

Miia Valkki

**Uuden työntekijän perehdytysohjelman im-
plementointisuunnitelma LMS-järjestelmään:
Case Palkeet**

Opinnäytetyö
Tradenomi YAMK
Kevät 2025



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Valkki Miia

Työn nimi: Uuden työntekijän perehdytysohjelman implementointisuunnitelma LMS-järjestelmään: Case Palkeet

Tutkintonimike: Tradenomi YAMK, tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdyttämisohjelma, HR, HRIS, LMS

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia implementointisuunnitelma uuden työntekijän perehdytysohjelman toteuttamisesta koulutustenhallintajärjestelmään (LMS). Työssä kartoitettiin hankittavan järjestelmän ominaisuuksia sekä nykyisen perehdytyksen sisältöä ja rakennetta. Samalla arvioitiin sisällön siirrettävyyttä järjestelmään sekä mahdollisia kehityskohteita perehdytyksessä.

Teoreettinen viitekehys rakentuu uuden työntekijän perehdyttämisestä, HR-järjestelmistä ja sähköisestä perehdytyksestä sekä niillä saavutettavista hyödyistä. Sähköinen perehdytysohjelma vahvistaa perehdytyksen tasapuolisuutta ja auttaa perehdytyksen aikataulutuksessa. Laadukas perehdytys on myös osa vastuullista henkilöstöjohtamista ja päätös onnistuneelle rekrytoinnille.

Tutkimuksen lähestymistapana oli tapaustutkimus. Aineistoa kerättiin teemahaastatteluin, kyselylomakkeella sekä dokumenttiaineistolla. Kehittämismenetelmänä oli työpaja.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi implementointisuunnitelma, jonka avulla perehdytysohjelma voidaan viedä LMS-järjestelmään. Sisällöllisiä kehittämistarpeita ei juurikaan ilmennyt, mutta sähköinen perehdytysohjelma mahdollistaa perehdytysprosessin yhtenäistämisen ja selkeyttämisen. Suunnitelma on tarkoitettu vain toimeksiantajan sisäiseen käyttöön eikä sitä julkaista osana tätä opinnäytetyötä.

Abstract

Author: Valkki Miia

Title of the Publication: Implementation Plan for a New Employee Induction Programme in an LMS: Case Palkeet

Degree Title: Master of Business Administration, Information Technology and Business Competence

Keywords: induction, induction programme, HR, HRIS, LMS

The client organization of the thesis is The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR (Palkeet). The aim of this thesis was to create an implementation plan for integrating new employee induction programme into a learning management system (LMS). The study examined the features of the system, the content and structure of the current induction process, and their transferability to the new platform. Also the potential development areas of the induction were identified.

The theoretical framework is based on new employee induction, HR systems, an electronic induction and benefits of them. An electronic induction programme helps to ensure consistency and proper scheduling of the induction. It is also a part of responsible human resource management and a closure for a successful recruitment.

The approach of the thesis was a case study. Data was collected through theme interviews, a survey form and documentation. A workshop was used as the development method.

The thesis resulted an implementation plan, which can be used when implementing the induction programme to LMS. Content-related development needs were not identified, but the electronic induction programme enables the induction process to be standardized and clarified. The implementation plan is intended for internal use only and it is not published as part of this thesis.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	2
1.2	Taustaa	2
1.3	Tavoitteet ja rajaukset.....	4
2	Perehdytys osana hyvää henkilöstöjohtamista	5
2.1	Henkilöstöjohtamisen prosessit	7
2.2	Perehdyttäminen.....	7
2.2.1	Perehdyttämismvastuu ja lainsäädäntö.....	9
2.2.2	Perehdytyksen sisältö	9
2.2.3	Perehdytyksen merkitys organisaatiolle ja työntekijälle	11
3	Henkilöstöjohtamisen järjestelmät	13
3.1	HR-järjestelmien lyhyt historia ja tulevaisuus	14
3.2	Järjestelmien haasteita ja hyötyjä.....	17
3.3	LMS HR:n tukena	18
3.3.1	Sähköisen perehdytysohjelma hyödyt.....	19
3.4	Koulutustenhallintajärjestelmän integrointi	21
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	23
4.1	Tutkimusote	23
4.2	Lähestymistapa.....	23
4.3	Aineistonhankinta- ja analysointimenetelmät	25
4.4	Kehittämismenetelmä	27
5	Tutkimus- ja kehittämisprosessi	28
5.1	Palkeiden nykyinen perehdytysohjelma	28
5.2	Teemahaastattelut	30
5.2.1	Haastattelu 1.....	32
5.2.2	Haastattelu 2.....	33
5.3	Kyselylomake.....	35
5.4	Työpaja	38
5.5	Perehdytysohjelman implementointisuunnitelma	41

6	Johtopäätökset	46
6.1	Luotettavuus.....	47
7	Pohdinta	49
	Lähteet	51
	Liitteet	

1 Johdanto

Henkilöstöjohtaminen ja sitä tukevat järjestelmät ovat kehittyneet vuosien saatossa ja niillä on tänä päivänä tärkeä rooli organisaatiossa. Siinä missä henkilöstöjohtamisen painopiste on siirtynyt henkilöstöön liittyvien ongelmien ratkomisesta tuloksellisen toiminnan tukemiseksi ja henkilöstön monimuotoiseksi kehittämiseksi, ovat henkilöstöhallinnon järjestelmät kehittyneet palkanlaskennan ohjelmista monipuolisiksi sovelluksiksi, jotka auttavat tehostamaan HR-prosesseja ja ovat sekä päätöksenteon tukena että osana henkilöstön arviointia, rekrytointia ja sitouttamista (Laine, 2017, 18; Luoma & Viitala, 2015, 11; Tiirikainen & Eskelinen, 2015, 60; Bangura, 2024, 29).

Perehdyttäminen on yksi henkilöstöhallinnon osa-alueista ja perehdyttäminen voidaan toteuttaa koulutushallintajärjestelmässä (LMS, Learning Management System), joka integroidaan henkilöstöhallinnon järjestelmään (Laine, 2017, 17; Kotakorpi, 2021; Dessler, 2017, 250; Naidu & Nath, 2016, 106). Perehdyttäminen on tärkeä osa uuden työntekijän saattamista tuottavaksi työntekijäksi, sillä se sitouttaa ja auttaa uutta työntekijää tulemaan nopeasti osaksi organisaatiota ja työyhteisöä (Laaksomies, 2024). Se on myös päätös onnistuneelle rekrytointiprosessille ja luo osaltaan myönteistä työnantajamielikuvaa, eli kyse on tärkeästä kilpailuedusta (Kaijala, 2016, 67).

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Palkeet on lähitulevaisuudessa hankkimassa koulutushallintajärjestelmän tukemaan osaamisen kehittämisen ja -hallinnan kokonaisuutta. Koulutusten aikataulutuksen ja hallinnoinnin lisäksi järjestelmä mahdollistaa erilaisten koulutusohjelmakokonaisuuksien rakentamisen järjestelmään ja myös uuden työntekijän perehdytysohjelma on tulevaisuudessa mahdollista toteuttaa hankittavassa järjestelmässä.

Palkeissa on toimiva prosessi uuden työntekijän perehdyttämiseksi ja tätä tukevat monipuoliset perehdytysmateriaalit. Perehdytysprosessi voidaan tulevaisuudessa viedä koulutushallintajärjestelmään hyödyntäen olemassa olevia materiaaleja. Materiaalien siirtäminen sellaisenaan suoraan uuteen järjestelmään ei kuitenkaan ole toimiva ratkaisu, eli ongelmana on perehdytysohjelman implementointi koulutushallintajärjestelmään. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on selvittää, mitä Palkeiden perehdytysohjelma sisältää ja mitä mahdollisuuksia tai rajoituksia hankittava koulutushallintajärjestelmä sisällölle ja sen rakenteelle asettaa, kun perehdytys implementoidaan järjestelmään. Samalla kartoitetaan myös mahdollisia kehityskohteita perehdytysohjelman rakenteessa tai sisällössä. Tavoitteena on luoda implementointisuunnitelma uuden työntekijän perehdytysohjelman toteuttamisesta koulutushallintajärjestelmään.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena ja siinä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineistoa kerättiin käyttäen teemahaastatteluita sekä kyselylomaketta, minkä lisäksi aineistona oli Palkeiden nykyinen perehdytysmateriaali. Kehittämistyökaluna käytettiin työpajaa. Tutkimusaineistoa analysoitiin tutkimuskysymyksiin sekä teoriaan pohjaten. Opinnäytetyön teoriaviitekehys rakentuu henkilöstöjohtamisesta ja sen prosesseista sekä henkilöstöjohtamista tukevista järjestelmistä ja niiden hyödyistä. Prosessien osalta syvennyttään tarkemmin uuden työntekijän perehdyttämiseen.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet, joka tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille sekä palkansaajille tavoitteenaan edistää julkishallinnon toimivuutta. Palkeet toimii omakustanneperiaatteella kattaen palvelujen tuottamisen ja kehittämisen kustannukset palvelumaksuilla ja sen liikevaihto oli vuonna 2023 65,4 miljoonaa euroa. Toimipaikkoja Palkeilla on viidellä eri paikkakunnalla, jotka ovat Joensuu, Helsinki, Hämeenlinna, Mikkeli ja Pori. (Palkeet, n.d.a.) Palkeissa on henkilöstöä noin 700 ja vuonna 2023 uusia Palkeelaisia aloitti harjoittelijat mukaan lukien 121 (Palkeet, 2024). Vuonna 2024 uusia työntekijöitä aloitti edellistä vuotta vähemmän, harjoittelijat mukaan lukien 69 henkilöä (Palkeet, 2025).

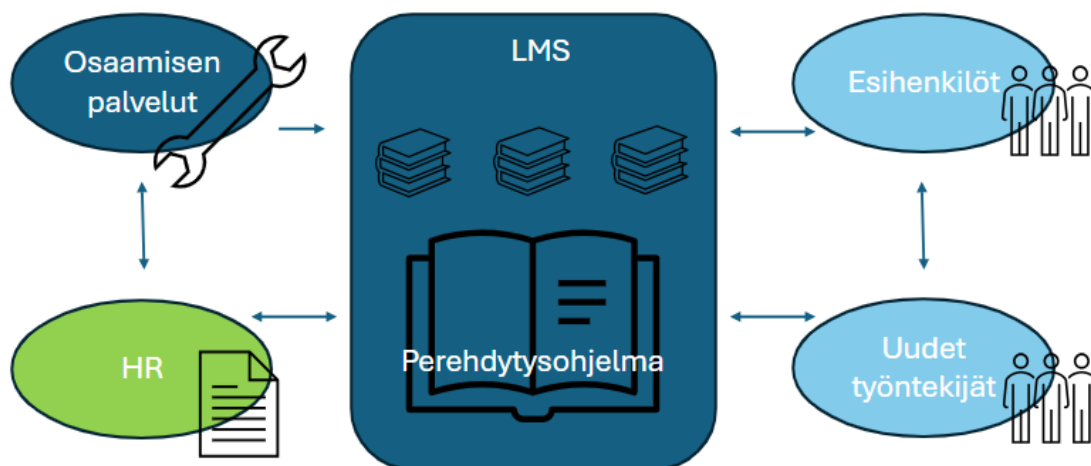
1.2 Taustaa

Opinnäytetyötä tehtäessä Palkeilla on käynnissä koulutustenhallintajärjestelmän hankinta. Järjestelmän kilpailutus on alkanut syksyllä 2024 ja tavoitteena on saada järjestelmä pilottikäyttöön syksyn 2025 aikana. Pilotissa järjestelmä otetaan käyttöön Palkeet-virastossa, jonka jälkeen vuoden 2026 aikana Palkeet alkaa toteuttamaan käyttöönottoja asiakasorganisaatioille.

Palkeissa on käytössä Osaava-niminen, SAP SuccessFactorsilla toteutettu suorituksen johtamista ja osaamisen hallintaa tukeva järjestelmä (Eerikäinen, 2020). Hankittava järjestelmä tulee olemaan saman tuoteperheen SuccessFactors LMS, joka integroidaan osaksi Osaavaa. HR masterina toimii opinnäytetyötä kirjoittaessa SAP HCM. SAP on alun perin Saksassa vuonna 1972 perustettu

ohjelmistoalan yritys, joka on keskittynyt toiminnanohjausjärjestelmiin (SAP, n.d.c). SuccessFactors -ratkaisut on tuotu markkinoille 2001 ja osa SAPin tuoteperhettä ne ovat olleet vuodesta 2012. SuccessFactorsiin kuuluu HR-pilviratkaisuja henkilöstöhallinnon ydintoimintoihin kuten palkanlaskentaan ja lahjakkuuksien sekä oppimisen hallintaan. Loppukäyttäjää on tällä hetkellä 267 miljoonaa. (SAP, n.d.a.) SAP SuccessFactors Learning (LMS) on järjestelmä, jolla voi hallinnoida, dokumentoida, seurata ja raportoida kursseja ja koulutusohjelmia (SAP, n.d.b).

Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee palveluasiantuntijana Palkeiden Osaamisen palvelut-tiimissä. Osaamisen palvelut tulee toimimaan koulutushallintajärjestelmän pääkäyttäjänä ja järjestelmän käyttöönoton yhteydessä toteuttamaan Palkeiden uuden työntekijän perehdytysohjelman järjestelmään henkilöstöhallinnon materiaalien pohjalta yhteistyössä HR:n kanssa. Perehdytysprosessista ja siihen liittyvistä materiaaleista vastaa HR. Jatkossa Palkeiden HR-asiantuntijoilla tulee olemaan ammattikäyttäjien käyttöoikeudet järjestelmään, jolloin heillä on mahdollisuus päivittää siellä olevaa sisältöä ja luoda sinne uusia koulutuksia ja koulutusohjelmia. He voivat tehdä myös koulutusten seuranta ja ottaa järjestelmästä ulos raportteja. Uudet työntekijät suorittavat järjestelmässä perehdytysohjelman ja esihenkilöt voivat seurata siellä alaistensa edistymistä. Järjestelmän käyttäjien välisiä suhteita on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Perehdytysohjelma sekä sen toteuttajat ja käyttäjät

Palkeissa on valmista materiaalia uuden työntekijän perehdyttämiseen runsaasti ja aineistoa sekä prosessia on uudistettu muutama vuosi sitten. Koska materiaali on uusittu hiljattain, ei siten ole odotettavaa, että sisällön osalta perehdytysohjelmaa tulisi kovin paljon kehittää. Perehdytysohjelman sisältö on kuitenkin hieman hajallaan sisältäen erityyppisiä dokumentteja eri sijainneissa,

joka voi näyttäytyä sekavana perehtyjälle. Myöskään perehdytyksen etenemisen seuranta reaalitajassa ei ole. Mahdollisia kehittämiskohteita pyritään kuitenkin selvittämään keräämällä kokemuksia sekä HR-asiantuntijalta sekä esihenkilöiltä. HR kerää palautetta jatkuvasti myös uusilta työntekijöiltä, joten myös uusien työntekijöiden näkökulma saadaan hyödynnettyä saadun palautteen kautta.

1.3 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia implementointisuunnitelma uuden työntekijän perehdytysohjelman toteuttamisesta käyttöön otettavaan koulutustenhallintajärjestelmään. Tarkoituksena on ensin analysoida perehdytysohjelman nykyinen sisältö ja sen mahdolliset kehitystarpeet. Tämän lisäksi tarkoituksena on kartoittaa hankittavan koulutustenhallintajärjestelmän ominaisuuksia ja mahdollisesti ohjelman rakenteeseen vaikuttavia seikkoja.

Tutkimusongelmana on selvittää, miten uuden työntekijän perehdytysohjelmaa voidaan toteuttaa uuteen järjestelmään. Tutkimusongelmaan pyritään saamaan ratkaisu muuttamalla se tutkimuskysymykseksi (Kananen, 2013, 59). Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmaa ratkottiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

1. Mitä eri ominaisuuksia ja elementtejä hankittavassa koulutustenhallintajärjestelmässä on?
2. Miten Palkeiden nykyinen perehdytysohjelma on koostettu ja mitä se sisältää?
3. Miten Palkeiden perehdytysohjelmaa voidaan kehittää?

Koska opinnäytetyön valmistuminen oli aikataulutettu tapahtumaan ennen järjestelmän käyttöönottoa, keskityttiin työssä vain suunnittelemaan perehdytysohjelman toteuttaminen järjestelmään ja varsinaisen toteutus järjestelmään on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyössä keskitytään lisäksi vain uuden työntekijän perehdytysohjelmaan kaikille yhteisesti perehdytettävien asioiden osalta ja substanssiosaamiseen perehdyttäminen on rajattu työn ulkopuolelle.

2 Perehdytys osana hyvää henkilöstöjohtamista

Henkilöstöasioiden hoitoon liittyvistä toiminnoista käytetään montaa nimitystä, joista HR (Human Resources, henkilöstövoimavarat) on vakiintunut käsitteenä suomen kieleen (Laine, 2017, 14). Joskin 1960-luvulla HR oli lyhenne sanoista hallinnon rationalisointi, jolla viitattiin yleisesti kaikkien johtamiseen yksilöstä ryhmään ja edelleen koko organisaatioon (Luoma & Viitala, 2015, 18). Myös aiemmin yleisesti käytetyn termin 'henkilöstöhallinto' sijaan nykyään puhutaan enemmän henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Human Resource Management, HRM) tai lyhyemmin henkilöstöjohtamisesta (Laine, 2017, 18).

Samalla kun henkilöstöjohtaminen terminä on hakenut muotoaan, on muuttunut myös tekemisen sisältö, kun toiminnan painopiste on siirtynyt henkilöstöön liittyvien ongelmien ratkomisesta tuloksellisen toiminnan tukemiseen (Laine, 2017, 18). Matka tähän pisteeseen on alkanut noin sata vuotta sitten. Suomessa ulkopuolista työvoimaa työllistävät organisaatiot alkoivat yleistyä 1900-luvun alussa, ja siitä lähtien on ollut olemassa jonkinlaista henkilöstöjohtamista. Alussa kyse oli lähinnä työnantajan velvollisuudesta maksaa työntekijälle palkkaa ja sitten käytäntöjen luomisesta liittyen työntekijän valintaan, työsuorituksen seuraamiseen ja siitä maksettavan korvauksen tason määrittelyyn. (Luoma & Viitala, 2015, 17.) Pikkuhiljaa henkilöstöjohtamisen kenttä on laajentunut. 1940-luvulta 60-luvulle henkilöstö nähtiin tekijöinä, joiden sosiaaliasioista täytyi huolehtia, 1970-luvulla heidät koettiin enemmän suorittajina, joiden suorituskykyä haluttiin vahvistaa. 1980-luvun henkilöstö oli joukko tuloksentekijöitä ja 1990-luvulla he olivat osaajia ja asiantuntijoita, jotka vaativat aiempaa monimuotoisempaa henkilöstön kehittämistä. 2000-luvun työntekijä on organisaation avainresurssi, ja henkilöstöjohtamiseen on tullut jälleen uusia näkökulmia kuten henkilöstön voimaannuttaminen, itsensä johtaminen sekä potentiaalien ja kompetenssien kehittäminen. (Luoma & Viitala, 2015, 11.) 2000-luvun ilmiö on myös inhimillinen pääoma osana henkilöstöjohtamista. Inhimillinen pääoma pitää sisällään työntekijän osaamisen, kyvyt, terveyden ja arvot ja se on osana tukemassa organisaatiota. (Viitala ym., 2014, 5.) 2000-luvulla mukaan on tullut lisäksi suoriutumisen johtaminen (Performance Management, PM), jolla tarkoitetaan suoriutumisen arviointia ja sen järjestelmällistä johtamista, sekä työhyvinvoinnin edistäminen (Luoma & Viitala, 2015, 32–37).

Osansa henkilöstöjohtamisen kehitykseen on tuonut myös henkilöstöhallinnon järjestelmien kehitys vuosikymmenien saatossa. Kehittyneemmät järjestelmät ovat vapauttaneet henkilöstöhallinnon resursseja ja mahdollistaneet muutoksen reaktiivisesta toimijasta johdon strategiseksi kumppaniksi (Johnson ym., 2016, 539). Henkilöstöhallinnon digitalisoitumisen aikaansaama hallinnollisen työn väheneminen on mahdollistanut tämän strategisen roolin kasvamisen (Auvinen & Lämsä, 2020, 23).

Tänä päivänä hyvä henkilöstöjohtaminen on osa vastuullista liiketoimintaa. Organisaatioiden vastuullisuudesta on puhuttu jo pitkään, mutta etenkin 2000-luvulla vastuullinen liiketoiminta on yleistynyt tarkoittamaan myös organisaatioiden vastuullisuutta omista työntekijöistään. Samalla vastuullisuus kytkeytyy osaksi hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja -johtamista. (Laine, 2017, 14.) Yritysvastuun voi katsoa koostuvan kolmesta osa-alueesta, joita ovat sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu ja taloudellinen vastuu. Sosiaalinen vastuu sisältää työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin edistämisen, työturvallisuuden, ihmisoikeudet, monimuotoisuuden edistämisen sekä syrjinnän ja häirinnän ehkäisemisen. (Ratsula, n.d.) Vastuullisen henkilöstöjohtamisen voi kuvata käsittävän henkilöstöprosessien ja käytäntöjen kehittämisen ja soveltamisen siten, että vastuullisuuden yleiset kriteerit täyttyvät (Viitala, 2013, 328). Organisaation sosiaalinen vastuullisuus koetaan trendinä, joka toimii myös keinona houkuttaa osaajia etenkin osaajapulan vaivaamille aloille (Auvinen & Lämsä, 2020, 23). Vastuullinen johtaminen vaikuttaa myönteisesti myös työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen (Viitala, 2013, 328).

Puhuttaessa HR:stä viitataan monesti henkilöstöasiantuntijoista koostuvaan yksikköön (Laine, 2017, 17). Monesti henkilöstöjohtamisen toteuttaminen jää kuitenkin esihenkilöiden vastuulle, ja esihenkilöitä pidetäänkin yleisesti henkilöstöjohtamisen toimintojen ensisijaisina vastuuhenkilöinä. Suuressa osassa suomalaisia työpaikkoja ei ole lainkaan erillisiä HR-ammattilaisia, sillä erillinen henkilöstöosasto on yleensä vasta noin sata henkilöä työllistävillä työpaikoilla (Luoma, 2014, 84–85). Henkilöstöhallinnon toimintoja voidaan myös ulkoistaa ostamalla niitä HR-palveluihin erikoistuneilta palveluntarjoajilta (Viitala ym., 2014, 5).

Henkilöstön johtaminen mahdollistaa sen, että työntekijät ja työnantajat pääsevät yhteisymmärrykseen palvelussuhteiden ehdoista ja pystyvät noudattamaan niitä yksimielisesti. Henkilöstöjohtamisella myös houkutteellaan organisaation palvelukseen haluttuja henkilöitä ja pidetään heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin. Hy-

vän henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin kuuluu myös työntekijöiden palkitseminen hyvistä työsuorituksista, työntekijöiden kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen sekä pitkään työuraan tukeminen. (Kauhanen, 2012, 16.)

2.1 Henkilöstöjohtamisen prosessit

Perinteisesti henkilöstöhallinnon on käsitetty sisältävän seuraavat osa-alueet: henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, työsuojelu ja palkkahallinto, henkilöstöohjaus ja johtaminen, henkilöstöpalvelut ja hyvinvointi sekä tiedottaminen (Laine, 2017, 17). Nämä toiminnot ovat edelleen henkilöstöjohtamisen kulmakivet, joskin tiedottaminen on usein eriytetty omaksi toiminnokseen (Luoma & Viitala, 2015, 21). Henkilöstöhallinnon ammattilainen vastaa tyypillisesti HR-käytäntöjen määrittelemisestä (Luoma, 2014, 84).

Henkilöstöjohtamisen voi kuvata koostuvan prosesseista, joilla tuetaan organisaation ydinprosesseja (Viitala, 2013, 23). Henkilöstöjohtamisen toimintojen kuvaaminen prosesseina juontaa juurensa 1990-luvulle ja liiketoimintaprosessien uudistamiseen. Prosessimaisessa ajattelussa eliminoidaan arvoa tuottamattomat toiminnot ja kehitetään jäljelle jäävistä toiminnoista ketjuja, joissa tekeminen optimoidaan ja mahdollisuuksien mukaan automatisoidaan. (Luoma, 2014, 79.) Prosessi toistuu siten vakioituna eri tilanteissa. Harvoin toistuvien tilanteiden käytäntöjä ei yleensä nähdä tarpeellisena vakioida, vaan silloin kyseessä on tapauskohtainen toteutus. (Luoma, 2014, 84.)

2.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on yksi henkilöstöhallinnon prosesseista. Yksinkertaistettuna perehdytys on osa organisaation jatkuvaa kehittämistä, jonka tavoitteena on taata toiminnan jatkuvuus tuottamalla uutta osaamista poistuvan tilalle (Laine, 2017, 75). Perehdyttäminen on kuitenkin myös paljon muuta.

Hyvä perehdytys on väylä työntekijöiden sitouttamiseen ja sen avulla uusi työntekijä pääsee vahvemmin osaksi organisaatiota, sen toimintatapoja ja kulttuuria (Laaksomies, 2024). Kattava perehdytys työ- tai virkasuhteen alussa on tärkeä osa onnistunutta rekrytointia ja se auttaa osaltaan myös luomaan psykologista sopimusta henkilön ja työnantajaorganisaation välille. Hyvä perehdytys auttaa selviämään tietotulvasta, joka uutta työntekijää väistämättä on vastassa ja auttaa löytämään kulloinkin tarvittavat tiedot nopeasti. (Valvisto, 2005, 49.) Perehdytyksessä ei vain välitetä tietoa uudelle työntekijälle, vaan myös viritetään halu työskennellä organisaatiossa luomalla sen tarkoituksesta ja arvoista laajempi kuva (Kajala, 2016, 67). Samalla lunastetaan ne lupaukset, jotka hakijalle on annettu rekrytointimarkkinoinnin ja hakijaviestinnän kautta (Duunitori, 2022, 35).

Perehdyttämisen käsitteen sisältö on aikojen saatossa muuttanut muotoaan ja eri organisaatioissa se voi tarkoittaa eri asioita (Kupias & Peltola, 2009, 17). Perehdyttämällä tarkoitetaan yleensä työhön, organisaatioon ja organisaatioympäristöön tutustumista. Sen voidaan katsoa tarkoittavan kaikkia niitä toimia, joilla luodaan henkilölle edellytykset paitsi suoriutua hyvin uudessa tehtävässään, myös viihtyä siinä. Ennen työhön tuloa tapahtuva informointi, vastaanotto ja perehdyttäminen organisaatioon töiden alkaessa, työsuhdeperehdyttäminen sekä itse työtä koskeva opastus kuuluvat kaikki perehdyttämiseen. Työsuhdeperehdyttämisessä käydään läpi työsuhteen reunaehdot ja periaatteita, työaikoja ja poissaolosäännöksiä ja muita työpaikalla noudatettavia pelisääntöjä. (Moisalo, 2011, 322; Viitala, 2021, luku 3.3.) Perehdyttäminen ja työnopastus erotetaan kuitenkin yleensä toisistaan ja perehdyttäminen liitetään ensi sijassa työsuhteen alkuun (Kupias & Peltola, 2009, 17). Työnopastuksella tarkoitetaan varsinaiseen työhön perehdyttämistä, jossa kohteena ovat mm. työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet, ja se on lähempänä konkreettista työtä (Moisalo, 2011, 322; Viitala, 2013, 194). Perehdytyksen voi toisaalta nähdä myös jatkuvana prosessina, jolloin sitä tulisi tarjota myös vanhalle henkilöstölle säännöllisesti ja erityisesti silloin, kun he siirtyvät uusiin tiimeihin tai tehtäviin (Jeske & Olson, 2021, 74).

2.2.1 Perehdyttämismvastuu ja lainsäädäntö

Työntekijöiden perehdyttämisestä on määrätty myös laeissa. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin sekä työvälineiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin (Työturvallisuuslaki [TTL] 2:14 §).

Työsopimuslain mukaan työnantajalta veloitetaan työntekijöiden tasapuolista kohtelua (Työsopimuslaki [TSL] 2:1–2 §). Perehdyttämisen osalta tasapuolista kohtelua tukee kaikille yhteinen perehdytysohjelma.

2.2.2 Perehdytyksen sisältö

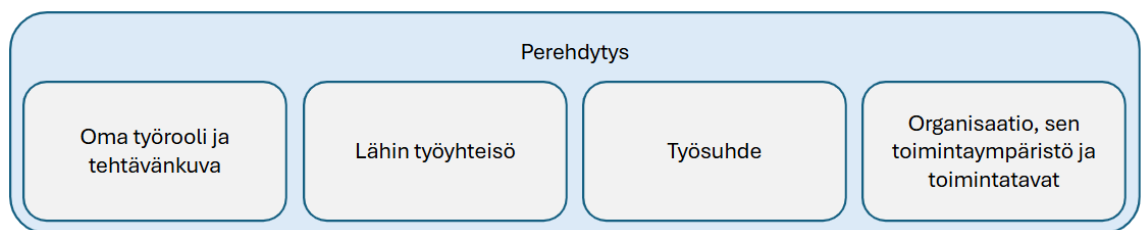
Perehdyttämisen tavoitteena on tutustuttaa uusi työntekijä työympäristöön ja sen työturvallisuuteen, nopeuttaa ja tehostaa henkilön työhön siirtymistä sekä luoda turvallisuuden ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja vahvistaa positiivista työnantajakuvaa (Moisalo, 2011, 322). Laadukkaan perehdytyksen avulla uusi työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan. Hyvä perehdytys käsittää sekä erilaiset työssä aloittamista helpottavat käytännön toimet sekä opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. (Kupias & Peltola, 2009, 19.)

Perehdytyksessä työntekijä saa tietoa organisaation arvoista ja talon tavoista toimia sekä keinoja selvittää uusien työkalujen ja menetelmien kanssa (Valvisto, 2005, 49). Organisaation toimintapolitiikka, arvot, strategiat, organisaatiosuhteet ja asiakkaat sisältyvät organisaatio-osaamiseen (Kupias & Peltola, 2009, 91). Strategian, mission ja arvojen avaamisen kautta uusi työntekijä ymmärtää paremmin oman roolinsa tärkeyden ja voi kokea osallisuutta ja merkityksellisyyttä työssään (Laaksomies, 2024).

Muita tärkeitä perehdyttämisen osa-alueita ovat mm. työajat ja aikataulut, poissaolosäännökset, tietoturva-asiat sekä työterveyshuolto, työsuhde-edut ja virkistyspalvelut (Viitala, 2013, 194). Keskeistä on sekä positiivisen, huomioonottavan ja oikeaa yrityskulttuuria välittävän vastaanoton turvaaminen, että käytännön asioiden systemaattinen hoitaminen (Laine, 2017, 73).

Etätöön tekeminen sekä työkyvyn tukeminen etätöissä on myös koettu tärkeiksi aiheiksi sisällyttää osaksi perehdytystä (Ruohomäki ym., 2023, 77). Lisääntynyt etätö tuo tämän päivän hybridityössä oman haasteensa työyhteisön yhteisöllisyyteen ja sosiaalisten kuormitustekijöiden hallintaan. Jotta uusi työntekijä saadaan osaksi yhteisöä, on perehdytystä ja työhönopastusta tehtävä myös kasvokkain sekä huolehdittava myös vapaamuotoisten virtuaalisten kohtaamisten järjestämisestä. (Ruohomäki ym., 2023, 59.)

Työturvallisuuskeskus on julkaissut perehdyttämisen tarkistuslistan, jossa perehdytettävät asiat on jaoteltu kolmeen eri aihealueeseen sisältönsä mukaan. Näitä ovat organisaatioon / yrityksen toimintaan liittyvät asiat, työsuhteeseen liittyvät asiat sekä toiminta työpaikalla. (Työturvallisuuskeskus, 2022.) Laajemmassa kuvassa mukaan voidaan ottaa myös oma työrooli ja tehtäväkuva, joka sisältää omat tavoitteet ja vastuut, tehtävän sisällön, työskentelymenetelmät sekä työvälineet (Honkaniemi ym., 2006, 158). Tämä nelijakoinen perehdytys on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Perehdytettävät asiat tiivistettynä neljään eri osa-alueeseen (Honkaniemi ym., 2006, 158).

Edellä kuvatun sisällön lisäksi hyvin toimiva perehdytys on tavoitteellinen, suunnitelmallinen, selkeästi vastuutettu ja vuorovaikutukseltaan toimiva. Tärkeitä tekijöitä ovat myös kannustus sekä tuki perehdytettävälle, minkä lisäksi perehdyttämisen seuranta on myös koettu oleelliseksi osaksi perehdytystä. Seurannan avulla saadaan perehdytettävältä palautetta, jota voidaan hyödyntää prosessin kehittämiseen. (Ketola, 2010, 161–166.) Seurannalla varmistetaan myös määriteltyihin tavoitteisiin pääseminen (Ahokas & Mäkeläinen, 2013). Onnistuneeseen perehdytykseen on liitetty myös termit helppous ja järjestelmällisyys (Saarinen, 2022, 136). Kestoltaan toimiva ja tehokas perehdyttäminen kestää muutaman kuukauden ajan (Ketola, 2010, 164).

Perehdytyksellä on paljon uutta opittavaa, joten ”mukava tietää” -materiaali on hyvä unohtaa ja keskittää sisältö olennaiseen. Parhaimmillaan materiaali tuo lukijan ajatteluun jotain uutta eli se ei

ole itsestään selvää mutta ei myöskään liian monimutkaista. Ylimoitettu materiaali saattaa laskea motivaation perehdytystä kohtaan. (Kupias & Peltola, 2009, 162.) Vastaanottokyky vaihtelee eri henkilöillä ja luonnollinen kyky omaksua uusia asioita on rajallinen. Perehdyttämisen jaksottaminen pidemmälle aikavälille onkin koettu onnistuneena. (Ketola, 2010, 164.) Perusosaamista, kuten yleisiä työelämätaitoja, tietoteknistä perusosaamista ja oppimaan oppimista pidetään itsestään selvinä, eikä niitä yleensä sisällytetä perehdytykseen. Kuitenkin työelämäänsä aloittavien harjoittelijoiden kohdalla niitäkin voi olla syytä käydä läpi. (Kupias & Peltola, 2009, 93.) Kokemusta työn merkityksellisyydestä voidaan lisätä tuomalla oppimistavoitteet selkeästi esille (Saarinen, 2022, 159).

2.2.3 Perehdytyksen merkitys organisaatiolle ja työntekijälle

Perehdytys on myös keino tukea henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen tueksi tarvitaan kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä ja toimintamalleja, joilla voidaan turvata henkilöstön oikeudenmukainen, työhön kannustava ja työsuorituksia tukeva kohtelu (Viitala, 2013, 23). Merkitykset ovat kuitenkin tätä laajempia ja siinä missä laadukas perehdytys tukee uuden työntekijän työn aloitusta, hyötyy organisaatio myös rahallisesti. Perehdyttäminen aiheuttaa organisaatiossa lisätyötä työllistäen esihenkilöä, perehdyttäjiä sekä henkilöstöhallintoa, mutta haitan sijaan perehdytys tulisi nähdä sijoituksena tulevaisuuteen (Moisalo, 2011, 323). Perehdytys toimii myös tärkeänä foorumina, jossa esihenkilöt pääsevät tutustumaan henkilöstöönsä (Mchete & Shayo, 2020, 297). Työntekijän ja työnantajan saamia hyötyjä ovat mm. vaikutukset työnantajakuvaan, työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen, joita kuvataan seuraavaksi.

Työnantajakuva

Tapa, jolla organisaatio ottaa vastaan ja kohtelee työntekijöitään, vaikuttaa työnantajaimagoon (Viitala, 2013, 102). Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan perehdytyksen sisältö ja vastuu tus vaikuttavat hakijaviestinnän jälkeen toiseksi eniten yksittäisen rekrytoinnin onnistumiseen (Duunitori, 2022, 35). Noin 75 % työnhakijoista miettii työnantajamielikuvaa hakiessaan uutta työpaikkaa, joten selkeä perehdytysprosessi voi lisätä työpaikan houkuttelevuutta (Laaksomies,

2024). Työntekijän näkemys omasta roolistaan työyhteisössä ja yrityksessä on yhteydessä perehdytykseen. Perehdytys vaikuttaa myös siihen, mitä työntekijä ajattelee yrityksestä työnantajana. (Viitala, 2021, luku 3.3.)

Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Perehdytyksellä on suora vaikutus työhyvinvointiin, sillä kun uusi työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävissään, kokee hän onnistumisen kokemuksia ja uskoo omaan pärjäämiseensä (Viitala, 2021, luku 3.3). Hyvä perehdytys auttaa uutta työntekijää tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja kokemaan osallisuutta ja työn merkityksellisyyttä (Laaksomies, 2024). Perehdyttäminen edistää työntekijöiden työn aloittamisen onnistumista, ja onnistunut työn aloitus lisää uuden työntekijän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kyvykkyyttä (Saarinen, 2022, 136).

Sitoutuminen

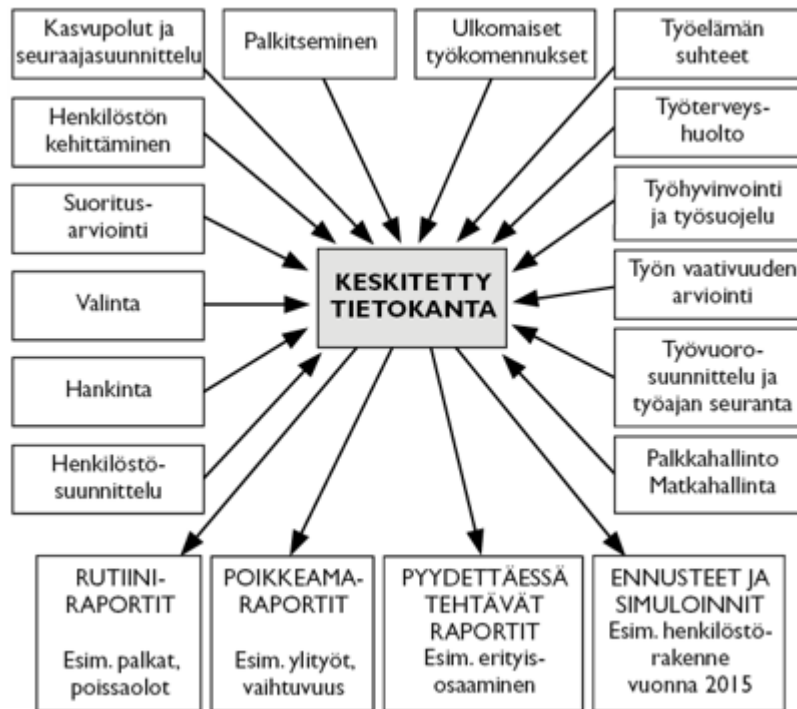
Sen lisäksi että onnistuneella perehdytyksellä saadaan uusi työntekijä nopeasti osaksi yhteisöä ja tuottavaksi työntekijäksi, vahvistetaan sillä myös positiivista työnantajakuva ja saadaan henkilö sitoutumaan (Kajala, 2016, 67). Osaltaan se on mukana myös psykologisen sopimuksen muodostuksessa. Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän käsitystä omaan työsuhteeseensa kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Toimiva psykologinen sopimus edellyttää, että työntekijä kokee molempien osapuolten toimivan sopimuksen mukaisesti. Toimiva psykologinen sopimus saa työntekijän sitoutumaan organisaatioon. Huono psykologinen sopimus vastaavasti madaltaa henkilön kynnystä lähteä työpaikasta. (Saari, 2014, 5.) Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön ja tekevänsä merkityksellistä työtä, jonka myötä hän on työnantajalle lojaali ja valmis tarvittaessa venymään. Sitoutumisen edellytyksiä ovat esimerkiksi työnantajan luottamus työntekijöitä kohtaan, hyvä johtaminen sekä työntekijän mahdollisuudet käyttää kykyjään ja kehittyä työssään. (Viitala, 2021, luku 2.6.) Organisaatioon sitoutunut työntekijä, joka tulee jäädäkseen pidemmäksi aikaa, tuo kustannussäästöjä työnantajalle. Lähteminen kun maksaa organisaatiolle vähintään puolen vuoden palkkaa vastaavan summan (Lähtijät, 2023). Sitouttamisen lisäksi kokemus vastuullisesta toiminnasta kehittää työntekijöiden lojaliteettia sekä osallisuuden kokemusta (Laine, 2017, 158).

3 Henkilöstöjohtamisen järjestelmät

Lyhennettä HRIS (Human Resource Information Systems) voidaan pitää kattoterminä, joka kattaa organisaatioiden käyttämät erilaiset henkilöstöhallinnon järjestelmät sekä niiden ulkoasun ja implementoinnin. HRIS-järjestelmä on usein verkkopohjainen ja sitä käytetään organisaation henkilöstöresursseja koskevien tietojen keräämiseen, tallentamiseen ja levittämiseen. (Johnson ym., 2016, 536.) Siinä missä perinteisissä organisaatiojärjestelmissä käsitellään elotonta tietoa, kuten talous, kirjanpito ja markkinointi, henkilöstöhallinnon järjestelmät keskittyvät organisaation ihmisiä koskeviin tietoihin (Johnson ym., 2016, 535). Suomenkielisessä kirjallisuudessa vaikuttaa tois-tuvan lyhyempi termi HR-järjestelmät, jota käytetään pääosin myös tässä opinnäytetyössä.

HR-järjestelmät ovat tänä päivänä tärkeä osa yritystoimintaa, ja ne voivat tarjota organisaatiolle merkittäviä etuja ollen keskeisessä asemassa strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. HR-järjestelmien avulla organisaatio voi parantaa HR-prosessejaan keskittämällä, organisoimalla ja automatisoimalla eri HR-toimintoja, mikä johtaa työnkulun tehostumiseen. (Bangura, 2024, 28.) HR-järjestelmät vähentävät hallinnollista taakkaa ja tarjoavat parempaa palvelua työntekijöille (Johnson ym., 2016, 534). HR-järjestelmät voivat myös auttaa organisaatioita houkuttelemaan, motivoimaan ja pitämään työntekijöitä. Tärkeitä tavoitteita aikana, jolloin organisaatiot kilpailevat osaavista työntekijöistä. (Johnson ym., 2016, 535.)

Henkilöstöjohtamisen eri alueet ovat integroituneet lähes kaikkiin organisaation toimintaprosesseihin ja HR-järjestelmiä on alettu liittää muihin tietojärjestelmiin sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella (Tiirikainen & Eskelinen, 2015, 167). Henkilöstödataa voidaan kerätä eri tilanteissa ja eri tavoin; henkilötietoa kertyy eri HR-järjestelmiin, minkä lisäksi voidaan tehdä henkilöstökyselyitä ja haastatteluja. Perehdytys on yksi työsuhteen elinkaaren prosessi, johon liittyvän tiedon ja palautteen kerääminen on hyödyllistä. HR-tiedolla johtamisen suurimmat hyödyt saadaan, kun HR-dataa yhdistetään muihin organisaation datalähteisiin. (Saramies & Törnroos, 2021, 122.) Kuviossa 3 on havainnollistettu, mitä kaikkea tietoa henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä voi tuottaa erilaisiin tarpeisiin.



Kuvio 3. Henkilöstöjärjestelmän keskeiset osiot ja tuotokset (Kauhanen, 2012, 38).

Workday, SAP ja Oracle ovat kansainvälisesti tunnetuimpia toimijoita, jotka tarjoavat monipuolisia järjestelmiä eri HR-prosesseihin, kuten palkkauksen hallinta, suoritusten hallinta, työajanseuranta, palkanlaskenta ja oppiminen (Koivunen, 20024, 46).

3.1 HR-järjestelmien lyhyt historia ja tulevaisuus

Henkilöstöjohtamisen järjestelmien kehittymistä ovat historian aikana muokanneet säädökset ja lait, sekä organisaatioiden kokojen ja maantieteellisen laajuuden kasvu (Johnson ym., 2016, 537). Varhaisimpia henkilöstöhallintoa varten kehitettyjä tietokonepohjaisia järjestelmiä käytettiin palkanlaskennan ja henkilöstökirjanpidon automatisointiin ja tukemiseen jo 1940-luvulla. Suomessa ensimmäisiä henkilöstöön liittyviä kaupallisia tietojärjestelmiä olivat palkanlaskennan sovellukset 1960-luvulla. Pitkään tietojärjestelmiä kuitenkin hyödynnettiin pääosin muissa organisaatioiden toiminnoissa HR:n tietojärjestelmien kehityksen jäädessä vähäiseksi työlään tietojen ylläpidon sekä saavutettavaan hyötyyn nähden kohtuuttomien kustannusten vuoksi. 90-luvulta alkaen teknologia on vihdoin vaikuttanut voimakkaasti henkilöstöhallinnon prosesseihin ja käytäntöihin,

kun myös HR-järjestelmien kehitys on edennyt. (Johnson ym., 2016, 534; Tiirikainen & Eskelinen, 2015, 160.)

1980-luvulla erilaiset HR-järjestelmät alkoivat yleistyä ja markkinoille tuli palkanlaskentaohjelmistojen lisäksi muihin henkilöstöhallinnon alueisiin ja organisaatorakenteiden hallintaan liittyviä järjestelmiä. Tietojen ylläpitäminen useissa erillisissä sovelluksissa toi kuitenkin omat haasteensa tietojen yhtenäisenä ja ajantasaisena pitämiseen, ja monet organisaatiot ovat sittemmin pyrkineet yksinkertaistamaan ylläpitoa keskittämällä toimintonsa muutamiin harvoihin isoihin sovelluksiin. (Tiirikainen & Eskelinen, 2015, 164.) 1990-luvulla yleistyivätkin suurten kansainvälisten ohjelmistoyritysten, kuten Oracle ja SAP, tarjoamat toiminnanohjausjärjestelmät (Enterprise Resource Planning, ERP). Toiminnanohjausjärjestelmät ovat monimoduulisia ohjelmistoja, jotka sisältävät eri sovellusmoduuleja varastonhallinnasta ja tuotannosuunnittelusta talous- ja henkilöstöhallinnon tarpeisiin. Toiminnanohjausjärjestelmiä pystyy muokkaamaan organisaation tarpeiden mukaisesti, tieto liikkuu virheettä eri sovellusosien välillä ja niissä on mukana myös kattavat henkilötietojärjestelmät. (Nestell & Olson, 2017, 2; Tiirikainen & Eskelinen, 2015, 165.)

Nykyaikaisilta henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmistä vaaditaan jo paljon muuta kuin palkanlaskentaa ja työaikakirjanpitoa. Järjestelmien tulee tarjota organisaation strategisen suunnittelun ja jokapäiväisen operatiivisen johtamisen tueksi tietoa henkilöstön osaamisesta, toiveista ja toiminnasta (Kauhanen, 2012, 16). Siinä missä tietojärjestelmät ovat siirtyneet pääteikäyttöisiltä keskustietokoneilta ensin henkilökohtaisille tietokoneille ja sieltä järjestelmätoimittajien palvelimille, ovat myös järjestelmien sisällöt ja ominaisuudet kehittyneet. Järjestelmien on kyettävä palvelemaan erilaisia tarpeita ja tuotettava erilaista tietoa niin ylimmän johdon, linjajohdon kuin henkilöstöosaston tarpeisiin. Henkilöstön ollessa organisaation tärkein voimavara, tulee henkilöstöä koskeva informaatio olla saatavilla päätöksentekijöille heidän halumaansa aikaan ja oikeassa muodossa. Nykyaikaiset HR-järjestelmät tietokanta- ja tietoverkkoarkkitehtuureineen mahdollistavatkin henkilöstövoimavarojen johtamisen reaaliaikaisten järjestelmien avulla. (Kauhanen, 2012, 37–38.)

Nettipohjaiset käyttöliittymät yleistyivät HR-järjestelmissä 2000-luvun alussa (Tiirikainen & Eskelinen, 2015, 166). Tätä nykyä HRIS löytyy pilvestä. Enää ohjelmistoja ei tarvitse asentaa organisaation tiloihin, vaan pilvipalvelun avulla ohjelmisto toimitetaan asiakkaalle palveluna ja ohjelmat pyörivät verkkoselaimen kautta. (Johnson ym., 2016, 541.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta HR-järjestelmien kehittymisen voi kuvata kulkevan kolmessa aallossa. Ensimmäinen vaihe on tiedonkäsittelyn ja HR-järjestelmien sähköistyminen, toinen HR-järjestelmien ja data-analytiikan kehittyminen ja siirtyminen pilveen, kolmas sisältää tekoälyn ja automatisaation. Toinen ja kolmas aalto mahdollistavat henkilöstöhallinnon rutiinien korvaamisen digitaalisilla järjestelmillä. (Auvinen & Lämsä, 2020, 20.) Tekoäly tekee tuloaan myös HR-järjestelmiin ja se voi olla tulevaisuudessa mukana monissa eri työvaiheissa eri HR-prosesseissa (Spiik, 2024).

Tekoälystä puhuttaessa käytetään samassa yhteydessä erilaisia aiheeseen liittyviä termejä, kuten koneoppiminen, kielimallit, syväoppiminen ja generatiivinen tekoäly. Koneoppiminen on yleisimmin käytettyjä tekoälyteknologioita, joka suorittaa automaattisesti tehtäviä jäljittelemällä älykäästä ihmisen käyttäytymistä sekä oppii itsenäisesti tai ohjatusti uuden datan avulla (Chen, 2022, 416). Suuret kielimallit, eli Large Language Models (LLM), on puolestaan koneoppimismalli, joka pystyy suorittamaan erilaisia luonnollisen kielen käsittelyä vaativia tehtäviä, kuten tekstin luomista sekä luokittelua ja jonka kouluttamiseen on käytetty valtavia tietomääriä (Pal, 2024). Syväoppiminen viittaa tiettyihin koneoppimisen algoritmeihin, ensisijaisesti keinoitekoiseen neuroverkkoon, jossa on monia kerroksia ja solmuja (neuroneja), joilla se voi oppia ja parantaa älykyyttään suurista tietomääristä ja näin jäljitellä ihmisaivojen toimintamalleja. Generatiivinen tekoäly puolestaan tarkoittaa teknologiaa, joka kykenee luomaan sisältöjä sille annettujen ohjeiden avulla. Generatiivinen tekoäly kykenee suoriutumaan monista vaativistakin kognitiivisista tehtävistä, kuten tekstin, videon ja kuvan tuottamisesta ja muokkaamisesta sekä ohjelmoinnista. (Chen, 2022, 416.) Tekoälyn odotetaan tuovan paljon uusia mahdollisuuksia myös HR-prosesseihin. Esimerkiksi rekrytoinneissa tekoälyä käyttävä HR-järjestelmä voi kontaktoida pienessä ajassa tuhansia potentiaalisia hakijoita ja jopa suorittaa rekrytoinnit (Auvinen & Lämsä, 2020, 21). Tekoäly voi myös esimerkiksi auttaa HR-työntekijää määrittelemään ja toteuttamaan työntekijöiden tavoitteisiin ja suorituksiin perustuvia palkitsemisjärjestelmiä sekä auttaa edistämään ja ylläpitämään työntekijöiden hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta analysoimalla stressitasoja ja mielialoja. (Spiik, 2024.) Tekoäly pystyy mahdollisesti myös ennustamaan työntekijöiden pysyvyyttä työpaikalla (Yawalkar, 2019, 23).

Lainsäädäntöä on pyritty pitämään mukana näissä muutoksissa ja laissa on asetettu vaatimuksia henkilötiedon käsittelylle ja hyödyntämiselle (Tiirikainen & Eskelinen, 2015, 167). Työelämän tietosuoja-laissa säädetään, että työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen

kannalta tarpeellisia henkilötietoja. Tästä tarpeellisuusvaatimuksesta ei voida poiketa edes työntekijän suostumuksella. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä [YksTL] 2:3 §.) Vastaavasti työnantaja saa käsitellä esimerkiksi työntekijän terveydentilaa koskevia tietoja vain perustelluista syistä (YksTL 2:5 §).

3.2 Järjestelmien haasteita ja hyötyjä

HR-järjestelmien etuja ovat henkilöstöön liittyvän informaation käsittelyn osalta erityisesti tiedon reaaliaikaisuus ja saatavuus. Järjestelmien avulla voidaan tuottaa reaaliaikaista henkilöstöä koskevaa informaatiota, joka tukee liiketoimintaa sekä strategista päätöksentekoa. (Auvinen & Lämsä, 2020, 20.) Käytännön henkilöstötyötä on ollut järjestelmien myötä mahdollista siirtää myös henkilöstölle itselleen (Luoma & Viitala, 2015, 35). Sen sijaan että henkilöstöhallinto tallentaisi järjestelmiin työntekijöiden henkilötietoja tai työaikoja, työntekijät voivat ylläpitää tietoja itse. HR-järjestelmät mahdollistavat myös esimerkiksi loma- ja työmatkaehdotusten vastuun siirtämisen suoraan työntekijälle itselleen (Heikkilä, 2014, 174). Automaatiota ja robotiikkaa hyödynnetään erityisesti työajan seuraamisessa ja palkanlaskennassa (Auvinen & Lämsä, 2020, 21).

HR-järjestelmien avulla organisaatio voi optimoida monia toimintojaan, kuten HR-prosesseja, ajanhallintaa ja kustannusten hallintaa, ja järjestelmien tehokkaalla käytöllä voi parantaa tuottavuutta henkilöstöhallinnon toimintaa tehostamalla. HR-järjestelmät ovat tukena päätöksentekoprosesseissa niin toiminnan suunnittelun, arvioinnin ja päivittäisen toiminnan kuin rekrytoinnin ja sitouttamisenkin osalta. (Bangura, 2024, 29.) Eri tietolähteiden dataa yhdessä tulkitsemalla voidaan luoda uudenlaista ymmärrystä ja näkemystä (Saramies & Törnroos, 2021, 122).

Useiden eri järjestelmien ja niiden tietojen yhteensovittaminen voidaan kuitenkin kokea haasteena, mikäli esimerkiksi osaamis-, palkka- ja työterveystiedot ovat kaikki omissa järjestelmissään (Noponen ym., 2023, 37). Monipuoliset tarpeet tarkoittavat monipuolisia ohjelmistoja, mutta myös haasteita niiden välillä, mikäli joka tarpeeseen hankitaan erillinen ohjelmisto. Järjestelmät eivät aina integroidu hyvin tai mahdollista saumatonta tiedonsiirtoa, mikä voi tarkoittaa joko manuaalista tiedonsiirtoa järjestelmien välillä tai näiden tiedonsiirtojen automatisointia. Eri järjestelmiä myös päivitetään eri aikaan, mikä taas vaatii tiedonsiirrosta vastaavien väliohjelmistojen

jatkuvaa päivittämistä. Ratkaisu näihin ongelmiin voi olla integroitu henkilöstöhallinnon toiminnanohjausjärjestelmä (HR ERP). Tämä voi olla joko osana laajempaa, organisaation laajuista toiminnanohjausjärjestelmää, tai se voi integroida henkilöstöhallinnon eri osa-alueita. Toiminnanohjausjärjestelmän etuja ovat yksinkertaisempi ohjelmistototeutus sekä laajempi tietojen integrointi. ERP:n haittapuolena on puolestaan se, että tällöin voi joutua tyytymään kompromisseihin, eikä käytettävissä ole parasta ohjelmistoa kullakin osa-alueella. (Johnson ym., 2016, 539–540.)

HR-tehtävien digitalisoimisella tavoitellaan usein ajan säästöä, mutta toisaalta järjestelmien käyttöönotto, käyttäminen ja päivittäminen vievät myös paljon aikaa. HR-järjestelmien suoria kustannusvaikutuksia tai todellista vaikutusta liiketoiminnan tulokseen onkin vaikea laskea. HR-järjestelmien kuitenkin koetaan tuovan säästöä tehokkuuden ja ajankäytön näkökulmista. (Noponen ym., 2023, 36.) Siinä missä järjestelmät tuovat apua etenkin perushallinnolliseen rutiinityöhön, voidaan digitalisaation vaatima jatkuva uuden oppiminen kokea myös raskaana (Auvinen & Lämsä, 2020, 20). Henkilöstöjohtamisen digitalisoimisessa suurimpana haasteena voidaan kuitenkin pitää yleistä henkilöstöjohtamista. Tiedon ja osaamisen puutteiden lisäksi prosessien määrittely, kuvaaminen ja mittaaminen voivat tuottaa haasteita. (Noponen ym., 2023, 38.)

3.3 LMS HR:n tukena

Osaaminen ja osaamistarpeet, koulutukset ja koulutustarpeet linkittyvät tiivistä toisiinsa ja myös näihin tarpeisiin on kehitetty erilaisia tietojärjestelmiä. Verkko-oppimisympäristö tarkoittaa verkossa olevaa ympäristöä opiskelua ja opetusta varten (Laine, 2017, 83). Asiayhteydestä riippuen voidaan käyttää myös termejä verkkokoulutusalue tai digitaalinen oppimisympäristö (Kotakorpi, 2021). Learning Management System, LMS, on laajempi työkalu, joka auttaa työnantajaa tunnistamaan koulutustarpeita ja joilla voi aikatauluttaa, toteuttaa, arvioida sekä hallinnoida verkkokoulutuksia (Dessler, 2017, 250). LMS on suomennettu yleensä koulutustenhallinta- tai oppimisenhallintajärjestelmäksi. LMS tukee työntekijöiden siirtymistä uusiin tehtävään ja tukee osaamisen kehittämistä (Dhanawade, 2024, 1956).

Osaamisenhallintajärjestelmiä (Competency Management Systems, CMS) käytetään puolestaan osaamisen kehittämiseen ja niillä voidaan kerätä osaamisen kehittämisen kannalta merkityksellistä tietoa kuten osaamistasoja ja niissä voidaan luoda yksilöllisiä kehityssuunnitelmia (Simon,

2010, 340). On myös mahdollista integroida koulutushallintajärjestelmä osaamisenhallintajärjestelmään, jolloin osaamistasot ja kehityssuunnitelmat päivittyvät automaattisesti, kun työntekijä suorittaa koulutuksia (Dessler, 2017, 250).

Verkkokurssit tapahtuvat internetin välityksellä ja toimivat jonkin oppimisympäristön tai alustan (LMS) kautta. Kurssin rakenne, materiaalit ja tehtävät julkaistaan alustalla ja verkkokurssi voi edellyttää joko osallistumista tiettyyn aikaan reaaliajassa tai henkilön oman aikataulun mukaan. Mahdollista on myös yhdistää fyysisiä tapaamisia ja digitaalista oppimista tiettyssä järjestyksessä. (Huhtanen, 2019, 12–13.) Sähköisissä oppimisympäristöissä voidaan jakaa materiaaleja ja luentoja, palauttaa oppimistehtäviä ja tehdä harjoituksia. Mahdollista on myös monimuoto-oppiminen, jossa yhdistetään esimerkiksi perinteisiä koulutustilanteita ja itsenäistä verkko-opiskelua. (Viitala, 2013, 198.) Verkko-opiskelu sopii tehtävien ja toimintojen opettamiseen yhtä hyvin kuin luokkahuoneopiskelu, mutta edukseen se on erityisesti opetettaessa sääntöjen ja yksityiskohtien muistamista vaativia asioita (Dessler, 2017, 250).

Koulutushallintajärjestelmässä on mahdollista rakentaa koulutuspolkuja ja kohdentaa sisältöjä tietyille käyttäjäryhmille sekä raportoinnin kautta seurata ja analysoida suoritusten etenemistä. LMS sopii alustaksi esimerkiksi toistuviin perehdytyksiin ja täydennyskoulutuksiin sekä muihin pakollisiin koulutuksiin esimerkiksi tietosuojaan ja työturvallisuuteen liittyen. (Kotakorpi, 2021.) Koulutushallintajärjestelmään on mahdollista luoda kurssikatalogi, josta työntekijä voi valita itselleen kurseja esihenkilönsä hyväksynnällä. Ennen kurssia ja sen jälkeen voi olla osaamistasotestejä, jonka perusteella järjestelmä ehdottaa osaamistarpeiden mukaisesti uusia kurseja. (Dessler, 2017, 250.) Kortensa kehoon kantaa myös tekoäly, joka on jo saatavilla joihinkin järjestelmiin. Tekoäly voi esimerkiksi analysoida dataa ja seurata sekä arvioida koulutusten vaikuttavuutta. Se voi myös antaa palautetta ja suositella lisäkoulutuksia sekä kehittymismahdollisuuksia. (Spiik, 2024.)

3.3.1 Sähköisen perehdytysohjelma hyödyt

HR-käytäntöjen tavoiteltavia piirteitä ovat mm. sähköisyys, yleinen sujuvuus ja laatu sekä yhdenmukaisuus (Luoma, 2014, 89). Suuren tietomäärän omaksuminen kerralla on mahdotonta, joten uusien asioiden läpikäynti tulee jaksottaa pidemmälle aikajänteelle ja laatia läpikäynnin tueksi

perehdyttämishjelma (Viitala, 2013, 194). Sähköinen perehdytysohjelma vastaa näihin tarpeisiin ja toiveisiin.

Sähköinen perehdytysohjelma mahdollistaa perehdyttämisessä käytettävän materiaalin kokoamisen paremmin yhdeksi kokonaisuudeksi. Materiaalit ja mahdolliset linkit muualla oleviin materiaaleihin ovat kootusti yhdessä paikassa ja läpi käytävät aineistot voidaan määrittää haluttuun järjestykseen ja johdattaa uusi työntekijä perehtymään eri asioihin loogisessa järjestyksessä. Sähköisessä perehdytysohjelmassa perehtyjä voi palata tarvittaessa kertaamaan läpi käymiään asioita ja hän voi seurata oman perehtymisensä etenemistä. Sähköisen oppimisympäristön etu onkin, että sen avulla henkilö voi yleensä itse määrittellä ajan, paikan ja tahdin oppimiselleen. (Viitala, 2013, 198.) Sähköisen perehdytyksen koetaan myös tasa-arvoistavan uusien työntekijöiden tiedonsaantimahdollisuuksia (Kovanen & Pulkkinen, 2023, 10).

Koska järjestelmään kirjautuu suoritusmerkintöjä läpi käydyistä asioista, voi myös esihenkilö ja HR seurata perehdytysten edistymistä. Tietojärjestelmällä toteutetussa perehdytysohjelmassa voidaan lisäksi mitata henkilön oppimista ja osaamista perehdyttämisen eri vaiheissa (Kauhanen, 2012, 151). Aikataulutetun perehdytyksen myötä perehdytys ei myöskään viivästy tai pääse unohuttamaan (Pajula, 2021).

Laitteiden, teknologioiden ja menetelmien jatkuvasti muuttuessa kyky jatkuvaan oppimiseen on välttämätöntä. Sähköisten oppimismenetelmien käytöllä ja sähköisten työkalujen hyödyntämisellä on positiivinen yhteys työntekijöiden oppimiseen ja siten ne tukevat kyvykkyyttä jatkuvaan oppimiseen. (Kuruppuge & Gregar, 2018, 13.) LMS:n käyttö vaikuttaa siten myönteisesti itseohjautuvan oppimisen taitoihin. Järjestelmän ominaisuudet helpottavat myös materiaalien ymmärtämistä ja määräaika-aikeimmat puolestaan halukkuutta suorittaa tehtävät ajallaan (Sari ym., 2024, 510–512.)

Sähköinen järjestelmä tuo myös suoria kustannushyötyjä. Alkuinvestoinnin jälkeen sähköisen sisällön ylläpidosta aiheutuvat kulut ovat maltilliset (Pajula, 2021). Verkkoympäristössä toteutettuun koulutustapahtumaan voi osallistua suuri joukko osallistujia kerralla (Dessler, 2017, 250). Myös matkustamiseen liittyvät kulut ja siihen käytetty aika jäävät pois, joten ratkaisu on myös siitä näkökulmasta taloudellisesti järkevä (Viitala, 2013, 198).

3.4 Koulutushallintajärjestelmän integrointi

LMS voidaan integroida HRIS-järjestelmään, jolloin tiedot synkronoituvat järjestelmien välillä. Järjestelmien integroinnissa on syytä ottaa huomioon seuraavat seikat (Naidu & Nath, 2016, 106):

- Kaikki olennaiset tiedot kuten osasto, titteli, sijainti jne. synkronoidaan järjestelmien välillä ja ne ovat molemmissa ajan tasalla.
- Uudelle työntekijälle muodostuu koulutushallintajärjestelmään automaattisesti käyttäjäprofiili ja olennaiset tiedot siirtyvät sinne.
- SSO (Single Sign-On) kirjautuminen, jotta käyttäjän ei tarvitse kirjautua erikseen molempiin järjestelmiin.
- Organisaatiorakenteiden synkronoiminen.
- Yhdistämällä tietoja molemmista järjestelmistä voidaan luoda yksityiskohtaisia raportteja esimerkiksi suoritushallinnan tai rekrytoinnin tueksi.

Paakkanen (2008, 202) on väitöskirjassaan tunnistanut erilaisia verkko-oppimisympäristön käyttöönottoon liittyviä noidankehiä. Näitä ovat esimerkiksi ”panos-tuotos” ongelma, jossa verkko-oppimiseen ei resursoida ennen kuin se tuottaa arvonlisää, mutta arvonlisää ei synny koska verkko-oppimiseen ei resursoida, sekä ”tavoite-keino” ongelmat, jolloin eri rooleissa olevilla henkilöillä on erilaiset näkemykset järjestelmän käyttötavoista ja sen hyödyntämisestä. Kielen ja ymmärryksen ongelmat puolestaan ilmenevät siten, että eri rooleissa toimivat henkilöt, kuten järjestelmäkehittäjä ja loppukäyttäjä, eivät ymmärrä toisiaan riittävän hyvin käsittekuilun takia. Käyttöönotto ei olekaan pelkkä tekninen vaihe, vaan ihmis- ja osaamislähtöinen prosessi. Sähköisen henkilöstöhallinnon järjestelmän käyttöönottohankkeet ovat usein aikaa vieviä, epäsuoria ja joskus impulsiivisia prosesseja, joka voi johtaa ristiriitaan tietojärjestelmän alkuperäisten ideoiden ja sen käytännön toteutuksen, työntekijöiden käsitysten ja heidän kokemustensa välillä. (Bondarouk, 2021, 1.) Käyttöönotto edellyttääkin siksi tukea sekä välineiden käyttöön että yhteisen käsityksen luomiseen (Paakkanen, 2008, 198). Järjestelmä voi lisäksi vaatia muutoksia vielä käyttöönoton jälkeen ja ihmisten tulkinnalliset ajatusmallit voivat muuttaa teknologian käyttöä. Järjestelmän käyttöönoton voidaankin katsoa olevan valmis ja onnistunut, kun käyttäjät - työnteki-

jät, esihenkilöt ja HR-ammattilaiset - käyttävät järjestelmää tyytyväisinä ja ovat hankkineet tarvittavat taidot sen käyttämiseen työtehtäviensä mukaisesti. (Bondarouk, 2021, 16.) Uusien teknologioiden käyttöönotto voi olla haastavaa ja epäonnistuu usein (Heikkilä, 2014, 173). Järjestelmän-toimittajan ohjeistus sekä tuki uuden järjestelmän käyttöönotossa ovat tärkeitä ja niillä saadaan vahvistettua motivaatiota ja tietoutta (Noponen ym., 2023, 37).

4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimuksessa tarvitaan erilaisia menetelmiä sen tiedonkeruu-, analyysi- ja tulkintavaiheessa (Kananen, 2010, 11). Tutkimuksen tavoite ja kerättävä aineisto määrittävät, mitä metodia voidaan käyttää (Pihlaja, 2001, 54). Käytetyt menetelmät, eli opinnäytetyön metodologia, esitellään tässä luvussa.

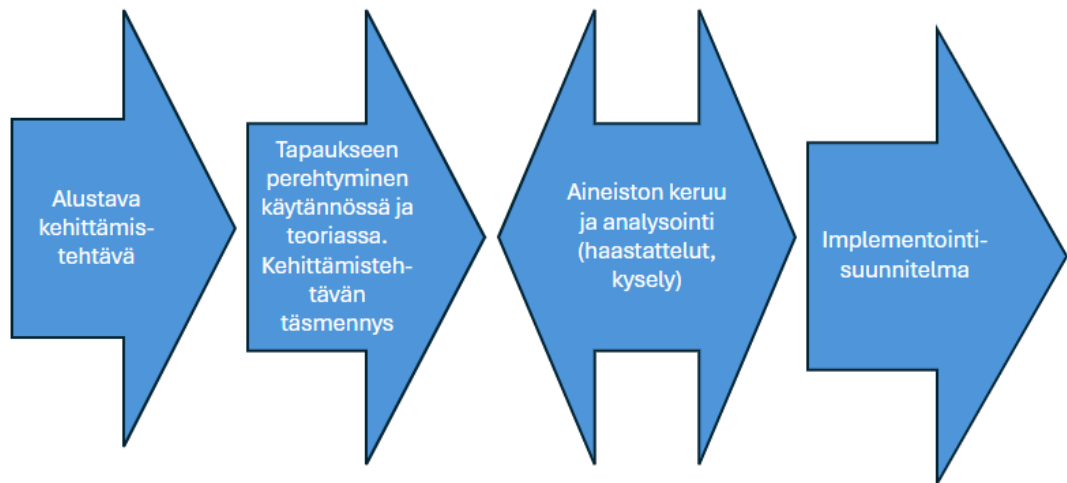
4.1 Tutkimusote

Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus määrittävät tutkimusotteen, joka voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen (Heikkilä, 2014, 14). Määrällisellä tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä kuten 'paljonko' ja 'kuinka usein' ja sen aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Laadullinen tutkimus auttaa puolestaan ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä sen käyttäytymistä ja se sopii toiminnan kehittämiseen sekä vaihtoehtojen etsimiseen. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään vähemmän strukturoidusti ja sen aineisto on usein tekstimuotoista vastaten kysymyksiin 'miksi' ja 'miten'. (Heikkilä, 2014, 15.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusotteeksi valikoitui laadullisen tutkimusote, jolla pyritään saamaan mahdollisimman hyvä kuva sekä Palkeiden uuden työntekijän perehdytyksestä että koulutustenhallintajärjestelmän ominaisuuksista implementointisuunnitelman toteuttamiseksi.

4.2 Lähestymistapa

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteena on yleensä yksi ilmiö, johon pyritään sekä perehtymään syvällisesti monia tietolähteitä hyödyntäen että antamaan tutkittavasta ilmiöstä hyvä kuvaus (Kananen, 2013, 28). Tapaustutkimuksessa tavoitteena ei ole yleistäminen eikä teorian muodostaminen, vaan nimensä mukaisesti kuvaus yhdestä tapauksesta (Kananen, 2013, 56). Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli luoda implementointisuunnitelma, jota varten tarvittiin yksityiskohtaista tietoa uuden työntekijän pereh-

dytyksestä sekä järjestelmästä, johon uuden työntekijän perehdytysohjelma on tarkoitus implementoida. Tapaustutkimus on sopiva ote tutkimuksiin, joissa tutkimuskohde voidaan rajata tarkasti (Vilkkä, 2021, luku Tapauksen rajaaminen). Tämäkin puoltaa tapaustutkimuksen valintaa, kun kohteena on tarkasti rajattu tapaus kuten tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön vaiheet on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Opinnäytetyön vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 54).

Toimintatutkimus oli yhtenä vaihtoehtona lähestymistapaa pohdittaessa, mutta järjestelmän käyttöönoton aikataulu vaikutti lähestymistavan valintaan ja työn toteutukseen. Koska järjestelmän käyttöönotto tulee ajallisesti tapahtumaan vasta tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, ei valmista tuotosta ole tarkoitus saada aikaiseksi opinnäytetyön puitteissa. Mikäli opinnäytetyön tavoitteena olisi saada valmis tuotos eli perehdytysohjelman toteutus kokonaisuudessaan uuteen järjestelmään, olisi toimintatutkimus ollut sopivampi valinta lähestymistavaksi. Toimintatutkimus on tutkimusmetodi, jossa suunnitellaan uusia toimintatapoja, kehitetään tutkimuksen kohteena olevaa asiaa toimivammaksi ja tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi (Syrjäläinen ym., 2007, 44; Heikkinen, 2010, 16–17). Tapaustutkimus ei toimintatutkimuksen tavoin pyri muutokseen eikä siinä kehitetä mitään konkreettista, vaan sen avulla luodaan ratkaisuehdotus ongelmaan (Kananen, 2013, 57; Ojasalo ym., 2015, 21).

4.3 Aineistonhankinta- ja analysointimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyks ei ole samalla tavalla tavoiteltava kuin määrällisessä tutkimuksessa, eikä siten aineiston määrällä ole merkitystä. Määrää oleellisempaa on aineiston laatu ja se, että sen avulla saadaan kattava kuvaus tutkittavasta tapauksesta. (Vilkka, 2021, luku Tutkimusaineiston määrä: koolla ei ole väliä.) Tapaustutkimukselle on tyypillistä ongelmien moninaisuus, jolloin tutkimusongelman ratkaisemiseen tarvitaan useita tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä (Kananen, 2013, 56). Eri tiedonkeruumenetelmien hyödyntämisestä samassa tutkimuksessa käytetään myös termiä triangulaatio (Kananen, 2010, 71). Monimenetelmäisyyden lisäksi tutkimusongelman moniulottuvaisuus on tapaustutkimuksen selvin piirre (Kananen, 2013, 57). Eri menetelmiä käyttäen voidaan saada parempi näkemys ja enemmän syvyyttä tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen (Eriksson & Koistinen, 2014, 10). Tässä opinnäytetyössä aineistoa hankitaan tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan eri menetelmiä käyttäen. Käytettyjä menetelmiä ovat teemahaastattelut, kyselylomake sekä dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysi kohdistui Palkeiden olemassa oleviin perehdytysmateriaaleihin. Niiden avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva nykyisestä perehdytysohjelmasta sekä arvioimaan sen siirrettävyyttä koulutustenhallintajärjestelmään.

Teemahaastattelu on yksi tapaustutkimuksen käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä (Kananen, 2013, 93). Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu (Vilkka, 2021, luku Tutkimushaastattelun muodot). Teemahaastattelussa hyödynnetään tarkkaraajaisten kysymysten sijaan keskustelun aiheita, joihin haastateltava ei voi vastata lyhyesti. Teemahaastattelussa edetään yleisestä yksityiskohtiin ja haastattelijan ja haastateltavan välisessä keskustelussa voi nousta esiin myös uusia asioita tai kysymyksiä, joista keskustellaan. (Kananen, 2013, 93, 96.) Tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joilla tutkimusongelmaan saadaan vastaus, ja pyritään käsittelemään ne haastattelussa vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä (Vilkka, 2021, luku Tutkimushaastattelun muodot). Haastattelulle tyypillistä on vuorovaikutus tutkijan ja haastateltavan välillä (Heikkilä, 2014, 16).

Koska teemahaastattelulla kerätään tietoa tutkittavasta ilmiöstä eikä tutkijalla ole vielä kaikkea tietoa, ei teemahaastattelussa voi olla valmiita kysymyksiä. Teemahaastattelu voidaan suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna ja haastateltavaksi valitaan ne henkilöt, joihin tutkittava ilmiö liit-

tyy. (Kananen, 2013, 94.) Jatkokysymyksiä syntyy haastateltavan vastauksista ja haastattelukierroksia voi olla useita (Kananen, 2013, 96). Teemahaastattelun valinta yhdeksi aineistonhankintamenetelmäksi on perusteltua tässä opinnäytetyössä, koska haastateltavien joukko on pieni. Haastateltaviksi valittiin kaksi henkilöä: toinen on toiminut hankittavan järjestelmän pääkäyttäjänä eli hän tuntee järjestelmän ominaisuudet ja mahdollisuudet, toinen on HR-asiantuntija, joka tuntee nykyisen perehdytysprosessin ja jolla on myös tietoa perehtyjiltä kerätystä palautteesta.

Aineistoa kerätään lisäksi kyselylomakkeella. Kyselylomakkeella vastaaja lukee itse kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti (Vilkkä, 2021, luku Tutkimusaineiston keräämisen tavat). Kysely on sopeva menetelmä aineiston hankintaan, kun tutkittava aihealue tunnetaan jo, mutta halutaan varmistua vielä sen paikkansa pitävyydestä (Ojasalo ym., 2015, 21). Laadullisissa tutkimuksissa käytetään pääosin avoimia kysymyksiä (Heikkilä, 2014, 47). Hyvä kysymys on sellainen, jossa kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan ja se on tarpeellinen ja kohteliaasti esitetty. Kysymys ei myöskään saa olla liian pitkä, monimutkainen tai johdatteleva. (Heikkilä, 2014, 54.)

Analyyysiä varten haastattelujen aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan tekstimuotoon. Litteroinnissa riittää usein melko karkea taso, jossa vain lauseen tiivistetty ydin kirjataan ylös. (Kananen, 2013, 99.) Litteroinnissa sen tarkkuutta tärkeämpää on, että haastateltavien lausumien sisältöjä ja merkityksiä ei muuteta (Vilkkä, 2021, luku Puheesta tekstiksi: litterointi). Litteroitu aineisto segmentoidaan, eli hajotetaan asiasisältöihinsä. Segmentti muodostaa yhden asian tai muuttujan, jolle annetaan nimi eli luokka. Aineiston segmenttejä voidaan lopuksi yhdistää niin, että samaa tarkoittavat asiat kirjataan yhden luokan alle. (Kananen, 2013, 104.) Luokittelussa oleellista on muistaa, että aineistoa kuvaavat luokat ovat toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä (Hakala, 2024, 100).

Tapaustutkimuksen aineiston luokittelussa voidaan käyttää teoriapohjaista luokittelua, jossa luokat johdetaan teoriasta, tai aineistopohjaista luokittelua, jossa luokittelukehikko nousee aineistosta (Kananen, 2013, 104). Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineisto ohjaa analyysin tekoa ja siinä pyritään nostamaan aineistosta esiin sen keskeisimmät asiat riippumatta niiden suhteesta aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Teorialähtöisessä analyysissä taustalla oleva teoria ohjaa analyysiä ja aineistoa verrataan jo olemassa olevaan tietoon. (Hakala, 2024, 99.)

4.4 Kehittämismenetelmä

Aineiston keräämisen ja analysoimisen jälkeen laadittavaa alustavaa implementointisuunnitelmaa käydään läpi työpajassa. Työpaja on tapaaminen tai tapahtuma, jossa osallistujat keskustellen vaihtavat mielipiteitä, tietoja, ajatuksia ja ideoita (Salonen ym., 2017, 63). Työpajalla pyritään toteuttamaan toimijalähtöisen kehittämisen ajatusta, jossa kehittämisen lähteenä eivät ole vain tuotteen käyttäjät, vaan kaikki ne tahot, jotka jollain tapaa liittyvät kehitettävään asiaan (Toikko & Rantanen, 2009, 95). Työpajaan kutsutaan osallistujiksi niin järjestelmän käyttöönottoon kuin uusien työntekijöiden perehdytysprosessiin osallistuvia henkilöitä ja työpajassa heillä on mahdollisuus esittää ajatuksiaan alustavasta implementointisuunnitelmasta.

Työpaja fasilitoinnissa käytetään me-we-us-menetelmää. Menetelmässä osallistujat pohtivat annettua aihetta ensin itsekseen, tämän jälkeen keskustelua käydään pareittain ja lopuksi aiheesta keskustellaan yhdessä koko joukon kesken (Kimberley ym., 2023).

5 Tutkimus- ja kehittämisprosessi

Idea opinnäytetyön aiheeksi sai alkunsa vuoden 2024 keväällä ja vahvistui toteutettavaksi saman vuoden syksyllä. Varsinainen tutkimus- ja kehittämisprosessi on toteutettu alkuvuonna 2025.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda implementointisuunnitelma uuden työntekijän perehdytysohjelman toteuttamisesta koulutustenhallintajärjestelmään. Tutkimusote oli laadullinen ja lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätään käyttäen monia tiedonkeruumenetelmiä, kuten teemahaastatteluita sekä kirjallisia lähteitä (Kananen, 2013, 31). Näitä hyödynnettiin myös tässä opinnäytetyössä monipuolisen kuvan saamiseksi tutkittavasta tapauksesta. Lisäksi aineistoa kerättiin kyselylomakkeella ja dokumenttianalyysillä.

Aiheeseen tutustuminen alkoi selvittämällä, millainen Palkeiden perehdytysprosessi on ja millaista materiaalia perehdytykseen kuuluu. Kun kokonaiskuva prosessista ja perehdytysmateriaalista oli saatu, siirryttiin seuraaviin aineistonhankintamenetelmiin, eli teemahaastatteluihin ja kyselylomakkeeseen. Tiedon analysointi eteni vaiheiden rinnalla, ja kun kasassa oli alustava aihio implementointisuunnitelmasta, järjestettiin työpaja, jossa osallistujat pääsivät kommentoimaan suunnitelmaa ja antamaan siihen kehitysideoita.

5.1 Palkeiden nykyinen perehdytysohjelma

Palkeiden nykyisen perehdytysprosessin kuvaaminen pohjautuu olemassa olevaan perehdytysmateriaaliin ja -ohjeistuksiin. Perehdytysprosessin omistajana organisaatiossa on HR. Perehdytysohjelma löytyy Palkeiden intranetistä ja se sisältää kaikille uusille työntekijöille yhteisen perehdytyksen ilman substanssiperehdytystä. Uusien työntekijöiden lisäksi myös pitkillä poissaoloilla olleet henkilöt osallistuvat töihin palatessaan perehdytykseen tai osaan siitä tarpeiden mukaan.

Tarkempi tutustuminen materiaaliin aloitettiin käymällä läpi perehdytyksen tueksi laadittu Excel-pohja. Siihen on listattu ja aikataulutettu perehdytyksen eri osa-alueet ja vastuutahot. Aikataulu on suuntaa antava ja se on laadittu neljän viikon ajalle, joiden aikataulutus on tehty päivätasolla. Excel-pohjaan tehtiin ensin perehdytyksen sisällön luokittelu. Luokittelussa perehdytyksen eri

osat väritettiin eri väreillä sen mukaan, kuka perehdytyksen järjestää (esihenkilö/muu) sekä koulutusmuodon mukaan (aikataulutettu perehdytystilaisuus/omatoiminen verkko-opiskelu). Nämä luokittelut toimivat myöhemmin pohjana myös implementointisuunnitelmaa hahmotellessa.

Sisältöä tarkastellessa selvisi, että uusille työntekijöille järjestetään kuun alussa yhteinen aloituspäivä, jossa heille jaetaan tietokoneet asennusohjeineen ja käydään läpi mm. kulunvalvontaa ja toimitiloja sekä pidetään turvallisuuskävely. Muiden päivien osalta perehdytykset tapahtuvat pääosin Teamsin välityksellä. Teams-tapaamiset ovat etukäteen aikataulutettuja, ja esihenkilö vastaa uuden työntekijän ilmoittamisesta näihin tilaisuuksiin. Nämä perehdytykset ovat eri vastuuhenkilöiden vetämiä ja niiden esitysmateriaalit on tallennettu intraan pdf- tai ppt-tiedostoina. Teamsilla pidettäviä perehdytyksiä on yhteensä 17 ja aiheina niissä on mm. työaika, virkasuhde, työterveys, tietoturva sekä organisaatio ja Palkeiden toiminta. Osa näistä Teamsilla pidettävistä perehdytyksistä pidetään kerran kuukaudessa, osa harvemmin, jopa vain kerran tai kaksi vuodessa. Kaikki uudet työntekijät eivät siten käy perehdytystä samassa tahdissa, vaan sen eteneminen on riippuvainen myös työntekijän aloituksen ajankohdasta.

Intrassa on myös tallenteita Teamsilla pidetyistä perehdytyksistä sekä luettavaa, omatoimisesti läpi käytävää materiaalia. Lisäksi perehdytykseen kuuluu eOppivassa suoritettavia verkkokursseja. eOppiva on valtionhallinnon yhteinen Moodle-pohjainen oppimisympäristö. eOppivassa on sekä valtionhallinnon yhteisiä koulutuksia, että organisaatioiden sisäisiä, omia koulutuksia. (eOppiva, n.d.) eOppivassa suoritettavat kurssit on lueteltu, mutta niiden suorittamista ei ole aikataulutettu, vaan työntekijä sopii niiden suorittamisen aikataulutuksesta esihenkilönsä kanssa. Kaikkien uusien työntekijöiden tulee suorittaa yhteensä 12 eOppiva-kurssia, minkä lisäksi voi suorittaa vapaavalintaisia kursseja erikseen sovittaessa. Aikataulussa on myös esihenkilön pitämiä perehdytyksiä ja jatkuvan keskustelun tapaamisia.

Excel-pohjassa on myös omalla välilehdellään koonti perehdytyksen sisällöstä, jonka työntekijä ja esihenkilö allekirjoittavat sähköisesti perehdytyksen päätyttyä ja joka arkistoidaan. Lisäksi intrassa on esihenkilöille muistilista, jonka he voivat tallentaa itselleen ja johon he voivat tehdä merkintöjä perehdytyksen etenemisen seurantaan varten.

Perehdytyksen sisällön laadukkuutta selvitettiin vertaamalla sisältöä Työturvallisuuskeskuksen julkaisemaan perehdyttämisen tarkistuslistaan (Työturvallisuuskeskus, 2022). Perehdyttämisen tarkistuslistaan verrattuna Palkeiden perehdytysohjelma sisältää kattavasti lähes kaikki listalla

olevan osiot. Jotkin tarkistuslistan kohdat on selkeästi kohdennettu erityyppisiin työpaikkoihin, ja ne eivät luonnollisesti ole mukana. Näitä ovat esimerkiksi hygienia- tai anniskelupassi, terveystarkastukset sekä henkilökohtaisten suojaimien käyttö. Työturvallisuuskeskuksen tarkistuslistalla perehdytyksen sisältö on jaettu kolmeen pääluokkaan, joita ovat organisaation / yrityksen toimintaan liittyvät asiat, työsuhteeseen liittyvät asiat sekä toiminta työpaikalla. Palkeiden perehdytyksessä ei ole mukana listalla olevia omaan tehtävään ja työhön liittyviä osioita, vaan perehdytys pitää sisällään selkeästi vain kaikille yhteiseen perehdytykseen kuuluvan sisällön. Sisällön monipuolisuuden osalta Palkeiden perehdytyksen voi todeta olevan kattava.

Seuranta koetaan myös tärkeäksi osaksi perehdytystä (Ketola, 2010, 166). Palkeiden perehdytyksessä on erikseen mainittu jatkuvat keskustelut esihenkilön ja uuden työntekijän välillä, mikä tukee perehdyttämisen seuranta. Lisäksi perehtyjät täyttävät perehdytyksen aikana kaksi kertaa Webropol-kyselyn, jossa he pääsevät vastaamaan perehdytyksen etenemiseen liittyviin kysymyksiin ja antamaan palautetta perehdytyksestä.

5.2 Teemahaastattelut

Tapaustutkimuksessa käytetään aineistonhankinnassa lähes aina teemahaastattelua (Kananen, 2013, 28), eikä tämä opinnäytetyö tee tähän poikkeusta. Aineistoa kerättiin teemahaastatteluin, joissa pyrittiin saamaan vastauksia kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen. Ratkottavat tutkimuskysymykset olivat ”Mitä eri ominaisuuksia ja elementtejä hankittavassa koulutustenhallintajärjestelmässä on?”, ”Miten Palkeiden nykyinen perehdytysohjelma on koostettu ja mitä se sisältää” sekä ”Miten Palkeiden perehdytysohjelmaa voidaan kehittää?”. Teemahaastattelun luonteen mukaisesti varsinaisia haastattelukysymyksiä ei oltu etukäteen laadittu. Haastateltaville oli haastatteluajoja varatessa taustoitettu syy haastattelulle ja sen tarkoitus, ja tutkimuskysymykset toimivat haastatteluiden pääteemoina. Teemahaastattelussa haastateltavat saivat mahdollisuuden kertoa aiheesta mahdollisimman avoimesti ja monipuolisesti, kun haastattelun kulkua ei rajoitettu valmiilla kysymyksillä.

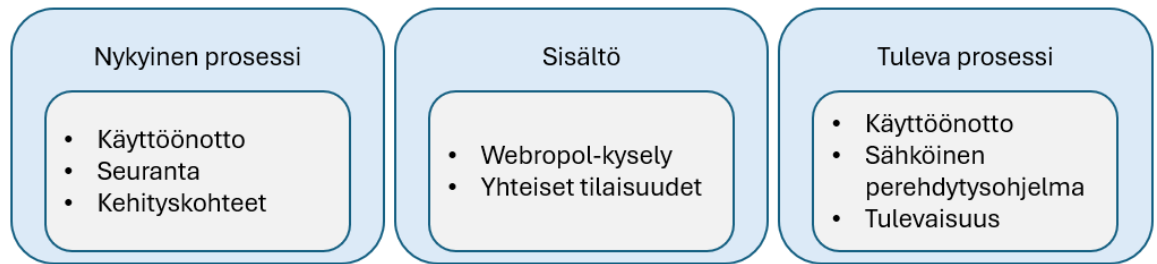
Haastatteluissa pyrittiin saamaan vastauksia siihen, mitä ominaisuuksia hankittavassa koulutustenhallintajärjestelmässä on ja mitä mahdollisuuksia ja rajoituksia sillä on suhteessa perehdytys-

materiaaliin. LMS-järjestelmän ominaisuuksiin liittyen haastateltiin henkilöä, joka on toiminut toisessa organisaatiossa saman järjestelmän pääkäyttäjänä. HR:n näkökulmaa ja kokemuksia nykyisestä perehdytysohjelmasta saatiin puolestaan haastattelemalla Palkeiden HR-asiantuntijaa. HR:n haastattelussa oli tarkoituksena saada syvempi kokonaiskuva perehdytysprosessista ja siitä, miten toimiva nykyinen perehdytys on henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja onko perehdytykseen liittyen noussut esille joitain kehityskohteita.

Haastattelut toteutettiin videotapaamisina Microsoft Teamsin välityksellä helmikuussa 2025. Videotapaaminen valikoitui haastattelujen toteutustavaksi käytännön syistä. Näitä ovat haastateltavien sijainti eri paikkakunnilla, minkä lisäksi tapaamisen tallentaminen ja litterointi sujuu videotapaamisessa helposti. Aikaa haastatteluille oli varattu tunti per haastattelu ja tapaamiset tallennettiin. Haastatteluista ensimmäinen venyi kestoiltaan hieman yli tuntiin, jälkimmäinen puolestaan päättyi hieman ennen varatun ajan loppumista.

Tallentamisen lisäksi hyödynnettiin Teamsin automaattista litterointia, jolla saa tapaamisen litteroinnin tekstinä suoraan Word-tiedostoon. Koska automaattinen litterointi ei tuottanut täysin ymmärrettävää tekstiä vaan siinä oli selkeitä virheitä, piti litteroinnit käydä tallenteen kanssa läpi ja oikolukea. Tässä yhteydessä litteroinnista poistettiin kaikki täytesanat ja muu ylimääräinen teksti, joka ei koskenut suoraan tutkittavaa aihetta.

Kun litteroinnit oli tarkastettu ja pelkistetty, ne siirrettiin Excel-tiedostoon. Excel-tiedostossa suoritettiin haastatteluaineistojen käsittelyn seuraava vaihe, jossa taulukkomuotoon viedyistä teksteistä poimittiin tärkeimmät asiasisällöt omaan sarakkeeseensa. Aineistoja lukiessa niistä nousi esille muutamia teemoja, ja asiasisällöt luokiteltiin näiden teemojen mukaisesti. Analysoinnissa käytettiin siis aineistopohjaista luokittelua. Järjestelmän pääkäyttäjän haastattelussa luokitellut teemat liittyivät suoraan järjestelmän ominaisuuksiin ja elementteihin. Näitä olivat *curriculum, item, kokoelmat, määrittämisprofiili, palautekysely ja program*, sekä erillinen teema *yleistä*, johon menivät muihin teemoihin kuulumattomat asiat. HR-asiantuntijan haastattelun teemoiksi muodostuivat *järjestelmän käyttöönotto, kehityskohteet, nykyisen prosessin käyttöönotto, seuranta, sähköisen perehdytysohjelman hyödyt, tulevaisuus, webropol-kysely sekä yhteiset tilaisuudet*. Teemoista nousi lisäksi esille kolme pääluokkaa. HR-asiantuntijan haastattelun aineiston luokittelun pääluokat on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Haastattelu 2, aineiston luokittelu.

5.2.1 Haastattelu 1

Ensimmäisenä oli vuorossa järjestelmän pääkäyttäjän haastattelu. Valmiita kysymyksiä haastattelua varten ei ollut, vaan teemana toimi tutkimuskysymys ”Mitä eri ominaisuuksia ja elementtejä hankittavassa koulutushallintajärjestelmässä on?”.

Haastattelussa selvisi, että haastateltavan aiemmassa organisaatiossaan ei ollut ollut käytössä vastaavaa uuden työntekijän perehdytystä varten rakennettua koulutusohjelmaa, jollainen tässä työssä on tarkoitus suunnitella, vaan heillä koulutukset olivat olleen pienempiä kokonaisuuksia. Haastattelussa tuli kuitenkin hyvin esille järjestelmän ominaisuuksien toimintaperiaatteita ja niiden soveltuvuuksia perehdytysohjelman toteutukseen.

Haastattelussa käytiin ensin läpi järjestelmän ns. peruselementtejä, joista keskeisin on item eli kurssi. Kurssit voivat olla joko kouluttajavetoisia ja aikataulutettuja, itsenäisesti opiskeltavia verkkosisältöjä tai edellisten yhdistelmiä. Neljäs vaihtoehto pitää sisällään muut, suoraan järjestelmässä toteutettavat sisällöt kuten tarkistuslistat.

Järjestelmään on mahdollista toteuttaa koulutuskokonaisuuksia kahdella vaihtoehtoisella tavalla, joita ovat curriculum ja program. Curriculum koostetaan pelkistä kursseista, mutta program voi sisältää myös muuta sisältöä, kuten tekstiä tai linkkejä, ja jotka käyttäjä voi kuitata painikkeella tehdyiksi. Program on aikatauluun sidottu ja sillä on joko tietty alkupäivä, tai sen kesto suorituksen aloituksesta voi olla ennalta määritetty. Curriculum voidaan puolestaan määrittää vanhenemisaika, jonka jälkeen se tulee suorittaa uudestaan. Haastattelun perusteella näistä program vaikuttaa sopivan paremmin perehdytysohjelman rakenteeksi aikataulutettavuutensa ja monipuolisuutensa takia.

5.2.2 Haastattelu 2

Kerättyä aineistoa täytyy analysoida koko ajan tiedonkeruun rinnalla, jotta ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä kasvaa jokaisen teemahaastattelun jälkeen. Jokainen teemahaastattelu synnyttää uusia kysymyksiä, jotka on syytä ottaa huomioon seuraavassa haastattelussa. (Kananen, 2013, 106.) Järjestelmään liittyvä haastattelu toimi hyvänä pohjana henkilöstöasiantuntijan haastattelulle, jossa oli tarkoituksena saada syvempi kuva Palkeiden uuden työntekijän perehdytyksestä sekä selvittää perehdytysohjelman mahdollisia kehityskohteita. Nyt, kun olemassa oli jo alustava käsitys järjestelmän mahdollisuuksista ja joitain hahmotelmia implementoinnista oli ajatuksen tasolla syntynyt, pystyi haastattelussa myös selvittämään alustavien ajatussuuntien toimivuutta HR:n näkökulmasta.

Myöskään tässä haastattelussa ei ollut valmiiksi mietittyjä haastattelukysymyksiä, vaan teemoina toimivat tutkimuskysymykset ”Miten Palkeiden nykyinen perehdytysohjelma on koostettu ja mitä se sisältää?” sekä ”Miten Palkeiden perehdytysohjelmaa voidaan kehittää?”.

Täydellisemmän kuvan saamiseksi haastattelun alussa käytiin lyhyesti läpi nykyisen perehdytysprosessin käyttöönottoa ja sen muotoutumista nykyiseen muotoonsa. Haastattelussa selvisi, että nyt käytössä oleva perehdyttämismenettely pilotoitiin vuoden 2022 keväällä ja laajempaan käyttöön se otettiin saman vuoden syksyllä. Aiemmin esihenkilö oli ollut täysin vastuussa uuden henkilön perehdyttämisestä, ja esihenkilöiden aikaa haluttiin vapauttaa muihin tehtäviin sekä samalla yhtenäistää prosessia järjestämällä perehdytykset kootusti kaikille samaan aikaan aloittaville henkilöille. Kuluneiden vajaan kolmen vuoden aikana, jonka prosessi on ollut käytössä, sitä on esihenkilöiltä ja perehtyjiltä saatujen palautteiden perusteella muokattu. Tapaamisia on esimerkiksi vähennetty ja aikataulua tiivistetty.

Uudet työntekijät vastaavat HR:n laatimaan Webropol-kyselyyn kaksi kertaa perehdytyksensä aikana ja kyselyssä on mahdollista antaa palautetta perehdytyksestä. Haastattelun yhteydessä tuli esille myös näitä palautteita. Palautteiden mukaan perehtyjät kokevat perehdytyksen onnistuneena ja ovat antaneet siitä hyvää palautetta, eikä suuria kehityskohteita ole tullut kyselyn kautta esiin edellisen vuoden aikana. Kehittävää palautetta oli annettu liittyen perehdytyksen aikatauluun ja siihen, mitä on järkevää käydä heti alussa läpi. Myös selkeämpää viestintää siitä, mitä missäkin ajassa pitäisi ottaa haltuun toivottiin, kuten myös enemmän toisiin tiimiläisiin ja muuhun henkilöstöön tutustumista.

Webropol-kyselyssä myös kysytään, onko perehtyjä käynyt tiettyjä asioita läpi perehdytyksensä, ja HR toimittaa Webropol-kyselyn tulokset esihenkilöille. Esihenkilö seuraa sitten kyselyn kautta, mitkä asiat uusi työntekijä on jo käynyt läpi, ja mihin hänellä on vielä perehdytys kesken. Kyselyn täyttämistä muistutetaan uusia työntekijöitä perehdytystilaisuuksissa, minkä lisäksi esihenkilöitä on ohjeistettu pyytämään uusia työntekijöitä vastaamaan kyselyyn 2 ja 4 kuukauden kohdalla aloituksesta. Haastateltavan kokemuksen mukaan suurin osa aloittaneista käy vastaamassa kyselyyn, mutta tarkempaa seurantaan siihen ei ole.

Yhteisten, aikataulutettujen tilaisuuksien osalta ilmeni, että kuun alussa pidettävä, ensimmäisen päivän perehdytys pidetään, vaikka aloittavia henkilöitä olisi vain yksi. Näin saadaan esimerkiksi lakisääteiset asiat käytyä läpi jokaisen kanssa saman sisältöisenä heti aloittaessa. Muiden tilaisuuksien kohdalla kyse ei ole niin akuuteista asioista, joten niitä voidaan siirtää tai jopa perua, mikäli osallistujia on vain vähän. Niiden osalta perehdytys ei siten kaikilla tapahdu samassa rytmissä, vaan joku saattaa käydä jonkin asian läpi jo viikon kuluttua aloituksestaan, kun jollain toisella samaan asiaan perehtyminen voi tulla vastaan vasta usean kuukauden kuluttua aloituksesta. Jos henkilö aloittaa keskellä kuuta eikä siten pääse heti aloittaessaan osallistumaan yhteiseen aloitustilaisuuteen, on esihenkilön vastuulla perehdyttää hänelle vastaavat asiat. Esihenkilön vastuulla on myös ilmoittaa uusi työntekijä aikataulutettuihin perehdytystilaisuuksiin tai vaihtoehtoisesti perehdyttää vastaavat asiat uudelle työntekijälle. Näiden osalta ei ole koottua seurantaan.

HR-asiantuntija toi haastattelussa myös esille, että on kovin innoissaan uudesta järjestelmästä ja siitä, että uuden työntekijän perehdytysohjelma voitaisiin rakentaa järjestelmään. Jonkin verran keskusteltiin sen tuomista muutoksista ja esimerkiksi tarpeesta päivittää intraa perehdytysmateriaalien osalta. Webropol-kyselyn osalta oli myös pohdintaa, että se voi jatkossakin olla olemassa, mutta sen sisältöä saadaan kevennettyä koska osa sillä kysyttävistä tiedoista saadaan jatkossa tietoon suoraan sähköiseltä perehdytysohjelmalta sinne kirjautuvien suoritusmerkintöjen myötä.

5.3 Kyselylomake

Aineistoa kerättiin lisäksi kyselylomakkeella. Kysely kohdennettiin esihenkilöille, joilla on edellisen vuoden aikana aloittanut uusia työntekijöitä. Esihenkilö on vastuussa uuden työntekijän perehdytyksestä, ja heidän näkemyksensä perehdytyksen toimivuudesta pyrittiin selvittämään kyselyn avulla.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä, johon vastaaminen tapahtui anonymisti. Linkki kyselyyn toimitettiin sähköpostilla kahdelletoista esihenkilölle maaliskuussa 2025. Kyselyyn kuului varsinaisten kysymysten lisäksi saatekirje, joka toimitettiin esihenkilöille sähköpostitse. Saatekirjeen lisäksi sähköpostiviestissä oli linkki varsinaiseen kyselyyn. Esihenkilöille lähetetty saate on liitteessä 2 ja kyselylomakkeen kysymykset ovat liitteessä 3. Kyselylomake ja saatekirje testattiin ennen lähettämistä opinnäytetyön ohjaajan sekä toimeksiantajan edustajan toimesta ja testajilta saatujen palautteiden pohjalta kyselyä ja saatekirjettä hieman muokattiin. Vastausaikaa osallistujilla oli kaksi viikkoa, ja kaikille osallistujille lähetettiin muistutusviesti, kun vastausaikaa oli jäljellä kaksi päivää. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä yhdeksän, joten vastausprosentti oli 75.

Kyselyssä kysyttiin taustatietona esihenkilöllä edellisen vuoden aikana aloittaneiden uusien työntekijöiden määrää. Muita taustatekijöitä, esimerkiksi yksikköä, ei kysytty vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi. Vastaajista neljällä oli aloittanut yksi uusi työntekijä, kahdella aloittaneita oli ollut kaksi, samoin kahdella oli aloittanut kolme uutta työntekijää. Yhdellä uusia työntekijöitä oli aloittanut neljä. Yhteensä kyselyyn vastanneet esihenkilöt olivat siis vastanneet 15 uuden työntekijän perehdyttämisestä edellisen vuoden aikana. Aloittaneita henkilöitä harjoittelijat mukaan lukien oli edellisenä vuonna 69, joten kyselyyn vastanneet henkilöt olivat olleet mukana perehdyttämässä 22 prosenttia aloittaneista työntekijöistä.

Varsinaisia tutkimuskysymyksiä kyselyssä oli neljä ja ne olivat kaikki avoimia kysymyksiä. Kysely pyrittiin pitämään lyhyenä, jotta vastaaminen koettaisiin vaivattomana. Kysymykset suunniteltiin siten, että ne ovat mahdollisimman yksiselitteisiä ja helposti vastattavissa.

Tulosten analysointi aloitettiin ottamalla kyselyn raakadata Webropolista excel-tiedostoon. Kysymykset jaettiin excelissä omille välilehdilleen ja vastauksista poimittiin asiasisällöt tiivistetyssä muodossa. Samankaltaiset ilmaukset kerättiin omien teemojensa alle. Ensimmäisen kysymyksen

osalta teemat koodattiin punaisella, vihreällä ja keltaisella värillä sen mukaan, oliko kyseessä negatiivinen, positiivinen vai neutraali näkemys. Muiden kysymysten osalta poiminnat luokiteltiin sisällöstä nousseiden luokkien alle.

Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan uusien työntekijöiden perehdytysprosessin toimivuutta. Kysymyksellä oli tarkoituksena saada kokonaiskuva perehdytyksen toimivuudesta esihenkilön näkökulmasta, jota sitten tarkennetaan muilla kysymyksillä. Suurin osa vastauksista poimituista ilmauksista oli positiivisia ja useimmin toistui ilmaus 'toiminut hyvin' eri variaatioina. Moni ilmaus pyöri myös sen ympärillä, että kaikki saavat samaan aikaan saman perehdytyksen. Yksittäisen positiivisen maininnan sai myös muistilista. Negatiivisia ilmauksia oli neljä: 'todella sekava kokonaisprosessi', 'tieto täysin ripoteltu eri paikkoihin', 'aina ei tiedä mitä on yleisperehdytyksissä jo ehditty käymään läpi ja millä tasolla' ja 'ilmoittautuminen on esihenkilölle aika työläs'. Koonti negatiivisista ja positiivisista ilmauksista on kuviossa 6.



Kuvio 6. Esihenkilöiden kokemuksia perehdytysprosessin toimivuudesta.

Ensimmäisen kysymyksen osalta vastaukset olivat linjassa ennako-odotusten kanssa eikä mitään yllättävää noussut esille. Perehdytyksen sisältö on sijoitettuna useaan paikkaan, joka voi näyttäytyä uudelle työntekijälle sekavana, ja esihenkilön voi olla vaikea seurata perehtymisen etene- mistä. Perehdytyksen kuitenkin koetaan olevan kokonaisuutena toimiva ja kattava sekä kaikille tasapuolinen.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, että mitkä asiat vastaaja kokee perehdytyksessä erityisen hyvin toimiviksi. Vastauksista poimitut pelkistetyt asiasisällöt teemoiteltiin aineistosta nousseisiin teemoihin, joita tuli kahdeksan. Yleisellä tasolla eniten esille nousivat yhteiset perehdytykset ja yhtenäinen sisältö, joista molemmista oli viisi mainintaa. Myös ajankäyttö (kaksi mainintaa) ja riip- pumattomuus esihenkilöstä (kaksi mainintaa) nousivat esille. Yksittäisiä mainintoja oli lähinnä

käytännön asioihin, kuten koneen asennukseen ja muistilistaan liittyen. Vastaukset olivat siten linjassa ensimmäisen kysymyksen kanssa.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, että mitkä ovat suurimpia haasteita perehdytyksessä uusien työntekijöiden näkökulmasta. Neljässä vastauksessa nousi esille se, että uutta asiaa tulee paljon ja kaksi mainitsee haasteena sovittamisen yhteen substanssiperehdytyksen kanssa. Yksittäisissä vastauksissa tuli esille myös konkreettisempia esimerkkejä haasteista:

- eOppivan kursseihin ei ole suoria linkkejä
- perehdytyksen aikataulu on esihenkilöstä riippuvainen
- kertausta olisi hyvä saada tarvittaessa
- sisällöt ovat hajallaan
- etänä perehtyminen voi olla joillekin haastavaa

Vastaajista kolme ei joko kokenut, että perehdytyksessä olisi haasteita, tai ei osannut kommentoida asiaa uuden työntekijän näkökulmasta.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, että miten perehdytystä tulisi kehittää, jotta se tukisi paremmin uusien työntekijöiden onnistunutta aloitusta. Kahden vastaajan mielestä kehitettävää ei ole, kaksi vastaajaa toi esiin esihenkilön roolin perehdytyksessä ja sen, että esihenkilö on läsnä ja tavoitettavissa. Loput vastaukset ryhmittivät joko yleisperehdytyksen sisältöä tai substanssiperehdytystä koskeviin lausahduksiin. Yleisperehdytyksen sisältöä koskeva kehityskohteet on kerätty taulukkoon 1.

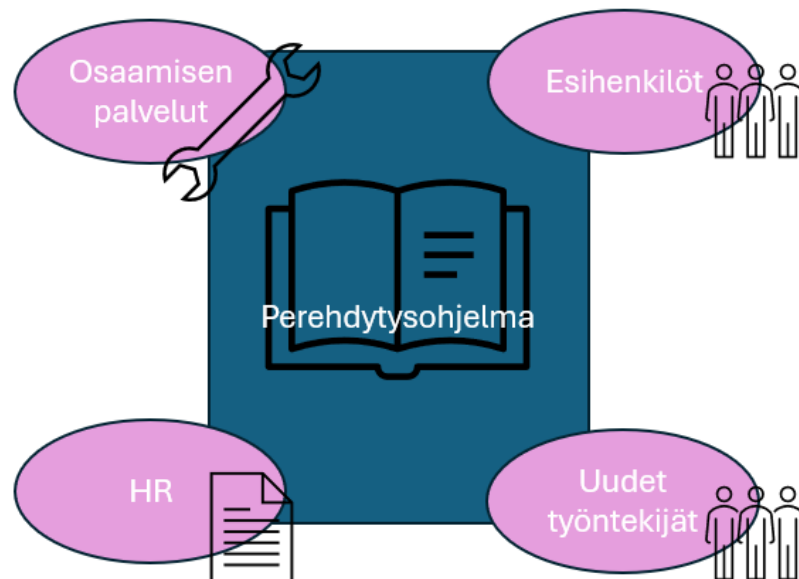
Taulukko 1. Perehdytyksen kehityskohteet.

Tulee olla selkeä polku, jossa asioiden läpikäynnin aikajärjestys tarkkaan mietitty
Jotkut asiat ovat nyt ohjelmassa aika harvoin ja taitaa välillä mennä yli puolivuotta, että joku asia käydään yhteisesti läpi
Mitkä ovat olennaisimmat asiat käydä läpi ihan alussa, mitkä asiat myöhemmin tai missä tahansa itselle sopivassa kohdassa.
Materiaalit samassa formaatissa/visuaalisessa muodossa
Alkuun talon tavoista tärkeimmät, että pystyy toimimaan
Ei tarvetta käydä kaikki, jos kyseessä on esim. 5 kk harjoittelu
Uusi henkilö saa sekavan kuvan nyt

5.4 Työpaja

Työpaja järjestettiin Microsoft Teamsilla videotapaamisena huhtikuussa 2025, tapaamista ei tallennettu. Videotapaaminen valikoitui työpajan toteutustavaksi, koska osallistujia oli usealta eri paikkakunnalta ja näin työpaja saatiin järjestettyä ilman matkustamista.

Työpaja oli kestoaltaan puolitoista tuntia ja siihen osallistui yhteensä 9 henkilöä, jotka edustivat monipuolisesti eri toimijoita. Mukana oli sekä koulutustenhallintajärjestelmän tulevia pääkäyttäjiä eli Osaamisen palvelut-tiimin eri asiantuntijoita sekä kaksi esihenkilöä. Osa osallistujista on aloittanut työt Palkeissa viimeisen kahden vuoden aikana, ja he ovat osallistuneet uuden työntekijän perehdytykseen. Lisäksi mukana olivat teemahaastatteluihin osallistuneet henkilöt eli järjestelmän entinen pääkäyttäjä ja HR-asiantuntija. Näin edustettuina olivat järjestelmän ylläpidon lisäksi ne, joilla on päävastuu perehdytysprosessista ja joilla on kokemusta perehdytjän roolista. Osallistujaryhmät on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Työpajaan osallistujat.

Fasilitointimenetelmänä työpajassa oli me-we-us, jossa ensin esiteltiin osallistujille alustava implementointisuunnitelma sekä sen muodostamisen tukena ollut värikoodattu nykyinen perehdytysaikataulu. Alustavassa suunnitelmassa oli kaksi eri vaihtoehtoa perehdytysohjelman toteutukselle, joista molemmissa sisältö oli jaettu eri osioihin. Osioissa oli mukana nykyisen perehdytyksen

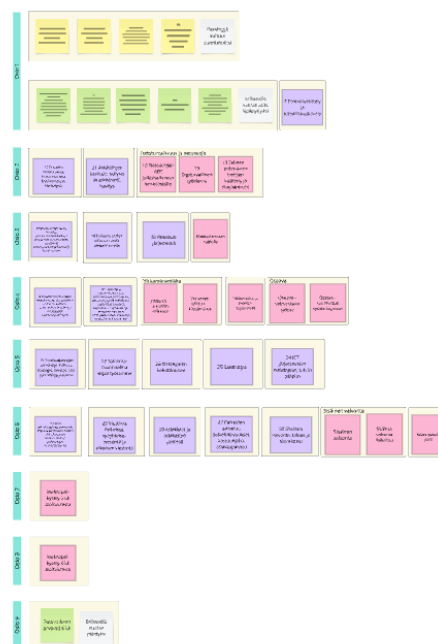
sisältö kokonaisuudessaan ja niissä olevaa sisältöä perehtyjä voi suorittaa haluamassaan aikataulussa. Ensimmäisessä vaihtoehdossa osioiden sisällöt oli jaettu nykyisen perehdytysohjelman aikataulun mukaiseen järjestykseen, jossa sisältö on jaettu neljälle viikolle. Toisessa vaihtoehdossa sisältö oli jaettu osioihin aihealueittain niiden sisältöjen perusteella. Molemmissa vaihtoehdoissa sisältöä on mahdollista suorittaa myös suositellusta järjestyksestä poikkeavassa järjestyksessä.

Alustavan implementointisuunnitelman esittämisen jälkeen suunnitelma sekä nykyisen perehdytyksen aikataulu jaettiin osallistujille tarkasteltaviksi ja he saivat tutustua aineistoihin itsenäisesti (*me*). Itsenäisen pohdinnan jälkeen osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, joissa heillä oli mahdollisuus keskustella yhdessä perehdytysohjelmasta ja implementointisuunnitelmasta (*we*). Tarkoituksena oli, että pienryhmät voivat miettiä mahdollisia korjauksia suunnitelmaan tai keksiä joitain aivan uusia ideoita. Ryhmiä ei arvottu satunnaisesti, vaan osallistujien jakaminen ryhmiksi oli pohdittu etukäteen. Osallistujat oli jaettu siten, että asiantuntijat oli jaettu mahdollisimman tasapuolisesti eri ryhmiin ja esihenkilöt sekä HR-asiantuntija olivat keskenään eri ryhmissä. Tarkoituksena ryhmäjaossa oli varmistaa mahdollisimman laaja-alainen näkökulmien ja ajatusten vaihto. Työpajan tätä vaihetta varten oli valmisteltu Miro-pohja, johon oli koottu implementointisuunnitelman kaksi eri vaihtoehtoa. Miro on verkkopohjainen visuaalinen työkalu, jota käytettiin tässä yhteydessä yhteisen työskentelyn alustana. Pohjassa perehdytyksen sisältö oli jaettu omiksi elementteiksi, jotka vastaavat LMS-järjestelmään vietäviä koulutuksia ja ryhmillä oli mahdollisuus muokata suunnitelmia sekä kirjoittaa alustalle ylös muistiinpanoja. Implementointisuunnitelmassa sekä Miro-pohjassa oli käytetty värikoodausta havainnollistamaan erityyppisiä sisältöjä. Miron työpajassa käytetty pohja on esitetty kuviossa 8. Jokaisella ryhmällä oli käytettävissä oma pohjansa.

Vaihtoehto 1: osiot nykyisen aikataulun mukaiset



Vaihtoehto 2: osiot jaettu sisältöjen aihealueiden mukaan



Kuvio 8. Työpajassa käytetty yhteisen työskentelyn alusta.

Työpajan kolmannessa vaiheessa (*us*) käytiin ryhmien havaintoja ja ideoita yhdessä läpi. Ryhmät saivat esitellä omat pohdintansa ja ryhmien osallistujilla oli mahdollisuus kommentoida toistensa havaintoja. Varsinaista pidempää yhteistä keskustelua eri ryhmien näkökulmista ei pidetty. Työpaja mahdollisti silti yksilö-, ryhmä- ja koko ryhmän tasoisen tarkastelun, joten me-we-us-menetelmän voi todeta pääosin toteutuneen.

Kolmannen vaiheen läpikäynnissä selvisi, että suunnitelman ensimmäinen vaihtoehto ei ollut yhdenkään ryhmän mielestä täysin toimiva, vaan jälkimmäistä vaihtoehtoa pidettiin selkeämpänä sekä perehtyjän että esihenkilön näkökulmasta. Yksi ryhmistä oli myös pohtinut sekamuotoa, jossa ensimmäinen viikko olisi tarkasti aikataulutettu ja loput perehtyjän vapaasti suoritettavissa. Lisäksi nostettiin esille työntekijän aktiivisuus kontaktipisteissä, kuten jatkuvan keskustelun taapamisten sopimisessa.

Tietosuoja- ja tietoturvakurssit, jotka ovat eOppivassa suoritettavia kursseja, herättivät myös keskustelua. Niiden suorittaminen voisi ohjata perehtyjää ”nyt kun olet suorittanut tietoturvakurssit, niin voit nyt siirtyä etätööhön”, minkä lisäksi pohdittiin mahdollisuutta tulevaisuudessa pilkkoa

niiden sisältöä pienemmiksi osa-alueiksi. Lisäksi todettiin, että kyseisistä kursseista vastaavien henkilöiden kanssa on aiheellista keskustella ennen kuin niistä muodostetaan kurseja koulutushallintajärjestelmään, jotta niiden suorittamista pystytään parhaalla mahdollisella tavalla seuraamaan paitsi uusien työntekijöiden, myös vanhojen työntekijöiden osalta.

Aikataulutetuille kursseille ilmoittautumisen osalta tunnistettiin ongelmaksi se, että uudet työntekijät saavat käyttäjäprofiilit koulutushallintajärjestelmään vasta ensimmäisenä työpäivänään, joten ilmoittautumisia tilaisuuksiin ei voi hoitaa järjestelmän kautta etukäteen edes esihenkilön tai HR:n toimesta. Tämä voi vaatia ilmoittautumisten hoitamista jollain muulla tavoin järjestelmän ulkopuolella ainakin ensimmäisen päivän perehdytyksen osalta, sekä muiden päivien perehdytyksen aikataulutuksen uudelleen pohdintaa. Toisaalta kannatusta sai myös ajatus useampien aikataulutettujen perehdytysten korvaaminen tallenteilla, joka osaltaan auttaisi ilmoittautumisia koskevaan ongelmaan.

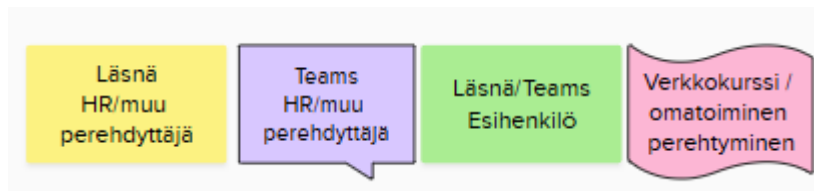
5.5 Perehdytysohjelman implementointisuunnitelma

Osana opinnäytetyötä laadittiin suunnitelma perehdytysohjelman toteuttamisesta koulutushallintajärjestelmään. Implementointisuunnitelman toteutus eteni vaiheittain aineiston keruun ohella ja se viimeisteltiin työpajassa saatujen havaintojen jälkeen. Työkaluna implementointisuunnitelman hahmottelussa toimi Miro, johon voi tehdä eri muotoisia ja värisiä elementtejä ja tekstisisältöjä ja jossa näitä elementtejä voi helposti raahailta paikasta toiseen, kuin muistilappuja taululla. Mirossa näkymää voi muokata useampi käyttäjä samanaikaisesti ja sitä käytettiin työkaluna myös työpajassa. Lopullinen suunnitelma toteutettiin Power Pointissa.

Ensimmäisen haastattelun aineiston läpikäymisen ja analysoimisen ohessa tutustuttiin myös SAPin omiin ohjeistuksiin LMS-järjestelmän elementeistä, ja haastattelu tuki hyvin näiden ohjeiden sisältöön tutustumista. Aineistoa läpi käydessä eri elementit ja niiden ominaisuudet koostettiin erilliseen Power Point-tiedostoon, josta muodostui lopulta pohja implementointisuunnitelmalle.

Implementointisuunnitelman hahmottelu alkoi siitä, että Miroon työstettiin elementit vastaamaan nykyisen perehdytysmateriaalin sisältöä. Jokainen yksittäinen, aikataulutettu perehdytystapahtuma sai oman elementtinsä, kuten myös eOppivan kurssit ja muu perehdytysohjelman si-

sältö. Aineisto oli analysoitaessa jaettu neljään kategoriaan sen mukaan, onko kyseessä ajankoh-
taan sidottu, joko läsnä tai etänä tapahtuva perehdytystapahtuma vai itsenäisesti suoritettava
omatoiminen perehtyminen sekä toimiiko perehdyttäjänä uuden työntekijän esihenkilö vai joku
muu taho. Eri kategoriat oli myös värikoodattu ja Mirossa elementit värikoodattiin edellä kuvat-
tujen luokkien mukaisesti. Mirossa käytetty elementtien luokittelu on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Perehdytysohjelman sisällön luokittelu.

Perehdytyksen eri elementeistä tulee rakentaa LMS-järjestelmään erilliset itemit eli kurssit, joista
koostetaan program-muotoinen koulutusohjelma. Kurssit järjestetään suositeltuun järjestykseen
ohjelman sisälle, mutta suoritusjärjestystä ei lukita, jotta uusi työntekijä voi käydä osioita läpi
joustavasti ja jotta ilmoittautuminen aikataulutettuihin perehdytyksiin onnistuu ongelmitta.
Suuntaa antava järjestys ohjaa uutta työntekijä etenemään, mutta asioiden läpi käymisen voi
tehdä haluamassaan järjestyksessä ja jo läpi käytyjä kohtia voi palata kertaamaan. Tarkemmat
suoritusajat määritetään vain Webropol-kyselyille, jotta ne aukeavat haluttuna aikana vastatta-
viksi. Ohjelmalle asetetaan tavoitesuoritusajaksi kuusi kuukautta sen aloittamisesta.

Implementointisuunnitelma on tehty Palkeiden nykyisen perehdytysohjelman pohjalta ja siinä on
hyödynnetty sen olemassa oleva sisältö kokonaisuudessaan. Koska sisällön osalta ei aineistojen
analysoinnin yhteydessä tullut esille selkeitä kehittämiskohteita, on kaikki nykyinen perehdytys-
materiaali sisällytetty implementointisuunnitelmaan, eikä siihen ole myöskään tuotu uutta pe-
rehdytys sisältöä. Suunnitelmassa aineisto myös pääosin pysyy nykyisissä sijainneissaan eli in-
trassa ja eOppivassa, mutta näihin aineistoihin saadaan sähköisessä perehdytysohjelmassa suorat
linkit, jotta uusi työntekijä löytää sisällöt helposti eikä joudu erikseen etsimään niitä. Suuri osa
perehdytettävästä tiedosta on sellaista, johon myös vanhoilla työntekijöillä tulee olla pääsy, eli
intra on niiden luonnollinen sijainti, jotta samoja sisältöjä ei jouduta ylläpitämään ja päivittämään
kahdessa eri paikassa.

Implementointisuunnitelmassa esitellään ensin järjestelmän elementtejä ja niiden käyttötarkoituksia, jonka jälkeen esitellään perehdytyksen sisältö sekä perehdytysohjelman rakenne. Suunnitelman sisällysluettelo on kuviossa 9.

Sisällysluettelo

• LMS:n elementit	
– Kurssi	s. 3
– Kurssien sisältötyypit	s. 4
– Kurssi – oppitunnit ja agendat	s. 5
– Program	s. 6
– Curriculum	s. 7
• Perehdytysohjelman toteutustapa	s. 8
• Perehdytysohjelman sisältö sisältötyypeittäin	s. 9
• Aikataulutetut perehdytykset, jotka pidetään joka kuukausi	s. 10
• Perehdytykset, jotka järjestetään harvemmin kuin joka kuukausi	s. 11
• eOppivan kurssit	s. 12
• Perehdytysohjelman rakenne	s. 13
• Osiot	
– Orientaatio	s. 14
– Osio 1	s. 15
– Osio 2	s. 17
– Osio 3	s. 18
– Osio 4	s. 19
– Osio 5	s. 20
– Osiot 6 – 8	s. 21
• Kirjasto	s. 22
• Webropol-kysely	s. 23

Kuvio 9. Implementointisuunnitelman sisällysluettelo.

Kyselyssä nousi esille perehdytyksen kehittämiskohteista kysyttäessä se, että jotkin asiat ovat ohjelmassa harvoin. Joitain perehdytystilaisuuksia järjestetään vain yksittäisiä kertoja vuodessa. Sama asia tunnistettiin haasteena myös työpajassa. Näiden osalta on hyvä ratkaisu tallentaa perehdytys, jolloin Teamsilla pidettävien tilaisuuksien välillä aloittavat uudet työntekijät voivat katsoa tallenteen aikataulutettuun tilaisuuteen osallistumisen sijaan. Tällöin asioiden läpikäymiseen ei mene montaa kuukautta, ja vastaavasti sisältö pysyy tuoreena kun tallenne päivitetään aina uuteen, kun uusi tilaisuus on pidetty. Joidenkin perehdytysten osalta voidaan myös miettiä vaihtoehtoa, että tilaisuuksia ei enää pidetä vaan niistä on vain tallenne.

Tallenteiden sisällyttäminen perehdytysohjelmaan voidaan tehdä kahdella vaihtoehtoisella tavalla. Joko tallenteista tehdään eOppiva-kurssit, jossa on aina edellisen tilaisuuden tallenne ja eOppiva-kurssin suorittamisesta tulee suoritusmerkintä perehdytysohjelmalle. Toinen vaihtoehto

on viedä tallenteet Dreambroker-alustalle, joka Palkeilla jo tällä hetkellä on käytössä koulutusten videotallenteiden säilyttämistä ja katselua varten. Perehtyjä voi katsoa tallenteen ja sitten hän kuittaa koulutusohjelmalla katsoneensa tallenteen. Työpajassa saatujen palautteiden mukaan implementointisuunnitelmaan valittiin mukaan jälkimmäinen toimintatapa sen teknisesti keveämmän toteutuksen vuoksi. Alustavassa suunnitelmassa oli lisäksi niputettu saman aihepiirin eOppiva-kursseja siten, että perehdytysohjelmassa niistä tulisi yksi suoritusmerkintä per aihealue, mutta työpajassa tuli myös esille, että tällainen yhdistäminen tulisi toteuttaa jo eOppivassa eikä sitä ole mahdollista tehdä koulutustenhallintajärjestelmässä, joten implementointisuunnitelmassa jokainen eOppiva-kurssi on oma elementtinsä ja jokaisesta muodostuu oma suoritusmerkintänsä.

Perehdytysohjelman implementointisuunnitelmaan on sisällytetty myös nykyisen perehdytysprosessin mukaiset esihenkilön ja uuden työntekijän väliset jatkuvan keskustelun tapaamiset. Näin voidaan varmistaa, että keskustelut eivät jää käymättä. Sanalla voidaan varmistaa, että uusi työntekijä sekä kokee itsensä tervetulleeksi organisaatioon ja tiimiin, ja esihenkilö voi samalla varmistua perehdytyksen onnistuneesta etenemisestä. Alustavassa suunnitelmassa esihenkilöä oli osallistettu tässä kohtaa ja oli suunniteltu, että esihenkilö kuittaa ohjelmalle keskustelut käydyiksi. Työpajassa tuli kuitenkin ensinnä ilmi, että toiminto, jota esihenkilön kuittaamiseen oli suunniteltu, ei ole siihen tarkoitukseen yleisesti käytetty eikä siten sen toiminnasta ollut varmuutta. Lisäksi toinen ryhmä toi esille näkökulman, jossa perehdytettävä itse olisi näissä kontaktipisteissä se aktiivinen osapuoli. Lopullisessa suunnitelmassa perehdytettävä työntekijä itse kuittaa jatkuvan keskustelun tapaamisiin liittyvä tehtävät.

Myös HR:n WerbroPolilla toteuttama kysely on edelleen mukana seurannan tukena ja suunnitelmassa sille on oma osio, johon voi laittaa linkin kyselyyn. Kyselyn sisältöä voi kuitenkin tulevaisuudessa keventää, koska osa sillä aiemmin kysytyistä tiedoista perehdytyksen etenemiseen liittyen saadaan jatkossa suoraan järjestelmästä. Tulevaisuudessa kyselyssä on mahdollista keskittyä enemmän perehtyjän kokemuksiin saamastaan perehdytyksestä. Kyselyillä varmistetaan perehdytyksen onnistuminen ja saadaan tärkeää palautetta siitä, ovatko perehdytyksen osa-alueet oikeassa suhteessa keskenään ja tarpeeksi kattavia.

Esihenkilöille kohdennetun kyselyn ensimmäisen kysymyksen negatiivisten vastausten osalta voidaan todeta, että niistä kaikki tulevat korjaantumaan pelkästään sillä, että perehdytysohjelma

saadaan toteutettua kokonaisuudessaan uuteen järjestelmään. Prosessista tulee vähemmän sekava, kun perehdytys etenee aikataulutettuna ja vaihe vaiheelta ohjelman osiosta toiseen. Samoin tieto saadaan samalla koottua paremmin yhteen paikkaan. Vaikka kurssuja tulee edelleen toteuttaa eOppivassa ja kaikkea perehdytyksen kirjallista materiaalia ei ole järkevää siirtää intrasta koulutushallintajärjestelmään, saadaan perehdytysohjelmaan linkitettyä tarpeelliset sisällöt, jotta uusi työntekijä löytää ne helposti ja kokonaisuus on helposti hahmotettavissa. Koska työntekijän läpi käymistä perehdytysohjelman osioista kirjautuu järjestelmään suoritusmerkinät, pystyy esihenkilö työntekijän itsensä lisäksi myös helposti seuraamaan perehdytyksen etenemistä ja hän näkee, mitä asioita uusi työntekijä on jo käynyt läpi.

Jatkossa ilmoittautumisen Teamsilla pidettäviin perehdytystapahtumiin tehdään suoraan järjestelmässä koulutusohjelman kautta ja työntekijä voi hoitaa ilmoittautumisen itse, joka helpottaa myös siltä osin esihenkilön osuutta perehdytyksestä. Työpajassa esille nousi tosin huoli juuri aikataulutettujen perehdytysten osalta. Järjestelmä ei mahdollista ilmoittautumisia ennen työntekijän varsinaista aloituspäivää, joten erityisesti ensimmäisten päivien osalta ilmoittautuminen tulee todennäköisesti vaatimaan LMS-järjestelmän rinnalle edelleen jonkin vaihtoehdoisen menetelmän, jotta tieto tulevista osallistujista saadaan ajoissa perehdyttäjälle.

Implementointisuunnitelma tullaan julkaisemaan Palkeiden Osaamisen palvelut-tiimin sisäiseen käyttöön järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Tällöin suunnitelman toimivuuden pääsee testaamaan käytännössä ja siihen voidaan tehdä tarvittaessa muutoksia ja korjauksia. Perehdytyksen implementointi järjestelmään tulee vaatimaan myös läpikäyntiä perehdyttäjien sekä HR:n kanssa.

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia implementointisuunnitelma uuden työntekijän perehdytysohjelman toteuttamisesta koulutustenhallintajärjestelmään. Tutkimusongelmaan *'Miten uuden työntekijän perehdytysohjelma voidaan toteuttaa uuteen järjestelmään'* etsittiin ratkaisua kolmen tutkimuskysymyksen kautta tapaustutkimuksen keinoin käyttäen laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuskysymykset olivat: *'Mitä eri ominaisuuksia ja elementtejä hankittavassa koulutustenhallintajärjestelmässä on?'*, *'Miten Palkeiden nykyinen perehdytysohjelma on koostettu ja mitä se sisältää?'* sekä *'Miten Palkeiden perehdytysohjelmaa voidaan kehittää?'*. Vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin teemahaastatteluin, Webropol-kyselyllä, työpajalla sekä tutustumalla nykyiseen perehdytysmateriaaliin ja -prosessiin.

Koska perehdytysprosessia ja -materiaalia oli uudistettu viime vuosien aikana, ei ollut oletettavaa, että sisällön osalta nousisi esiin merkittäviä kehittämistarpeita. Nykyinen perehdytysohjelma on kattava ja monipuolinen ja se koostuu useista eri sisällöistä ja toiminnoista, eikä sen sisällön osalta tunnistettu varsinaisia kehittämistarpeita. Palkeiden perehdytysohjelman materiaalit ovat saatavilla Palkeiden intranetissä, minkä lisäksi uusille työntekijöille järjestetään aikataulutettuja perehdytystilaisuuksia eri aiheista. Perehdytys sisältää myös eOppivassa suoritettavia kursseja, esihenkilöiden pitämää perehdytystä sekä perehdytyksen etenemistä seuraavan Webropol-kyselyn. Sisältö vastaa esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen (2022) ja Viitalan (2013, 194) kuvaamia hyvän perehdytyksen elementtejä.

Tutkimuksen perusteella merkittävimmitse kehityskohteiksi nousivat materiaalien hajanaisuus sekä perehdytyksen etenemisen seurannan puutteet. Uuden työntekijän perehdytykseen liittyvä materiaali sijaitsee useissa eri sijainneissa, joka voi näkyä sekavana uudelle työntekijälle. Tämä havainto nousi esille myös esihenkilöiden vastauksissa, kuten myös perehdytyksen etenemisen seurannan hankaluus. Perehdytystilaisuuksiin ilmoittautuminen koettiin myös esihenkilöille työläänä.

Koulutustenhallintajärjestelmä tarjoaa useita ominaisuuksia, jotka tukevat sähköisen perehdytyksen toteutusta. Näitä ovat esimerkiksi kurssikohtaiset materiaalit ja niiden järjestäminen suosittelun etenemisjärjestyksen mukaisesti sekä ilmoittautumismahdollisuudet. Järjestelmä mahdollistaa myös perehdytyksen etenemisen seurannan. Nämä ominaisuudet vastaavat Sari ym. (2024,

510–512) ja Kovanen & Pulkkinen (2023, 10) esittämiä sähköisen perehdytyksen hyötyjä, kuten materiaalien parempaa ymmärtämistä, tasa-arvoisempaa tiedonsaantia ja halukkuutta suorittaa tehtävät ajallaan. Lisäksi sähköisten oppimismenetelmien käytöllä ja sähköisten työkalujen hyödyntämisellä on todettu olevan positiivinen yhteys työntekijöiden oppimiseen sekä itseohjautuvan oppimisen taitoihin ja siten ne tukevat kyvykkyyttä jatkuvaan oppimiseen (Kuruppuge & Gregar, 2018, 13; Sari ym. 2024, 510–512).

Tapaustutkimuksen keinoin muodostui kattava kuva Palkeiden uuden työntekijän perehdytyksestä sekä hankittavan järjestelmän ominaisuuksista ja sen avulla onnistuttiin vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan. Opinnäytetyön tuotoksena laadittiin implementointisuunnitelma uuden työntekijän perehdytysohjelman viemisestä koulutustenhallintajärjestelmään. Yhteenvetona voidaan todeta, että implementointisuunnitelma tarjoaa ratkaisun perehdytysohjelman kehittämiseen ja se tuo esiin sähköisten ratkaisujen tarjoamia hyötyjä perehdytyksen hallinnassa. Sähköisellä perehdytysohjelmalla voidaan jatkossa tukea uuden työntekijän työsuhteen sujuvaa alkua ja vastuullista henkilöstöjohtamista aiempaa paremmin.

6.1 Luotettavuus

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa oli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella ei ole erikseen määriteltyä, omaa luotettavuustarkastelua. Luotettavuutta tarkastellessa tulee arvioida prosessin eri vaiheissa tehtyjen valintojen sekä niiden toteutusten laadukkuutta ja näiden riittävän tarkkaa dokumentaatiota. (Kananen, 2013, 113–116.)

Tutkimus- ja kehittämisprosessi on pyritty tässä työssä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi, jotta lukijan on helppo seurata työn etenemistä ja arvioida tehtyjä ratkaisuja. Työn lähtökohdat ja tavoitteet on taustoitettu ja päätöksiä valintojen taustalla on myös pyritty perustelemaan riittäväällä tarkkuudella ja teoriaan perustuen luotettavuuden takaamiseksi.

Aineistoa on kerätty monipuolisesti eri menetelmiä yhdistäen – teemahaastattelulla, Webropol-kyselyllä, työpajalla sekä dokumenttiaineistolla. Tämä metodologinen triangulaatio lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta (Kananen, 2010, 73), sillä se tarjoaa eri näkökulmia samaan ilmiöön. Näin on saatu kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta tapauksesta. Aineiston luotettavuutta tukee se, että tutkimukseen osallistui eri rooleissa toimivia henkilöitä, erityisesti esihenkilöitä, joilla on

keskeinen rooli perehdytysprosessin toteutuksessa. Kyselyyn saatiin kohtuullinen määrä vastauksia, mutta aineiston laajuutta voi pitää rajallisena, mikä on hyvä huomioida tulosten tulkinnassa.

Tapaustutkimuksesta saatuja tutkimustuloksia ei voida yleistää, vaan ne pätevät vain tutkitun tapauksen osalta (Kananen, 2013, 28). Voidaan kuitenkin puhua siirrettävyydestä, eli tulosten siirtämisestä toiseen vastaavaan tilanteeseen (Hakala, 2024, 91). Tulokset voivatkin tarjota suuntaa antavia näkökulmia ja kehittämideoita muille organisaatioille, jotka suunnittelevat perehdytysohjelmien viemistä koulutushallintajärjestelmään.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt implementointisuunnitelma ei ole julkinen asiakirja eikä sitä ole liitetty osaksi tätä opinnäytetyötä. Dokumentti on toimitettu ohjaavalle opettajalle tarkastettavaksi ja se tullaan julkaisemaan Palkeissa sisäisenä ohjeena.

7 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö ei saanut alkuaan niinkään olemassa olevasta käytännön tarpeesta, vaan tunnistetusta tulevasta mahdollisuudesta. Kun pohdin aihetta opinnäytetyölle, oma mielenkiintoni kohdistui työni puolesta sekä työssä ylläpitämiimme järjestelmiin, että niiden kautta tuottamiimme palveluihin. Yksi mielenkiinnon kohde oli koulutustenhallintajärjestelmä, jonka hankintaprosessia oltiin käynnistelemässä ja jonka käyttöönotto tultaisiin toteuttamaan tiimini toimesta. Uuden järjestelmän mahdollisuudet ja niihin perehtyminen houkuttelivat, ja kun tiesin aiemman työni kautta uuden työntekijän perehdyttämisen soveltuvan toteutettavaksi koulutustenhallintajärjestelmässä, ehdotin aihetta esihenkilölleni. Hänen näyttäessään vihreää valoa aloin suunnittelemaan työn rakennetta, ja esitellessäni ajatusta opinnäytetyöstä henkilöstöhallinnollemme ja heidän innostuessaan aiheesta sain lopullisen vahvistuksen sille, että työlle on selkeä tilaus.

Jotta implementointisuunnitelma voitiin tehdä, tuli ensin saada kokonaisvaltainen kuva Palkeiden uuden työntekijän perehdytysohjelmasta ja -prosessista. Luontevaa oli myös samalla kartoittaa mahdollisia kehityskohteita perehdytysohjelman rakenteessa tai sisällössä. Myös hankittavan järjestelmän ominaisuudet ja niiden tarjoamat mahdollisuudet ja asettamat rajoitukset perehdytyksen sisällölle tuli selvittää. Kerättyjä tietoja yhdistämällä pystyttiin luomaan implementointisuunnitelma, jonka pohjalta uuden työntekijän perehdytysohjelma voidaan toteuttaa koulutustenhallintajärjestelmään sitten, kun järjestelmä otetaan käyttöön.

Implementointisuunnitelman tekeminen ilman, että toimintoja pääsee heti testaamaan järjestelmässä, tuntui aluksi haastavalta. Koska järjestelmän toimintoja ei päässyt suunnitelmaa tehdessä testaamaan, tuli vain luottaa haastattelusta ja järjestelmän ohjeista kerättyihin tietoihin ja niistä saatuun ymmärrykseen. Suunnitelma kuitenkin valmistui, joten opinnäytetyön voi todeta saavuttaneen tavoitteensa. Suunnitelma on kuitenkin syytä tarkistaa ja tarvittavilta osin päivittää järjestelmän käyttöönoton ja perehdytysohjelman toteuttamisen yhteydessä. Perehdytysohjelman toteuttaminen järjestelmään tulee myös vaatimaan yhteistä läpikäyntiä prosessin omistajan eli HR:n kanssa. Myös esihenkilöiden ja perehdyttäjien kanssa on syytä käydä prosessi huolella läpi, jotta perehdytysohjelman käyttöönotto saadaan toteutettua sujuvasti.

Implementointisuunnitelman toteuttaminen opinnäytetyön muodossa ja erityisesti ennen järjestelmän käyttöönottoa mahdollisti aiheen tarkastelun rauhassa useasta eri näkökulmasta ja eri toimijoiden näkemykset huomioiden. Nyt aihetta tuli taustoitettua paremmin, kuin silloin, jos järjestelmä olisi ollut jo käytettävissä. Nyt ei ollut mahdollista siirtyä suoraan järjestelmän kimppuun ja viedä sisältöä järjestelmään ilman kunnan suunnitelmaa. Lopputulos voi siten olla laadukkaampi, kuin jos työtä olisi tehty vasta järjestelmän käyttöönoton jälkeen.

Opinnäytetyön tekeminen kokonaisuudessaan oli innostavaa ja se on kehittänyt asiantuntijuuttani, vaikka oma aikataulutukseni toi työlle omat haasteensa. Eri toimijoiden kanssa työskentely, implementointisuunnitelman laatiminen sekä tutkimuksellinen lähestymistapa ovat vahvistaneet valmiuksiani soveltaa tietoa käytäntöön ja prosessi on kehittänyt vuorovaikutus- ja projektinhallintataitojani. Oli myös ilahduttavaa nähdä, että muutkin projektiin osallistuneet olivat aiheesta innoissaan ja tunnistivat sähköisen perehdytysohjelman potentiaalin.

Jatkotutkimuksena voisi luonnollisesti olla perehdytysohjelman käyttöönoton jälkeiset kokemukset – toimiko implementointisuunnitelma käytännössä, eli saiko ohjelman vietyä järjestelmään suunnitelman pohjalta ja miten perehdytettävät ja perehdyttäjät ovat kokeneet sähköisen perehdytysohjelman. Harjoittelijoille voi olla syytä tulevaisuudessa tehdä oma perehdytysohjelmansa, johon ei oteta mukaan kaikkia yleiseen perehdytysohjelmaan kuuluvia osioita. Vastaavasti heille voisi olla myös jotain työuraansa vasta aloitteleville suunnattuja osioita. Perusosaamista, kuten yleisiä työelämätaitoja, tietoteknistä perusosaamista ja oppimaan oppimista pidetään usein itsensänselvyyksinä, eikä niitä yleensä sisällytetä perehdytykseen. Kuitenkin työelämäänsä aloittavien harjoittelijoiden kohdalla niitäkin voi olla syytä käydä läpi. (Kupias & Peltola, 2009, 93.)

Järjestelmän käyttöönoton pilotointi alkaa tämänhetkisen aikataulun mukaan syksyllä 2025. Koska opinnäytetyö oli suunniteltu valmistuvaksi ennen käyttöönottoa, ei lopullista toteutusta oltu suunniteltu tehtäväksi. Opinnäytetyö valmistui suunnitellussa aikataulussa, eikä työn sisältöä täytynyt siltä osin muuttaa, vaan toteutus tapahtui suunnitelman mukaisesti.

Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus. Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus.

Auvinen, T. & Lämsä, A.-M. (2020). Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 25 (1), 14–26. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202009035733>

Bangura, S. (2024). Human Resource Information System (Hris): Navigating The Implementation, Challenges, And Benefits. *International Journal of Business & Management Studies*, 5 (10), 25–32.

Bondarouk, T. (2021). Theoretical Approaches to e-HRM Implementations. Teoksessa Bondarouk, T., Rüel, H. & Looise, J. C. (toim.) *Electronic HRM in Theory and Practice*, (1–20). Emerald Publishing Limited.

Chen, L. (2022). Current and Future Artificial Intelligence (AI) Curriculum in Business School: A Text Mining Analysis. *Journal of Information Systems Education*, 33 (4), 416–426. <https://jise.org/Volume33/n4/JISE2022v33n4pp416-426.pdf>

Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson.

Dhanawade, M.S. (2024). Selection and Benefits of Human Resource Information System (HRIS). *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5 (1), 1951–1958. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i1.2024.1978>

Duunitori. (2022). Kansallinen rekrytointitutkimus. Duunitori.

Eerikäinen, M. (2020). Osaava tukemaan virastoja valmentavaan työotteeseen. Valtiolla.fi. Saatavilla 22.2.2025 <https://www.valtiolla.fi/osaava-ja-valmentava-tyoote/>

eOppiva. (N.d.). Mikä on eOppiva? eOppiva. Saatavilla 15.4.2025 <https://www.eoppiva.fi/mika-on-eoppiva/>

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4. Kuluttajatutkimuskeskus.

Hakala, J. (2024). Laadullisen tutkimuksen ABC. Gaudeamus.

Heikkilä, J.-P. (2014). Teknologian ja henkilöstöjohtamisen liitto. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. (172–188). Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy.

Heikkinen, H. (2010). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjäjä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (16–38). Kansanvalistusseura.

Henkilörekisterilaki. [HRL] 471/1987 <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saadostokoelma/1987/471>

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. (2006). Viisaat valinnat. Työterveyslaitos.

Huhtanen, A. (2019). Verkko-oppimisen muotoilukirja. Käytännön työkaluja laadukkaaseen verkko-oppimiseen muotoiluun. Aalto-yliopisto.

Jeske, D. & Olson, D. (2021.) Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14, 63–76. <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>

Johnson, R., Lukaszewski, K. & Stone, D. (2016). The Evolution of the Field of Human Resource Information Systems: Co-Evolution of Technology and HR Processes. *Communications of the Association for Information Systems*, 38, 533–553. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03828>

Kaijala, M. (2016). Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Talentum.

Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum.

Ketola, H. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>

Kimberley, A., Poikolainen, E. & Rummukainen, M. (2023). Ohjatun ja aktiivisen fasilitoinnin opas. Haaga-Helia.

Koivunen, S. (2024). Digitalization of Talent Acquisition. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3271-6>

Kotakorpi, A. (2021). Digitaalinen oppimisympäristö, verkko-oppimisalusta, LMS – tästä on kyse. Mediamaisteri. Saatavilla 13.5.2023 <https://www.mediamaisteri.com/blog/digitaalinen-oppimisymparisto-verkko-oppimisalusta-lms>

Kovanen, K. & Pulkkinen, T. (2023). Verkko-oppiminen Saavutettavuutta työhönopastukseen ja perehdyttämiseen. Teoksessa K. Kovanen & T. Pulkkinen (toim.) Työnopastus ja perehdyttäminen kestävät kehitystä. Digitaaliset ja virtuaaliset ratkaisut tukevat työn oppimista. (5–11). Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-509-3>

Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia.

Kuruppuge, R. & Gregar, A. (2018). Employee's learning in the organization: A study of knowledge based industries, Foundations of Management. De Gruyter, 10 (1), 13–22. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0002>

Laaksomies, K. (2024). Hyvä perehdytys kilpailuetuna – esimerkkejä parhailta työpaikoilta. Great Place To Work. Saatavilla 15.4.2025 <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/hyva-perehdytys/>

Laine, P. (2017). Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopisto.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. [YksTL] 759/2004 <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2004/759>

Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia. Teoksessa Viitala, R. & Järilström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 302. Vaasan yliopisto. (76–97). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>

Luoma, M. & Viitala, R. (2015). Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Teoksessa Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015: ihmisistä on kysymys. (15–42). Aalto-yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6349-2>

Lähtijät. (2023.) Miksi lähdemme? Mitä se maksaa? Syyt, seuraukset, hinta ja ratkaisuja. Lähtijät.

Mchete, T. & Shayo, F. (2020). The Role Of Induction On Performance Of New Employees At Workplace: Case Study Of The Open University Of Tanzania. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 3, 285–300. <http://doi.org/10.35409/IJBMER.2020.3158>

Moisalo, V.-P. (2011). Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Infor.

Naidu, G. & Nath, P. (2016). Exploring the effect of integrating learning management system with Human Resource management System. *International Research Journal of Management Sociology & Humanity*, 7 (7), 103–111.

Nestell, J. & Olson, D. (2017). *Successful ERP Systems: A Guide for Businesses and Executives*. Business Expert Press.

Noponen, N., Auvinen, T., Viklund, P., Leppäniemi, M., & Tiainen, J. (2023). Henkilöstöjohtamisen digitalisaatio keski-suomalaisissa PK-yrityksissä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 28 (1), 31–41. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202304262734>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät*. Sanoma Pro Oy.

Paakkanen, T. (2008). *Verkkokoulutuksen kehittäminen organisaatiossa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. www.urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7502-3

Pajula, A. (2021). Työhön perehdytys verkossa: Mitä on digiperehdytys? Media-maisteri. Saatavilla 30.4.2023. <https://www.mediamaiteri.com/blog/ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-perehdytys-verkossa-mit%C3%A4-on-digiperehdytys>

Pal, K. (2024). ChatGPT kilpailijat 2024 – 12 suurinta pelaajaa markkinoilla. Techopedia. Saatavilla 10.3.2024 <https://www.techopedia.com/fi/chatgpt-kilpailijat>

Palkeet. (N.d.a) Palkeet. Palkeet. Saatavilla 8.3.2025 <https://palkeet.fi/palkeet/>

Palkeet. (2024). Henkilöstökertomus 2023. Palkeet. Saatavilla 10.6.2024 <https://palkeet.fi/wp-content/uploads/2024/03/Henkilostokertomus-2023.pdf>

Palkeet. (2025). Henkilöstökertomus 2024. Palkeet. Saatavilla 27.3.2025 <https://palkeet.fi/wp-content/uploads/2025/03/Palkeet-henkilostokertomus-2024.pdf>

Pihlaja, J. (2001). Tutkielmaa tekemään. Soceda.

Pulkkinen, T. (2023). Perehdyttämisen ja työnopastuksen kokonaisuus. Teoksessa K. Kovanen & T. Pulkkinen (toim.) Työnopastus ja perehdyttäminen kestävät kehitystä. Digitaaliset ja virtuaaliset ratkaisut tukevat työn oppimista. (12–20). Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-509-3>

Ratsula, N. (N.d.). Vastuullinen liiketoiminta ja väärinkäytösten välttäminen. Kauppakamari <https://koulutusonline.fi/>

Ruohomäki, V., Vuorento, M., Kaila-Kangas, L., Laitinen, J., Joensuu, M. & Soikkanen, A. (2023). Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveystyötyminen etätyössä. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-078-2>

Saari, T. (2014). Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9478-9>

Saarinen, H. (2022). Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista: toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. (2017). Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-649-4>

SAP. (N.d.a) About SuccessFactors. SAP. Saatavilla 19.3.2025 <https://www.sap.com/finland/products/hcm/about-successfactors.html>

SAP. (N.d.b) Products. SAP. Saatavilla 19.3.2025 <https://www.sap.com/products/hcm/corporate-lms.html>

SAP. (N.d.c) What is SAP? SAP. Saatavilla 19.3.2025 <https://www.sap.com/about/what-is-sap.html>

Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). *Henkilöstöanalytiikka: Mittaa Ymmärrä Menesty*. Alma Talent.

Sari, D. F., Efendi, A., & Sumaryati, S. (2024). Empowering Higher Education Students: Enhancing Self-Regulated Learning through LMS Implementation. *Proceeding of the International Conference on Multidisciplinary Research for Sustainable Innovation*, 1, 507–513. <https://doi.org/10.31098/icmrsi.v1i.838>

Simon, B. (2010). A Discussion on Competency Management Systems from a Design Theory perspective. *Business & Information Systems Engineering*, 2 (6), 337–346.

Spiik, K.-J. (2024). HR-työntekijöiden on oltava valmiita muuttamaan perinteisiä työtapojaan. HR viesti. Saatavilla 2.2.2025 <https://www.hrviesti.fi/natiivi/4243/hr-tyontekijoiden-on-oltava-valmiita-muuttamaan-perinteisia-tyotapojaan>.

Tiirikainen, V. & Eskelinen, J. (2015). Tietotekniikka henkilöstöjohtamisen tehostajana ja muokkaajana. Teoksessa Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015: ihmisistä on kysymys*. (160–169). Aalto-yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6349-2>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere University Press.

Työsopimuslaki. [TSL] 7.6.1946/436 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimus>

Työturvallisuuskeskus. (2022). *Perehdyttämisen tarkistuslista*. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 23.2.2025 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/11/Perehdyttamisen-tarkistuslista.pdf>.

Työturvallisuuslaki. [TTL] 23.8.2002/738 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valvisto, E. (2005). Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita.

Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T.-P. (2014). Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Vaasan yliopisto. (1–11). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>

Vilka, H. (2021) Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Yawalkar, V. (2019). A Study of Artificial Intelligence and its role in Human Resource Management. International Journal of Research and Analytical Reviews. 6 (1). 20–24.

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Opinnäytetyön yhteydessä kerätään aineistoa haastatteluilla ja kyselyllä. Haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä. Kysely toteutetaan nettikyselynä käyttäen Webropolia. Lisäksi hyödynnetään aineistona Palkeiden olemassa olevaa perehdytysmateriaalia.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Haastattelut tallennetaan videotiedostona, minkä lisäksi haastattelut litteroidaan. Litterointi tallennetaan tekstitiedostona. Webropolilla kerätty aineisto tallennetaan Excel-tiedostona. Analysointia varten aineisto tallennetaan Excel-tiedostona. Litteroinnissa ja tiedostojen nimeämisessä käytetään pseudonyymejä, kuten H1 (haastateltava 1).

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Aineisto tallennetaan opiskelijan tietokoneella ja niistä tehdään varmuuskopio Kajaanin ammattikorkeakoulun OneDriveen. Webropolissa oleva kysely vastauksineen poistetaan, kun tulokset on otettu erilliseen tiedostoon.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyseymykset

- Aineistossa ei tule olemaan henkilötietoja tai muita arkaluontoisia, henkilöihin liitettyjä tietoja. Pääsyä aineistoon ei tule olemaan muilla kuin opiskelijalla.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Kerätyt aineistot tullaan säilyttämään vuoden ajan opinnäytetyön valmistumisesta, jonka jälkeen ne tuhoetaan. Aineistoa ei lähtökohtaisesti ole aihetta jatkokäyttöä, koska tutkittava aihe tulee kehittymään ja muuttumaan tulevaisuudessa.

Saatekirje

Moikka,

Lähestyn sinua, koska tiimissäsi on edellisen vuoden aikana aloittanut uusi työntekijä/työntekijöitä ja kaipaan kokemuksiasi uuden työntekijän perehdyttämisestä Palkeissa.

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa tradenomin YAMK-tutkintoa ja olen tekemässä opinnäytetyötä Palkeiden perehdytysohjelman kehittämisestä. Palkeet on hankkimassa osaksi Osaavaa koulutushallintajärjestelmän, joka käyttöön otettaessa mahdollistaa uuden työntekijän perehdytysohjelman toteuttamisen koulutuskokonaisuutena. Opinnäytetyössäni en keskity uudistamaan materiaaliemme sisältöä, vaan tavoitteenani on laatia suunnitelma perehdytysohjelman toteuttamisesta järjestelmässä nykyisten materiaalien pohjalta. Näin työntekijä voi jatkossa suorittaa yleisperehdytyksen asiat koulutushallinnan johdattamana. Substanssiosaamisen perehdyttäminen on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle, eli keskityn yleisperehdytykseen ja sen kokonaisuuteen.

Toivon, että voisit käyttää hetken pohtiaksesi Palkeiden yleisperehdytyksen toimivuutta ja vastata siihen liittyen muutama kysymykseen. Vastaamaan pääset alla olevasta linkistä ja vastauksista on mahdollista jatkaa myös myöhemmin, vastaaminen tapahtuu anonyymisti. **Kysely on auki 20.3. asti**, joten vastaathan ennen sitä. Kiitos jo etukäteen!

<https://link.webpolsurveys.com/S/4A641660B1BAEA18>

Yt. Miia

--

Miia Valkki

Palveluasiantuntija

Osaamisen palvelut

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Kyselylomake esihenkilöille

Palkeiden uuden työntekijän perehdyttäminen

Kysymyksissä keskitytään uuden työntekijän yleisperehdytykseen (eli ei työnopastukseen/substanssiosaamisen perehdyttämiseen)

1. Kuinka monta uutta työntekijää sinulla on aloittanut edellisen vuoden aikana?
2. Miten kuvailisit uusien työntekijöiden perehdytysprosessin toimivuutta nykyisessä muodossaan?
3. Mitkä asiat koet perehdytyksessä erityisen hyvin toimiviksi?
4. Mitkä ovat suurimmat haasteet perehdytyksessä uusien työntekijöiden näkökulmasta?
5. Miten perehdytystä tulisi mielestäsi kehittää, jotta se tukisi paremmin uusien työntekijöiden onnistunutta aloitusta?