsi kannalta?
3. Erosiko perehdytys pankkialalle huomattavasti edelliseen työpaikkaasi nähden? Millä tavoin?
4. Mitä muutoksia tekisit nykyiseen perehdytykseen?