

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Annette Rönkkö

PEREHDYTYS JOENSUUSSA TOIMIVISSA YRITYKSISSÄ

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2017



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Annette Rönkkö

Nimeke
Perehdytys Joensuussa toimivissa yrityksissä

Toimeksiantaja
Karelia-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia perehdyttämistä ja siihen liittyviä toimintoja Joensuussa toimivissa yrityksissä eri toimialoilta. Tarkoituksena oli luoda käsitys yrityksissä tapahtuvan perehdytyksen kokonaisuudesta sekä tuoda ilmi tutkimuksen tuloksista selkeästi esille nousseet teemat eli aihepiirit. Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi Karelia-ammattikorkeakoulu.

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu aiheesta kertovaa kirjallisuutta sekä Internetistä löytyvää tietoa hyödyntäen. Empiirinen aineisto on kerätty puolestaan tutkimukseen valikoitujen yritysten edustajien haastatteluista. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus ja sitä varten tehdyissä haastatteluissa on piirteitä sekä strukturoidusta että teemahaastattelusta. Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan neljä henkilöä eri yrityksistä, jotka osallistuvat työssään tavalla tai toisella perehdyttämiseen.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että yritykset ymmärtävät perehdytyksen tärkeyden ja pyrkivät panostamaan siihen siten kuin se olemassa olevilla resursseilla on mahdollista. Yrityksissä suunnitellaan ennalta perehdytyksen toteuttamista sekä niissä pyritään hyödyntämään erilaisia perehdytysmateriaaleja ja -työkaluja mahdollisimman monipuolisesti. Perehdytykseen liittyvä digitalisaatio on ilmiö, joka nousi myös vahvasti esille haastatteluista.

Kieli

suomi

Sivuja 39

Liitteet 1

Asiasanat

Perehdyttäminen, haastattelututkimus



THESIS
April 2017
Degree Programme of Business Economics

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND

Author
Annette Rönkkö

Title
Familiarization of new employees in Organizations Operating in the Joensuu Area

Commissioned by
Karelia University of Applied Sciences

Abstract

The goal of this thesis was to study familiarization and the key factors related to familiarization in companies that operate in various industries in the Joensuu area. The goal is to understand the big picture of familiarization and illustrate the themes that come up clearly. This thesis is commissioned by Karelia University of Applied Sciences.

The theoretical framework consisted of literature and electronic publications. The empirical study was made by collecting data with interviews. The research method in this thesis is qualitative analysis. The total number of people interviewed was four and they all represented different industries.

The conclusion of this thesis is that companies identify the importance of familiarization and they constantly try to develop their familiarization process. The familiarization process is carefully planned and organized. Also, various materials and tools are used in familiarization. Digitalization is the theme that comes up strongly in the interviews.

Language

Finnish

Pages 39

Appendices 1

Keywords

Familiarization, interview study

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Perehdyttäminen.....	6
2.1	Perehdyttämistä käsittelevä lainsäädäntö.....	7
2.2	Perehdyttämisen tavoitteet	10
2.3	Perehdyttämisen suunnitelmallisuus.....	11
2.4	Perehdyttämisen prosessi	12
2.5	Mitä perehdyttäjältä vaaditaan?	14
2.6	Perehdyttämisen hyödyt	15
2.7	Materiaalit	16
2.8	Perehdyttämisen työkaluja.....	18
2.9	Vastuu ja seuranta.....	19
2.10	Perehdyttämisen kehittäminen.....	22
3	Menetelmä	23
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus	23
3.2	Haastattelumuoto.....	24
3.3	Tutkimuksen käytännön toteutus	25
3.4	Tutkimuksen reliäabelius, validius ja objektiivisuus	27
4	Tulokset	28
4.1	Haastateltavien tiedot	29
4.2	Perehdyttämiselle asetetut tavoitteet	29
4.3	Perehdytysohjelma ja materiaalit	30
4.4	Yksilöllisyyden huomioiminen perehdytyksessä	31
4.5	Digitalisaatio	32
4.6	Perehdytyksen seuranta	33
4.7	Palautteen kerääminen ja kehitystyö	34
5	Johtopäätökset	34
6	Pohdinta.....	36
	Lähteet.....	38

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdyttäminen yrityksissä, jotka toimivat Joensuun alueella. Tavoitteena oli luoda kattava ja selkeä kuva siitä, kuinka perehdytys käytännössä toteutetaan yrityksissä eri toimialoilla. Työn aihe on valittu tutkijan henkilökohtaisesta kiinnostuksesta aiheeseen. Lisäksi perehdyttäminen aiheena on yritysten toiminnassa jatkuvasti ajankohtainen, joten se vahvisti myös osaltaan päätöstä aiheenvalintaan.

Opinnäytetyötä varten tehty tutkimus on pohjustettu aiheeseen liittyvällä teoriaosuudella. Tätä varten lähteinä on käytetty runsaasti aiheesta kertovaa kirjallisuutta sekä joitakin Internet-lähteitä. Teoriaosuutta seuraa menetelmäosio, jossa käsitellään tutkimukseen valittua tutkimusmenetelmää, haastattelumuotoa, tulosten analyysitapaa sekä näihin asioihin liittyvää teoretietoa. Viimeisenä isona aiheena opinnäytetyössä on esitelty tutkimuksesta saadut tulokset. Tulokset on esitelty teemoittain, loogisesti etenevässä järjestyksessä, jotta lukijan on helppo sisäistää ne sekä saada käsitys aiheen kokonaisuudesta.

Perehdyttämisestä on tehty paljon myös aiempia tutkimuksia. Aihe on esiintynyt opinnäytetöistä aina väitöskirjoihin asti. Moni aiempi tutkimus käsittelee perehdyttämistä yhden yrityksen tai toimipisteen näkemyksen kautta. Esimerkiksi usean aiemman opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa jotakin perehdytysmateriaalia toimeksiantajayrityksen käyttöön. Esimerkkinä tällaisista töistä ovat Karelia-ammattikorkeakoulussa Elina Paakkunaisen (2014) tekemä Perehdyttäminen Pohjois-Karjalan Osuuspankin päivittäistiimissä -opinnäytetyö sekä Susan Karppasen (2017) tekemä Perehdytysmateriaalien päivittäminen KCM Pilkon kassalinjan toimipisteisiin. Tämä opinnäytetyö erottuu monesta muusta sillä, että perehdytyksen näkökulmaa on haettu useammalta eri yritykseltä tai toimipisteeltä.

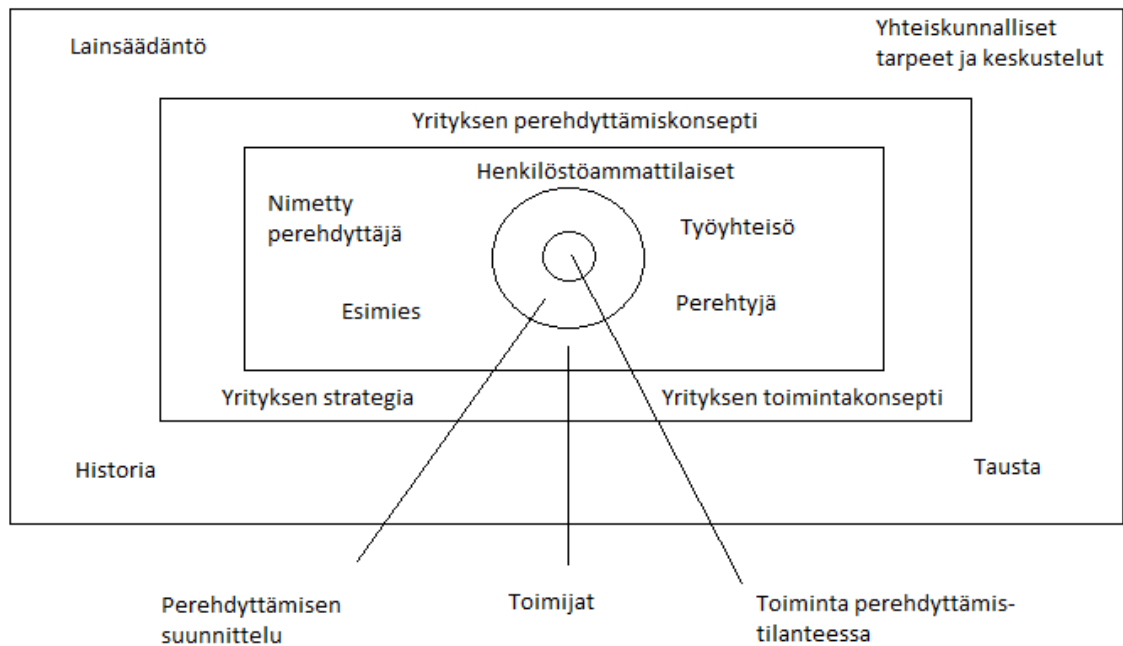
2 Perehdyttäminen

Työhön perehdyttäminen tarkoittaa uuden henkilön opastamista uusiin työtehtäviin ja tutustuttamista työyhteisön käytäntöihin. Oleellisena osana perehdyttämisestä ovat myös uuden työntekijän tukeminen ja kannustaminen uusien haasteiden edessä. (Eskola ym. 2005, 120.) Kannattavuuden näkökulmasta katsottuna perehdyttäminen on keino tehdä uudesta työntekijästä aiemmin tuotava ja että hänen palkkaamiseen käytetty pääoma maksaisi nopeammin itsensä takaisin (Kjelin & Kuusisto 2003,14). Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun jo yrityksessä työskentelevä henkilö vaihtaa organisaation sisällä uusiin työtehtäviin (Österberg 2015, 115).

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan yrityksen, jossa hän tulee työskentelemään. Hänelle tulee tutuksi yrityksen liikeidea, toiminta-ajatus sekä se, miten uudella työpaikalla toimitaan. Tulokkaan perehdyttämiseen kuuluu myös tutustuttaminen yrityksen toimintaan liittyviin ihmisiin, kuten työkavereihin, esimiehiin, yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Lisäksi uuden työntekijän perehdyttämiseen tulee sisältyä se, että tulokas saadaan sisäistämään hänen työhönsä kohdistuvat odotukset ja vaatimukset. Perehdyttämisellä varmistetaan, että työntekijä oppii hänelle kuuluvat työtehtävät ja työpaikalla voimassa olevat turvallisuusohjeet. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.)

Kupias & Peltola ovat laatineet kuvion, joka havainnollistaa sen, mistä tekijöistä perehdyttäminen muodostuu (kuvio 1). Kuvion uloimmalla kehällä on mainittu perehdyttämiseen vaikuttaviksi tekijöiksi perehdyttämisen historia, yhteiskunnalliset käsitykset aiheesta sekä perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö. Seuraavalta kuvion kehältä löytyy yrityksen perehdyttämiskonsepti, toimintakonsepti sekä yrityksen strategia. Strategian tehtävänä on ohjata organisaation toimintaa. Valittua strategiaa lähdetään toteuttamaan yrityksen toimintakonseptiin liittyillä rakenteilla, säännöillä ja tehtävänjaoilla. Tehtävänjakoon liittyy myös kuvion seuraava kehä, johon on lueteltu ne tahot, jotka osallistuvat tavalla tai toisella perehdyttämiseen. Kuvion kaksi sisintä kehää kuvaavat perehdyttämi-

sen toiminnan ydintä: huolellinen toiminnan suunnittelu ennen varsinaista toimintaa perehdytystilanteessa. (Kupias & Peltola 2009, 10–11.)



Kuvio 1. Perehdyttämisen pelikentällä – perehdyttämiseen vaikuttavat tahot (Kupias & Peltola 2009, 10).

2.1 Perehdyttämistä käsittelevä lainsäädäntö

Lainsäädäntö antaa oman ohjeistuksensa perehdyttämiselle. Erityisen suojeluksen lainsäätäjät antaa työntekoon ja siihen oppimiseen. Keskeisessä roolissa laissa on työnantajan vastuu opastaa työntekijä työhönsä. Lisäksi työlainsäädännön mukaan oikeanlainen toiminta on työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Perehdyttämistä käsitellään muun muassa työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa, laissa yhteistoiminnasta yrityksissä sekä työehtosopimuslaissa. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain (55/2001) toisen luvun 1. §:n mukaan on määritelty, että työnantajan on huolehdittava työntekijän mahdollisuuksista suoriutua työstään “myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmää muutettaessa tai kehitettäessä”. Lisäksi työnantajan tehtävänä on edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työssään ja edetä urallaan. (Työsopimuslaki 55/2001 2. luku 1.

§.) Laki ei tosin anna velvoitteita vain työnantajalle. Työsopimuslain 3. luvun 1. §:n mukaan ”työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamiseen”. Työntekijän on siis tehtävä työnsä työnantajan ohjeita noudattaen. (Työsopimuslaki 55/2001 3. luku 1. §.)

Työsopimuslain mukaan työntekijän oikeuksiin kuuluu se, että työnantaja ei voi irtisanoa työntekijää tai purkaa työsopimusta perusteettomasti. Vaikka ”puutteellinen ammattitaito” on työsopimuslaissa yksi irtisanomisperuste, tilanne on arvioitava silti aina tapauskohtaisesti. Esimerkiksi työnantaja ei voi vedota sellaiseen työntekijän puutteeseen, jonka hän on tiennyt tai olisi pitänyt tietää jo palkkausvaiheessa. Kyseisistä asioista on siis otettava selvää jo työntekijää haastateltaessa ja etenkin valittaessa. Ennalta on myös suunniteltava, miten puutteet paikataan perehdytys- ja mahdollisessa koulutusvaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on parantaa työolosuhteita ja -ympäristöä. Lain avulla pyritään myös turvaamaan työntekijän työkyky sekä ennaltaehkäisemään muun muassa työtapaturmia ja ammattitauteja. (Työturvallisuuslaki 738/2002 1. luku 1. §.) Työntekijää tulee ohjeistaa ja opastaa riittävästi, jotta hän tietää työpaikan mahdolliset haitta- ja vaaratekijät. Näihin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi koneet, laitteet, työergonomia sekä joissakin tapauksissa yrityksen asiakkaat. Työntekijän koulutus, ammatillinen osaaminen ja aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen, kuinka paljon opastusta hän tulee tarvitsemaan. Nämä seikat tulee tarkistaa työntekijältä jo heti perehdytyksen alkumetreillä, jotta opastus saadaan räätälöityä oikeanlaiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) eli lyhyesti YT-laki edistää ”yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista” (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 1. luku 1. §). Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajalla on velvollisuus neuvotella työntekijöiden kanssa tulevista muutoksista, jotka tulevat vaikuttamaan työntekijöiden työskentelyyn. Lain tarkoituksena on edistää työpaikalla

tapahtuvaa viestintää. Tällaisella viestimisellä tarkoitetaan esimerkiksi yleistä vuorovaikutusta, asioista tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Työehtosopimus tarkoittaa laissa sopimusta, jonka laativat yksi tai useampi työnantaja yhdessä yhden tai useamman rekisteröidyn työntekijäyhdistyksen kanssa. Sopimuksessa on sovittu ehdoista, joita työsopimuksissa ja työsuhteissa on noudatettava. (Työehtosopimuslaki 436/1946 1. luku 1. §.) Työehtosopimuksissa perehdyttäminen mainitaan usein palkkaan liittyvissä pykälissä. Se, että perehdyttäjällä on vastuu perehdytyksen onnistumisesta, voidaan katsoa lisäävän työn vaativuutta ja näin ollen perehdyttäjän palkka voi olla korkeampi. Lisäksi laissa on mainintaa myös uuden työntekijän saamasta palkasta suhteessa perehdyttämiseen. Yleensä uusi työntekijä saa työhön kuuluvaa palkkaa huolimatta siitä, että hänen työnsä alkaa perehdyttämiskaudella. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

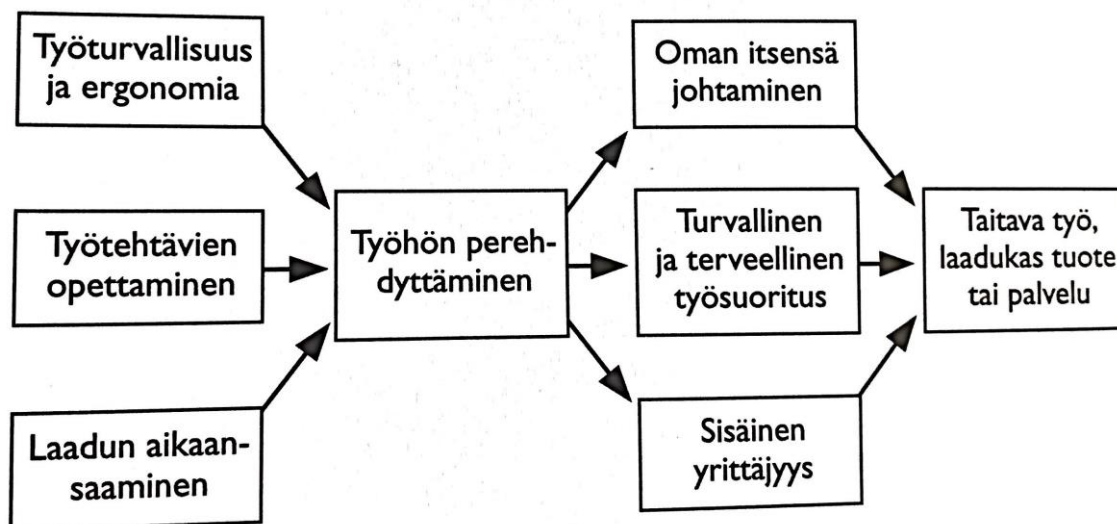
Työlainsäädännön sanotaan yleensä olevan pakottavaa oikeutta. Laissa on erikseen mainittu asiat, joilla työntekijän oikeuksia voidaan heikentää työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla. Työlainsäädännön tarkoituksena on olla ennen kaikkea työntekijää suojaavaa sekä sopeuttavaa. Lakiin sisältyy työnantajaa velvoittavia säädöksiä, joissa vaaditaan työntekijälle kuuluvaa perehdytystä ja opastusta. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Laki siis suoja ja valvoo työn tekemistä. Työlainsäädännössä on annettu paljon arvoa työhön perehdyttämiselle. Se, että yrityksissä toimitaan luotettavalla ja lainmukaisella tavalla tuo positiivista vaikutusta niin kilpailukykyyn, työhyvinvointiin kuin markkinoilla menestymiseen. Mikäli yritys ei toimi lain velvoittamalla tavalla, työpaikalla voi sattua vahinkoja, tulla erimielisyyksiä tai toiminnassa voi ilmetä muita liiketoimintaa haittaavia seikkoja. Perehdyttämisen laiminlyöminen johtaa helposti siihen, että työntekijällä ei ole mahdollisuutta onnistua työssään eikä hän saavuta työlle asetettuja tavoitetta. Pahimmassa tapauksessa tällainen toiminta johtaa työntekijän ennenaikaiseen lähtöön. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

2.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisellä tähdätään siihen, että uusi työntekijä pystyisi omaksumaan yrityksen toimintatavat ja kulttuurin (Kjelin & Kuusisto 2003, 17). Lisäksi sen avulla autetaan uutta työntekijää tulemaan työyhteisön toimivaksi jäseneksi mahdollisimman pian (Kjelin & Kuusisto 2003, 46). Perehdyttämiselle keskeinen tavoite on antaa uudelle työntekijälle hyvät perusvalmiudet, jotta hän kykenee suoriutumaan työstään itsenäisesti ja onnistuneesti samalla noudattaen työturvallisuusohjeita (Eskola ym. 2005, 120). Perehdyttämisellä tavoitellaan myös sitä, että uusi työntekijä ei kokisi turhaa epävarmuutta ja että virheiden ja väärinkäsityksien määrä olisi mahdollisimman alhainen (Kjelin & Kuusisto 2003, 46). Pää tavoitteena perehdytykselle on siis tiivistettynä se, että työntekijä oppii tekemään työnsä oikein ja osaa toimia organisaation jäsenenä.

Tavoitteena työhön perehdyttämiselle tulee olla myös työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu. Tämä tarkoittaa siis sitä, että uudella työntekijällä tulee olla tieto siitä, mitä häneltä odotetaan ja hän osaa tehdä työnsä oikein yrityksen työ- kulttuuria noudattaen. Hän kykenee organisoimaan työtehtävänsä järkeväksi kokonaisuudeksi ja tekee työnsä tehokkaasti. Oikeaoppisesti tehty työ luo laadukkaasti tuotetun tuotteen tai palvelun yrityksen markkinoille. Tähän tavoitteeseen päästään parhaiten, kun työhön perehdyttämisestä tehdään monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma. Tällöin perehdytys ei rajoitu ainoastaan työtehtävien opettamiseen, vaan tulokasta kannustetaan myös omatoimisuuden sekä sisäisen yrittäjähengen omaksumiseen. (Kauhanen 2009, 152.) Kuvilla 2 voidaan havainnollistaa edellä mainittuja asioita ja työhön perehdyttä-
misen kokonaisuutta:



Kuvio 2. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2009, 152).

On muistettava, että perehdyttämiseen liittyy aina useampia osapuolia sekä tavoitteita. Tästä syystä on tärkeää, että eri osapuolet ja heihin liittyvät tavoitteet voidaan yhdistää toimivaksi kokonaisuudeksi. Keskiössä tähän liittyen ovat työyhteisön ja yksilön tavoitteiden yhdistäminen. Työyhteisön tavoitteet ja toimintakyky tulee nähdä ensisijaisena unohtamatta kuitenkin yksilön, uuden työntekijän suunnitelmallista perehdyttämistä osaksi toimivaa työyhteisöä. Kuten johtamisessa yleensäkin, myös perehdyttämisessä on kyse oikean tasapainon löytämisestä eri tekijöiden välillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 250.)

2.3 Perehdyttämisen suunnitelmallisuus

Hyvä ja onnistunut perehdyttäminen vaatii aikaa ja suunnitelmallisuutta. Toiminnan huolellinen suunnittelu tuo toiminnalle johdonmukaisuutta ja tehostaa yrityksen toimintaa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.) Perehdytystä toteutettaessa siihen käytetty runko voi olla usein melko samanlainen, mutta sitä joudutaan soveltamaan jokaisessa tilanteessa eri tavalla. Perehdyttämistä on siis suunniteltava ja toteutettava tarpeen, tilanteen sekä perehdytettävän henkilön mukaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.) Perehdyttämiskakson kesto riippuu siitä, millä alalla toimitaan ja millaisiin tehtäviin perehdytetään (Eskola ym. 2005, 120).

Perehdyttämistä varten organisaation olisi hyvä laatia sen tarpeita vastaava perehdytysohjelma. Perehdytysohjelman suunnitteluun ja laatimiseen kannattaa paneutua perusteellisesti, jotta sen käyttöönotto on helpompaa jokaisessa perehdytystilanteessa aina uudelleen ja uudelleen. Perehdytysohjelman ansiosta uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi muodostuu yhteinen, kaikille tuttu toimintatapa. Ohjelman tarkoituksena on toimia työkaluna kaikille niille yrityksessä työskenteleville, jotka osallistuvat tulokkaan perehdyttämiseen. (Österberg 2015, 116.) Yhteisen perehdytysohjelman lisäksi jokaisen perehdytykseen osallistuvan tulisi tehdä oma henkilökohtainen suunnitelma siitä, miten työhön perehdytys ja opastus on tarkoitus käytännössä toteuttaa (Ahola & Mäkeläinen 2013, 6).

Vaikka perehdytysohjelman laatimiseen olisi käytetty paljon resursseja, on muistettava, että kerran tehtynä se ei silti ole ikuisesti käyttökelpoinen. Yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät muuttuvat jatkuvasti, joten tästä syystä myös perehdyttäminen kokee ajoittain muutoksia. Kuitenkin hyvin suunniteltua ja onnistuneesti käyttöönotettua perehdytysohjelmaa on helppo tarpeen tullen päivittää ja tehdä siihen tarvittavia muutoksia. (Österberg 2015, 118.)

2.4 Perehdyttämisen prosessi

Uuden työntekijän tai muuten perehdytystä vaativan henkilön opastus lähtee liikkeelle aina henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla. Keskustelun aikana henkilöiden on tarkoitus tutustua toisiinsa sekä samalla käydään läpi perehdytysohjelman sisältö. Tärkeitä aiheita keskustelussa ovat myös perehdytyksen aikataulu sekä ajankohta, jossa tulokas aloittaa itsenäisten tulosten tekemisen. Perehdytettävän tulisi jo tässä vaiheessa saada ymmärrys siitä, mitkä ovat hänelle kuuluvat työtehtävät ja mistä asioista hän on vastuussa. Lisäksi hänen tulisi ymmärtää, mikä hänen roolinsa organisaatiossa on ja kuinka hänen työnsä vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin ja strategian toteuttamiseen. (Österberg 2015, 116.)

Esimerkiksi jollakin asiakaspalvelualalla perehdytys voi edetä keskustelun jälkeen seuraavasti:

1. tulokas seuraa asiakaspalvelutilannetta taustalta,
2. tulokas osallistuu tilanteeseen, mutta perehdyttäjä hoitaa työn,
3. tulokas hoitaa asiakaspalvelutilanteen perehdyttäjän seurattessa vierestä.

Näiden vaiheiden jälkeen perehdytettävä on valmis aloittamaan itsenäisen työskentelyn. Kun kaikki prosessin vaiheet on käyty huolellisesti läpi, uudella työntekijällä on turvallinen ja varma tunne siitä, että hän selviää uusista työtehtävistä kunnialla. Lisäksi monivaiheinen työtehtäviin perehdyttäminen mahdollistaa sen, että perehdytettävälle on varattu riittävästi aikaa kuuntelemiseen, oppimiseen ja kyselemiseen. (Österberg 2015, 116.) Perehdytyksen loppumista voi olla vaikea määritellä tai huomata, mutta se ei ole kovinkaan oleellista. Tärkeämpää on havaita, että perehdytyksessä tapahtuu muutos: uusi työntekijä muuttuu ulkopuolisesta henkilöstä omaan rooliinsa organisaation jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttämisen voidaan ajatella koostuvan myös kolmesta seuraavasta vaiheesta: aika ennen tulokkaan saapumista, työskentelyn aloittaminen sekä muutama kuukausi työn aloittamisen jälkeen. Jokaiselle vaiheelle asetetaan niille kuuluvat tavoitteet ja määritellään keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Onnistuneelle perehdytykselle voidaan asettaa myös seuraavanlaisia kriteerejä: prosessimaisuus, vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon näkyminen ja sitoutuminen sekä useiden kanavien hyödyntäminen. (Juholin 2008, 236–237.)

Perehdytyksen prosessimaisuudella tarkoitetaan sitä, että työn tekemiseen liittyviä asioita käydään läpi useamman kuukauden ajan, jotta tulokkaan on mahdollista sisäistää ne kunnolla. Perehdytyksen prosessin tulee olla ennalta suunniteltua, johdonmukaista ja perehdytettävällä tulee olla koko ajan tieto siitä, missä vaiheessa perehdytystä mennään. Vuorovaikutteisuus perehdytyksessä tarkoittaa sitä, että kaikesta työhön liittyvästä voidaan keskustella, kysymysten esittäminen on enemmän kuin sallittua sekä palautteen antaminen puolin ja toisin on erittäin tärkeää. Perehdytyksen tulee olla myös yksilöllistä eli perehdy-

tysohjelma suunnitellaan kunkin työtehtävän mukaan tulokkaan tausta huomioidaan. Johdon näkymisellä ja sitoutumisella tarkoitetaan puolestaan sitä, että johto osoittaa arvostustaan uusia työntekijöitä kohtaan olemalla läsnä. Hyvän perehdytyksen kriteerinä on myös erilaisten kanavien hyödyntäminen eli työhön liittyvää aineistoa on saatavilla useissa eri muodoissa. Eri kanavien tarjoama aineisto ja niiden hyödyntäminen tukevat omalta osaltaan kattavaa perehdytystä. (Juholin 2008, 236–237.)

Kun perehdyttämisen prosessi on tullut loppuunsa, sen ei pitäisi automaattisesti tarkoittaa sitä, että tulokkaan ohjeistaminen ja auttaminen päättyisi kokonaan. Perehdyttämisen jälkeenkin työntekijän tulisi saada olla mukana jatkuvassa uuden oppimisessa ja ammatillisessa kehittymisessä. Tätä jatkuvaa oppimista ja kehittymistä tuetaan henkilöstön kehittämistoiminnalla. Kyseinen kehittämistoiminta tarkoittaa yrityksissä ennalta suunniteltua toimintaa, jonka tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittämisen ohella koko yrityksen osaamisen kehittäminen, uudistaminen ja ylläpito. (Jylhä & Viitala 2011, 236.)

2.5 Mitä perehdyttäjältä vaaditaan?

Hyvän perehdyttäjän oleellisin ominaisuus on ammattitaitoisuus: hän on hyvä työssään sekä tuntee yrityksen toimintatavat ja -kulttuurin. Kuitenkaan pelkkä ammattitaitoisuus ei yksin riitä. Hyvän perehdyttäjän on oltava motivoitunut ja hänellä on positiivinen asenne perehdyttämiseen. Perehdyttäjä tarvitsee myös taitoa opettaa muita sekä saada tulokas oppimaan uusia asioita. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.) Vaikka perehdyttäjältä vaaditaankin ammattitaitoisuutta ja kokemusta, ei hän saa olla niin ”aloilleen asettunut”, että ei enää muistaisi, milaista on aloittaa uudessa työpaikassa (Kjelin & Kuusisto 2003, 195).

Työhön perehdyttäjä tarvitsee myös itse jonkinlaisen perehdytyksen tehtävään. Ennakkoon on mietittävä, millaiset ovat perehdyttäjän jo olemassa olevat valmiudet ja missä asioissa hän kaipaa tukea ja koulutusta. Organisaatiossa on ennalta suunniteltava, minkä osan perehdyttämisestä hoitaa tulokkaan esimies ja minkä muut työntekijät. Perehdyttäjien vastuut ja tehtävät on mietittävä ja

määriteltävä ennakkoon, jotta perehdyttäminen on alusta asti johdonmukaista sekä mahdollisimman onnistunutta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

Perehdyttäjiksi ei aina ole järkevää nimetä vain paria henkilöä, sillä yleensä organisaatioista löytyy useita hyviä vaihtoehtoja kyseisiin tehtäviin. Vaikka onnistuneen perehdytyksen takaamiseksi tarvitaan usein vahvaa ammattitaitoisuutta, silti suuremmat edut kuitenkin saavutetaan, kun koko työyhteisö osallistuu tulokkaan perehdyttämiseen vuorollaan. Organisaatiossa tulisi siis vaalia sellaista kulttuuria, että perehdyttäminen on automaattisesti kaikkien työntekijöiden yhteinen tehtävä. Uuden työntekijän perehdyttämiseen vaaditut resurssit jakaantuvat näin tasaisemmin sekä tulokas oppii tuntemaan työyhteisön jäsenet laajalaisemmin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

2.6 Perehdyttämisen hyödyt

Uuden työntekijän perehdyttäminen on yrityksen kannalta hyödyllistä. Perehdyttämisen avulla tulokas oppii ensimmäisestä päivästä alkaen tekemään työnsä oikein. Lisäksi työssä tapahtuvien virheiden määrä on selvästi pienempi verrattuna tilanteeseen, jossa perehdyttäminen on jätetty kokonaan tekemättä. Tästä syystä myös aika, joka käytettäisiin uuden työntekijän tekemien virheiden korjaamiseen, on huomattavasti pienempi. Kun uusi työntekijä on perehdytetty huolellisesti työhön, hänen ei tarvitse kysyä vähän väliä ohjeita, eikä näin ollen esimiehen tai muiden työntekijöiden työ keskeydy niin usein. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4.)

Onnistunut perehdyttäminen tuo varmuutta uuden työntekijän tekemiseen ja hän jaksaa työssään paremmin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4.) Perehdytettävä tuntee olonsa turvalliseksi uusien haasteiden edessä, sillä hän tietää saavansa kunnollisen opastuksen työtehtäviin ja organisaation toimintamalleihin. Ennalta huolella suunniteltu ja perusteellisesti suoritettu perehdytys motivoi tulokasta ja sitouttaa hänet nopeasti tuottavaksi organisaation jäseneksi. (Österberg 2015, 115.) On myös muistettava, että onnistunut perehdyttäminen kertoo

aina aidosta kiinnostuksesta uutta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan (Österberg 2015, 125).

Yritys hyötyy uuden työntekijän perehdyttämisestä myös kustannusten näkökulmasta. Hyvään ja suunnitelmalliseen perehdyttämiseen kuuluu huomattavasti vähemmän resursseja kuin huonoon tai kokonaan tekemättä jätettyyn perehdytykseen. Epäonnistunut tai kokonaan uupunut perehdytys aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä kustannuksia monenlaisista asioista, kuten esimerkiksi uuden työntekijän tekemistä virheistä aiheutuneet kustannukset. Pahimmassa tapauksessa tulokkaan työssä tekemän virheen seurauksena voi sattua jokin työtapaturma tai yritys voi menettää sille tärkeän asiakkaan. Uuden työntekijän tietämättömyydellä tai osaamattomuudella voi siis olla yrityksen kannalta merkittäviä seurauksia sekä turhia ja ylimääräisiä kustannuksia. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5.)

Yrityksessä tehtävällä perehdytyksellä on vaikutusta ihmisten saamaan mielikuvaan yrityksestä, eli yrityskuvaan (Kangas & Hämäläinen 2010, 5). Mikäli joku henkilö on saanut negatiivisen mielikuvan yrityksestä, se säilyy yleensä mielessä pitkään, eikä mielikuvan muuttaminen ole enää helppoa. Positiivisen yrityskuvan luomisen yksi keino on uuden työntekijän onnistunut perehdytys. Erityisesti henkilö, joka on saanut uudessa työpaikassa epäonnistuneen perehdytyksen tai muuten huonon vastaanoton, kertoo siitä melko varmasti eteenpäin. Yrityskuvaa ajatellen ei siis ole samantekevää, miten sekä vakituisien, että määräaikaisten työntekijöiden, kuten esimerkiksi harjoittelijoiden tai kesätyöntekijöiden perehdytys hoidetaan. (Österberg 2015, 118.)

2.7 Materiaalit

Oheismateriaalien tarkoitus on auttaa painamaan uusia asioita mieleen ja muistamaan ne jatkossa (Kangas & Hämäläinen 2010, 10). Uuden työntekijän perehdyttämistä voidaan monipuolistaa hyödyntämällä erilaisia tukimateriaaleja. Kyseisiä materiaaleja, joihin tulokkaan voi olla hyödyllistä tutustua, ovat muun muassa työohjeet, toiminta- ja vuosikertomukset, erilaiset esitteet sekä henki-

löstö- ja asiakaslehdet. Näistä materiaaleista voi koota tietopaketin, joka tukee monipuolista perehdytystä. Perehdytettävälle olisi myös hyvä antaa luettavaksi perehdytysohjelma, jotta hänelle tulee tunne, että hän on toivottu henkilö organisaatioon ja hänelle annetaan aikaa sisäistää kaikki uusi informaatio. (Österberg 2015, 122–123.)

Jo olemassa olevaa henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaaleja kannattaa hyödyntää perehdytyksessä. Niiden avulla tulokkaan on mahdollista hahmottaa yritystä ja sen toimintaa entistä paremmin. Kyseisiä materiaaleja ovat esimerkiksi jo aiemmin mainitut asiakas- ja henkilöstölehdet, vuosikertomukset, henkilöstö- ja asiakastutkimukset sekä erilaiset selvitykset ja yhteenvedot, joissa on analysoitu yrityksen toimintaa. Oleellista kuitenkin on, että uusi työntekijä tutustuu perusteellisemmin vain niihin materiaaleihin, joilla on oikeasti merkitystä hänen tulevissa työtehtävissään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Sähköinen tieto on nykypäivänä monissa organisaatioissa oleellisena osana kattavaa perehdytystä. Yrityksen kotisivut tarjoavat yleensä hyödyllistä tietoa tulevalle työntekijälle ja hänen on helppo tutustua niihin omatoimisesti jo ennen ensimmäistä työpäivää. Kotisivujen lisäksi yrityksillä on paljon muutakin sähköistä tietoa käytössään, kuten esimerkiksi erilaiset tietojärjestelmät ja intranet. Intranetistä löytyy vain yrityksen oman henkilökunnan käyttöön tarkoitettua sisäistä informaatiota. Perehdytyksessä on siis huomioitava, että uudella työntekijällä on alusta alkaen pääsy kaikkiin sähköisiin tietoihin, joita hän tulee työssään tarvitsemaan. (Österberg 2015, 123.)

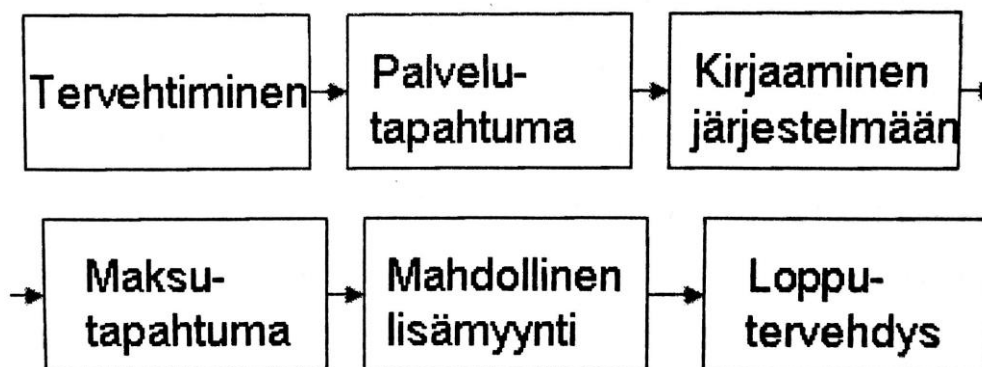
Perehdytystä varten laadittavan oheismateriaalin tekemiseen menee aikaa, mutta se säästää jatkossa huomattavasti itse perehdyttämiseen käytettävää aikaa. Erityisen hyödyllisiksi oheismateriaaleiksi on havaittu muun muassa ”Tervetuloa taloon” -opas sekä turvallisuusohjeet. Uusi työntekijä voi jo ennen työhön astumistaan tutustua kyseisiin materiaaleihin ja lisäksi hän voi palata niihin aina myöhemmin muistin virkistykseksi. Oheismateriaaleja on muistettava päivittää säännöllisesti, jotta ne sisältäisivät aina tuoreimman tiedon eikä niihin jäisi vanhentuneita ja tarpeettomia tietoja häiritsemään tiedon sisäistämistä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7.)

2.8 Perehdyttämisen työkaluja

Kun työntekijää perehdytetään uusiin työtehtäviin, aina ei riitä vain kertominen siitä, miten työ tulisi tehdä. Jotta uusien tehtävien sisäistäminen ja oppiminen olisi mahdollista, työntekijän on aktiivisesti työstettävä uusia asioita. Tässä vaiheessa perehdyttäjän rooli on keskeinen: hänen tehtävänä on auttaa tulokasta oppimaan uudet asiat sekä auttaa häntä perehdytyksen avulla onnistumaan uusissa työtehtävissään. Oppimisen edistämiseksi perehdyttäjä voi ottaa käyttöön erilaisia perehdytysmenetelmiä tai työkaluja. (Kupias & Peltola 2009, 151–152.)

Perehdyttämisessä voidaan käyttää hyödyksi erilaisia testejä ja kokeita. Lisäksi niitä voidaan hyödyntää jo rekrytoinnissa tai perehdytyksen alussa. Testien ja kokeiden avulla voidaan saada selville perehdytyksen kannalta tärkeää osaamista, informaatiota tai näkemyksiä. Esimerkiksi perehdytyksen alussa tehtävällä kokeella voidaan selvittää tulokkaan tämänhetkistä osaamista. Tehdyn kokeen pohjalta pystytään arvioimaan tulevan perehdytyksen ja ohjauksen tarve. Kokeilla ja testeillä on tarkoitus osaamisen arvioinnin lisäksi aktivoida työntekijää. Kun hän hahmottaa omat osaamisaukkonsa, työntekijä motivoituu helposti myös paikkaamaan niitä. (Kupias & Peltola 2009, 153–154.)

Kokonaiskuvan hahmottaminen voi olla uudelle työntekijälle haastavaa. Kaiken uuden tiedon omaksuminen voi olla miltei mahdotonta, mikäli uudet asiat esitetään hänelle yksittäisinä huomioina. Perehdyttäjä voi tukea tulokkaan oppimista tarjoamalla tälle mielekkäitä, selkeitä kokomaisuuksia uusista asioista. On oleellista, että perehdytettävistä asioista poimitaan vain tärkeimmät pääkohdat, jotta kaiken uuden muistaminen olisi mahdollista. Kokonaisuuksien hahmottamiseksi perehdyttäjä voi laatia erilaisia kaavioita ja kuvioita. Esimerkiksi jokin asiakaspalvelutilanne (kuvio 3) voidaan havainnollistaa kuvion avulla siten, että poimitaan tilanteessa tapahtuvat pääkohdat ja sijoitetaan ne kuvioon. Kun työntekijä on tarkastellut kuviota, perehdyttäjä kertoo hiukan laajemmin, mitä missäkin tilanteen vaiheessa tulee tehdä ja muistaa. (Kupias & Peltola 2009, 154–155.)



Kuvio 3. Kokonaishahmotus prosessina: asiakaspalvelutilanteessa toimiminen (Kupias & Peltola 2009, 155.)

Uuden oppimisen ja kehittymisen välineenä voidaan käyttää perehtymispäiväkirjaa. Perehtymispäiväkirjan tarkoituksena on se, että uusi työntekijä voi pohtia opittavaa asiaa ja arvioida omaa oppimistaan ja kehitystään. Lisäksi hän voi päiväkirjan avulla pohtia niin omaa osaamistaan yleisesti, vahvuuksia, kehittämisen alueita kuin myös organisaatioon liittyviä ajatuksia. Lyhyesti sanottuna perehtymispäiväkirja on tulokkaan itsearvioinnin väline. Tämän lisäksi päiväkirjaa voidaan hyödyntää myös ulkopuolisen arvioinnin keinona. Silloin perehdyttäjä lukee ja arvioi päiväkirjan. Sen avulla perehdyttäjä saa arvokasta palautetta perehdytyksen onnistumisesta. Hän voi esimerkiksi havaita, miten tulokas on kokenut perehdytyksen ja mitä hän on siihen mennessä oppinut. (Kupias & Peltola 2009, 163, 165.)

2.9 Vastuu ja seuranta

Etenkin isoissa organisaatioissa perehdytyksen suunnittelusta ja perehdytysohjelman laatimisesta huolehtii yrityksessä toimiva henkilöstöasiantuntija (Österberg 2015, 115). Itse perehdytystilanteessa henkilöstöasiantuntija voi esitellä tulokkaalle yrityksen ja sen toiminnan yleisesti, mutta perusteellisemman perehdytyksen, kuten työtehtävien vaatimuksiin ja odotuksiin liittyvien asioiden perehdyttämisen hoitaa yleensä esimies. Lisäksi esimerkiksi työtehtäviin liitty-

vän perehdytyksen uudelle työntekijälle voi antaa toinen, siihen soveltuva työntekijä. (Österberg 2015, 118.)

Esimies tai henkilöstöasiantuntija vastaa siitä, että perehdyttäminen toteutetaan niin kuin se on ennakkoon suunniteltu. Vastuu perehdytykseen soveltuvien henkilöiden etsimisestä ja heidän kouluttamisesta tehtäviin on myös edellä mainituilla henkilöillä. Perehdytyksen, niin kuin monen muunkin asian osalta on hyvä varautua yllättäviin muutoksiin. Mikäli perehdyttäjäksi nimetty henkilö esimerkiksi sattuu sairastumaan, on oleellista, että ennalta on mietitty, kuka tällaisessa tilanteessa perehdytyksen hoitaa. (Österberg 2015, 118–119.)

Perehdyttämisen avuksi Työturvallisuuskeskus (2003) on laatinut niin kutsutun tarkistuslistan (taulukko 1), joka auttaa hahmottamaan perehdytyksen laajuutta ja helpottaa perehdytyksen toteutumisen seuranta.

Taulukko 1. Työturvallisuuskeskuksen laatima perehdytyksen tarkistuslista (Österberg 2015, 119–121).

<p>1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat</p> <ul style="list-style-type: none"> - yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea - yrityksen omistussuhteet - asiakkaat ja heidän odotuksensa - yrityksen toimintaan liittyvä aineisto, esitteet, videot, Internet, intranet ja niin edelleen. 	<p>2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisaatio ja toimipisteet - johto, esimiehet - eri yksiköt, keskeiset yhdyshenkilöt eri yksiköissä - työnopastaja ja hänen sijaisensa - yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt.
<p>3. Toimintatavat yrityksessä</p> <ul style="list-style-type: none"> - ne asiat, jotka ovat yrityksessä tärkeitä asioita, yrityksen arvot - odotukset, joita henkilöstöön kohdistetaan - ulkoinen olemus, käytös, työasu - asiakaspalvelu ja myyntityö - vaitiolo- ja velvollisuus (yrityksen asiat ja omat asiat) - täsmällisyyden merkitys. 	<p>4. Yrityksen tilat ja kulkutiet</p> <ul style="list-style-type: none"> - yrityksen tai työpaikan sijainti, kulkeminen, kulunvalvonta - kulkutiet, varauuskäynnit, hälytysjärjestelmä, hätäpoistumistiet - eri yksikköjen ja tilojen sijainti - kiertokäynti eri yksiköissä - työpaikan liikenneohjeet.
<p>5. Työaika ja työvuorot</p> <ul style="list-style-type: none"> - koeaika ja sen merkitys - työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityö - ruoka- ja kahvitauot - lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen ja ilmoittaminen. 	<p>6. Palkka-asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - palkka ja palkanmaksu - erillislisät - sairausajan palkka - loma-ajan palkka, lomarahat ja -korvaukset - verokortti - luontaisedut.
<p>7. Turvallisuusasiat, työterveys- huolto</p> <ul style="list-style-type: none"> - työhöntulotarkastus, elintarviketodistus 	<p>8. Tutustuminen omaan työskentely- ympäristöön</p> <ul style="list-style-type: none"> - esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä

<ul style="list-style-type: none"> - terveysasema, työterveyshuollon palvelut - yrityksen turvallisuussuunnitelma, (ympäristön) suuronnettomuuksiin varautuminen - ensiapuohjeet, ensiapukaappi - tapaturpa, sairaskohtaus - paloturvallisuusohjeet - ominaisuuden suojaus, väkivallan uhkatilanne, toimintaohjeet - menettelytavat muissa häiriö- ja poikkeustilanteissa. 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaat, muut sidosryhmät - yksikön toimintatavat - oma työpiste, kulkutiet, henkilökunnan tilat, avaimet ja niistä huolehtiminen - varastot, muut säilytystilat - siisteys, järjestys, hygienia - ympäristöasiat, jätehuolto.
<p>9. Oma tehtävä</p> <ul style="list-style-type: none"> - omat tehtävät ja vastualueet, työohjeet - oman työn tavoitteet ja laatu - oman työn merkitys kokonaisuuteen, yhteistyö - koneet, laitteet, välineet, käyttö- ja hoito-ohjeet, huolto ja häiriötilanteet - apuvälineiden käyttö - henkilökohtaiset suojaimet, käyttö, hoito, huolto - työasennot ja liikkeet - elpyminen, elpymisliikunta, työn vastaliikkeet - oman tehtävän riskitekijät - mistä lisää tietoja ja apua. 	<p>10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - perehdyttämisaineisto ja sen käyttö - palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa - perehdyttämisen arviointi - jatkokoulutusmahdollisuudet - ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet - lait, asetukset, ohjeet, TES - ammattikirjallisuus ja -lehdet.
<p>11. Muut asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - harrastus- ja virkistysmahdollisuudet - työ- ja toimintakyvyn ylläpito - muut henkilöstöpalvelut ja -edut - vakuutukset, eläkkeet - puhelimen ja tietotekniikan käyttö - taloudellisuus, kannattavuus. 	

Työturvallisuuskeskuksen tekemä perehdytyksen tarkistuslista on melko laaja ja se on laadittu apuvälineeksi, mikäli yrityksessä perehdyttäminen on ajankohtaista. Tarkistuslistaa voi käyttää sellaisenaan tai sitä voidaan yrityksen tarpeiden mukaan karsia yksinkertaisemmaksi. Esimerkiksi kesätyöntekijöiden perehdytykseen ei välttämättä ole oleellista sisällyttää yrityksen työntekijöille kuuluvia harrastus- ja virkistysmahdollisuuksia, mikäli näitä etuja ei heille kesän aikana tulla tarjoamaan. Vaikka uuden työntekijän perehdytys olisi yrityksessä pysynyt melko samanlaisena jo pidemmän aikaa ja perehdyttäjä itse on myös kokenut, on silti hyödyllistä käyttää apuna jonkinlaista muistilistaa, jotta kaikki perehdytykseen kuuluvat asiat tulee varmasti käytyä huolellisesti läpi.

2.10 Perehdyttämisen kehittäminen

Jotta yrityksessä tehtävä perehdytys säilyy ajantasaisena ja laadukkaana, on sitä muistettava myös kehittää. Perehdyttämisen kehittäminen kannattaa aloittaa kartoittamalla lähtötilanne. Tässä vaiheessa käydään läpi ne asiat, jotka perehdyttämisessä toimivat hyvin sekä myös asiat, jotka kaipaavat toimenpiteitä. Tämänhetkisestä perehdytyksen tilanteesta esiin voi nousta paljon kehittämiskohteita, joten on oleellista alleviivata niistä ne tärkeimmät, joihin reagoidaan ensimmäisenä. Kehittämistarpeita pohdittaessa on hyvä kuunnella eri tahojen mielipiteitä aiheeseen liittyen. Esimerkiksi esimiehen ja perehdyttämiseen osallistuneen työntekijän ajatukset voivat poiketa oleellisesti toisistaan. Lisäksi vasta perehdytetyn, uuden työntekijän kokemukset voivat tuoda erilaisen näkökulman asiaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 25.)

Kun kehittämistä vaativat perehdytyksen osa-alueet on selvitetty, on aika laatia jonkinlainen kehittämisohjelma asioiden käytäntöön viemiseksi. Kehittämisohjelman perustana ovat tavoitteet, toimenpiteet, kehittämiseen osallistuvat henkilöt sekä aikataulutus. Ohjelman tavoitteilla tarkoitetaan lopputulosta, johon pyritään ennalta suunniteltujen toimenpiteiden avulla. (Kangas & Hämäläinen 2010, 25.) Jonkin yrityksen tavoite voi esimerkiksi olla se, että käytössä oleva perehdytysohjelma päivitetään tasaisin väliajoin. Kyseisen tavoitteen toimenpide voisi olla seuraavanlainen: työvuorosuunnittelija merkitsee työvuorolistaan ajan, jolloin päivitykseen osallistuvat henkilöt keskittyvät vain perehdytysohjelman läpikäymiseen ja sen päivittämiseen tarvittaessa.

Niin kuin jo aiemmin kävi ilmi, perehdytyksen kehittämistä suunniteltaessa kannattaa ottaa huomioon useamman henkilön näkemys asiasta. Tämän vuoksi kehittämisohjelmaa on hyvä olla tekemässä pieni työryhmä. Tarkoitus on, että työryhmä ei pelkästään laadi ohjelmaa, vaan vie sen myös samalla käytäntöön. Lisäksi suunnittelussa on huomioitava aikataulutus. Liian usein käy niin, että johonkin asiaan on laadittu hieno uusi suunnitelma, mutta sen toteutus jää puutteelliseksi. Tästä syystä aikataulujen huolellinen suunnittelu on tärkeää, jotta jokaisella työvaiheelle jää riittävästi aikaa ja uudistukset saadaan jalkautettua käytäntöön. (Kangas & Hämäläinen 2010, 25–26.)

3 Menetelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia yrityksissä tapahtuvaa perehdytystä, joka kohdistuu niin uusiin työntekijöihin, pitemmän ajan töistä poissaolleisiin kuin myös organisaation sisällä toisiin työtehtäviin vaihtaviin henkilöihin. Lyhyesti sanottuna opinnäytetyön tutkimusongelma on siis se, miten yrityksissä perehdytetään tulokkaita. Huomioita on kiinnitetty muun muassa perehdytyksen suunnitteluun, materiaalien käyttöön, seurantaan sekä toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu aiheesta kertovaa kirjallisuutta sekä Internetistä löytyvää tietoa hyödyntäen. Empiirinen aineisto on kerätty puolestaan tutkimukseen valikoitujen yritysten edustajien haastatteluista. Seuraavissa luvuissa käsitellään tutkimusmenetelmän ja haastattelumuodon teoriaa sekä tutkimusaineiston keräämisen käytännön toteutusta.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tälle opinnäytetyölle tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen menetelmä. Kvalitatiivinen, toisin sanoen laadullinen tutkimus auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään tutkimuskohdetta eli tässä tapauksessa tulokkaan perehdyttämistä yrityksissä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan yleensä vain muutamaa tapausta, mutta niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Sille on myös ominaista, että tutkittavat valitaan yleensä harkinnanvaraisesti ei satunnaisotoksella. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää pyrkimystä todellisen elämän kuvaamisesta. Lisäksi se, että tutkittava kohde on kuvattu mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, on oleellinen piirre kyseiselle tutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 1997, 157.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että tiedon keruun instrumenttina toimivat ihmiset. Tässä tapauksessa tutkijalla on suurempi luottamus omiin havaintoihinsa ja haastatteluihin tutkittavien kanssa kuin erilaisilla mittausvälineillä saatuihin tietoihin. Kvalitatiivinen haastattelu ei pyri vain

testaamaan jotakin teoriaa tai hypoteesia, vaan sen pyrkimyksenä on tarkastella aineistoa monitahoisesti sekä mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkimuksissa tapauksia tulisi käsitellä ainutlaatuisina sekä tulkita aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997. 160.)

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös ymmärtäväksi tutkimukseksi, koska ihminen voi ymmärtää tutkittavan ilmiön tai selittää sen sanallisesti toiselle (Sarajärvi & Tuomi 2009, 28). Tutkimuksella pyritään vastaamaan ilmiötä kuvaaviin kysymyksiin, kuten miksi, miten tai millainen (Heikkilä 2014, 15). Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä on mahdollista, että tutkimussuunnitelma voi elää ja muuttaa muotoaan tutkimuksen edetessä. Mahdolliset suunnitelmat muutokset voi johtua siitä, että laadullisia menetelmiä käytettäessä saadaan esille tutkittavan ilmiön prosessiluonne. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei esimerkiksi tutkimuksen suunnittelu tai menetelmien valitseminen ennakkoon olisi tärkeää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on huomioitava se mahdollisuus, että tutkimussuunnitelmaa tai peräti tutkimusongelman asettelua voi joutua tarkastamaan ja pohtimaan tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 1998, 15–16.)

3.2 Haastattelumuoto

Tutkimukseen valitulla haastattelumuodolla on piirteitä sekä teemahaastattelusta että strukturoidusta haastattelusta. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu tarkoittaa käytännössä sitä, että haastattelukysymykset ovat kaikille haastatteluun osallistuville samat ja kysymyksille on annettu valmiit vastausvaihtoehdot (Eskola & Suoranta 1998, 86). Tässä opinnäytetyössä haastattelukysymykset olivat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei oltu annettu. Haastateltava saa siis vastata kysymyksiin omin sanoin. Strukturoituun haastatteluun kuuluu se, että haastattelukysymysten muoto ja niiden esittämisjärjestys ovat kaikille osallistujille samat (Hirsjärvi ym. 1997, 203). Myös tältä osin tutkimukseen tehdyt haastattelut liittyvät strukturoituun haastatteluun.

Teemahaastattelussa vain haastattelun teemat eli aihepiirit on ennalta määrätty. Kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei siis ole päätetty ennen haastattelun alkamista. Haastattelujen aikana käytyjen teemojen järjestys voi vaihdella haastattelusta toiseen sekä se, miten laajasti mikin teema käydään läpi, voi vaihdella eri haastattelujen välillä. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Vaikka tämän tutkimuksen haastattelukysymykset ja niiden järjestys oli ennalta määrätty, haastattelut pidettiin melko vapaamuotoisina. Haastateltava sai vapaasti vastata niin pitkästi tai lyhyesti kysymyksiin, kuin itse halusi. Hän sai myös keskeyttää haastateltavan ja tehdä lisäyksiä aiempiin kysymyksiin, mikäli hänelle tuli jotakin myöhemmin mieleen. Myös haastattelija saattoi tehdä haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä, joita ei oltu ennalta suunniteltu. Lopuksi, kun kaikki haastattelukysymykset oli käyty läpi, jokainen haastateltava sai vielä halutessaan kertoa ajatuksiaan aiheeseen liittyen.

3.3 Tutkimuksen käytännön toteutus

Opinnäytetyön aiheen valinnan ja sen rajaamisen jälkeen tutkimus lähti liikkeelle aiheesta löytyvään teoriaan tutustuen. Lähdemateriaaleiksi valikoitui kriittisen tarkastelun jälkeen useita aiheesta kertovia kirjoja sekä muutama Internetistä löytynyt lähde. Vasta työn teoriaosuuden valmistumisen jälkeen tuli ajankohtaiseksi tutkimuksen käytännön toteutus. Niin kuin aiemmin on jo mainittu, opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta ja tutkimukseen tehdyissä haastatteluissa on piirteitä sekä teemahaastattelusta että strukturoidusta haastattelusta. Haastattelukysymykset ja niiden järjestys mietittiin ennakkoon ennen haastattelujen tekemistä.

Tutkimukseen osallistuneet yrityksen edustajat valittiin harkinnanvaraisesti. Tavoitteena oli, että haastateltavat edustaisivat eri toimialoja ja tässä myös onnistuttiin. Tutkimusta varten haastateltiin lopulta neljää, perehdyttämiseen osallistuvaa henkilöä neljästä eri yrityksestä. Toimialat, joissa haastateltavat työskentelevät ovat kaupan ala, opetusala, pankin ala sekä tuotannon ala. Haastattelumahdollisuudesta tiedustelemisen alkoi yhteydenotolla puhelimitse yrityksiin. Kolmelta haastatteluun osallistuneelta saatiin välittömästi puhelun ai-

kana vastaus haastatteluun osallistumisesta. Neljäs henkilö, johon otettiin puhelimitse yhteyttä, osoitti yrityksestään perehdytyksestä vastaavan henkilön, ja tähän oltiin yhteydessä sähköpostitse. Haastatteluun osallistuneille lähetettiin haastattelukysymykset sähköpostitse ennakoon, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun paremmin ja miettimään rauhassa vastauksiaan kysymyksiin.

Haastatteluista kolme tehtiin kasvokkain yrityksen tiloissa ja yksi etäyhteydellä Skype -palvelua apuna käyttäen. Haastatteluun kulunut aika vaihteli hiukan tehtyjen haastattelujen välillä: ne kestivät noin 15–30 minuuttia. Kolme neljästä haastateltavasta vastasi kattavasti lähes jokaiseen kysymykseen, kun taas yksi haastateltava vastasi kysymyksiin melko lyhyesti. Tosin lyhyesti vastanneenkin henkilön haastattelusta nousi esille perehdytyksen kannalta oleelliset asiat.

Jokainen haastattelu äänitettiin haastateltavan suostumuksella. Tämä siksi, ettei mikään haastateltavan sanominen unohdu tai jää huomioimatta. Myös pelkkä muistiinpanoihin luottaminen ja niiden tekeminen haastattelun aikana tuntui haastavalta. Tallennetut haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Litterointi tehtiin sellaisella tarkkuudella, ettei haastattelijan tai haastateltavan sanomisia jätetty pois. Ainoastaan turhat sanojen toistot tai puheessa ilmenneet täytesanat, kuten esimerkiksi ”niin kuin” sanojen toistaminen, jätettiin litteroinnista pois. Lisäksi puhekielisiä ilmauksia tai murre sanoja muokattiin enemmän kirjakieliseen muotoon myöhempää lukemista ja analysointia helpottamaan.

Niin kuin edellä on jo mainittu, tutkimukseen osallistui neljä haastateltavaa. Haastattelujen lukumäärä on tutkimusta varten riittävä, sillä aineisto alkoi jo tässä vaiheessa kylläntyä. Kylläntyminen, toiselta nimeltään saturaatio, tarkoittaa sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään. Tiedonantajat, tässä tapauksessa yrityksen edustajat, eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta juurikaan uutta informaatiota. Saturaation ideana on, että tietty määrä kerättyä aineistoa riittää tuomaan ilmi sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkittavasta kohteesta on mahdollista saada. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 87.)

Kerättyä aineistoa, eli haastatteluista saatuja tietoja lähdettiin analysoimaan sen jälkeen, kun kaikki haastattelut oli tehty ja kirjoitettu puhtaaksi. Analyysitavoista

teemoittelu nousi tässä tapauksessa eniten esille. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että aineistosta nousee esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tällöin tutkijalle annetaan mahdollisuus vertailla tiettyjen teemojen ilmenemistä ja esiintymistä aineistossa. (Eskola & Suoranta 1998, 174.) Käytännössä tämän tutkimuksen osalta teemoittelu lähti liikkeelle asetettujen haastattelukysymysten tarkastelusta. Kysymysten pohjalta alettiin luoda alustava järjestys, joiden mukaan teemoja käydään läpi. Tämän jälkeen tarkasteltiin kysymyksiin saatuja vastauksia: onko haastateltava vastannut juuri siihen, mitä häneltä on kysytty sekä miten laajasti mihinkin kysymykseen on vastattu. Näiden vaiheiden jälkeen läpikäytävät teemat alkoivat hahmottua ja vähemmän oleellinen haastattelumateriaali sai väistyä oleellisemmän tieltä. Näillä keinoilla tutkimukseen saatiin looginen ja selkokielineen tulososio.

3.4 Tutkimuksen reliaabelius, validius ja objektiivisuus

Tutkimusta tehdessä on tarkoitus välttää virheiden syntyminen. Tästä huolimatta tehtyjen tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat joskus vaihdella. Siksi onkin tärkeää, että tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan jollakin tavalla. Tutkimuksen reliaabelius liittyy mittaustulosten toistettavuuteen. Toisin sanoen käsite tarkoittaa sitä, että se ei anna sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 226.) Sanotaan, että aineiston tulkinta on reliaabeli myös siinä tapauksessa, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 1998, 213). Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen reliaabelius ilmenee siten, että aiheesta kertova teoria sekä haastatteluista saadut tulokset myötäilevät toisiaan. Lisäksi haastatteluista esille nousseista teemoista löytyy paljon samankaltaisuuksia.

Tutkimuksen arviointiin liittyy myös käsite validius. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Tässä tapauksessa käsite tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän, eli kvalitatiivisen tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 1997, 226.) Tämän tutkimuksen validius on varmistettu esimerkiksi siten, että valitulla haastattelumuodolla haastateltava on saatu kertomaan tutkimuksen kannalta oleellisia asioita heidän yrityksessä tapahtuvasta perehdyttämisestä.

Tutkijan oletetaan noudattavan tutkimusta tehdessään menetelmällistä sekä kielellistä objektiivisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan omat uskomukset, asenteet ja arvostukset eivät saisi vaikuttaa tutkimuksen suorittamiseen. Tärkeänä kriteerinä pidetään menetelmällisessä objektiivisuudessa sitä, että toinen tutkija voi toistaa kyseisen tutkimuksen samoista lähtökohdista. (Hirsjärvi ym. 1997, 292.) Tämän opinnäytetyön kohdalla menetelmällisestä objektiivisuudesta on huolehdittu siten, että etenkin haastattelutilanteissa ja analyysijä tehtäessä tutkija on pyrkinyt suhtautumaan asioihin avoimin mielin. Tutkija on siis näissä tilanteissa kiinnittänyt huomioita siihen, ettei anna omien ennakkoluulojensa vaikuttaa kuulemaansa tai saatuihin tuloksiin. Kielellinen objektiivisuus on otettu huomioon puolestaan siten, että opinnäytetyö on kirjoitettu melko neutraalia kieltä käyttäen. Tutkijan persoona ei nouse juurikaan esille kirjoitetuista teksteistä, teksti pitäytyy asiatyylissä sekä sanavalinnat ovat neutraaleja.

4 Tulokset

Tutkimukseen osallistui siis neljä eri yrityksen edustajaa, jotka vastaavat perehdyttämisestä yrityksessä tai ovat muuten mukana tulokkaan perehdyttämisessä. Kaikki neljä yritystä, joiden edustajia haastateltiin, toimivat Joensuun alueella. Tutkimukseen osallistuneet yritykset edustavat kuitenkin keskenään eri toimialoja. Seuraavissa luvuissa tullaan käsittelemää tutkimuksen tulokset teemoittain.

Haastatteluun osallistuneet henkilöt:

- kaupan ala (haastateltava A),
- opetusala (haastateltava B),
- pankin ala (haastateltava C) sekä
- tuotannon ala (haastateltava D).

4.1 Haastateltavien tiedot

Haastateltava A toimii kaupan alalla ja on yrityksessä esimiesasemassa. Hän on työskennellyt kyseisen yrityksen palveluksessa kahdeksan vuoden ajan. Hänen roolinsa perehdytyksessä on seurata perehdytyksen etenemistä ja sen onnistumista. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös niiden henkilöiden tukeminen, jotka perehdyttävät tulokkaita yrityksessä.

Haastateltava B on opetusosalta ja hän toimii henkilöstökoordinaattorina. Hänen työnkuvaansa kuuluu muun muassa osaamisen johtamiseen liittyviä toimintoja sekä sisäisistä koulutuksista vastaaminen. Yrityksen palveluksessa hän on ollut yli 20 vuotta, mutta henkilöstökoordinaattorina hän on toiminut kolmisen vuotta. Perehdyttämisen osalta haastateltava B on vastuussa perehdyttämishojteen ylläpidosta, perehdyttämisen kehittämisestä sekä sen käytännön koordinoimisesta.

Haastateltava C työskentelee pankin alalla ja hän toimii yrityksessä asiakasneuvojana. Tähän mennessä hän on ehtinyt työskentelemään yrityksessä noin kolmen vuoden ajan. Yrityksessä tapahtuvaan perehdytykseen haastateltava C osallistuu perehdyttämällä uusia työntekijöitä ja harjoittelijoita pankin päivittäispalveluissa.

Haastateltava D työskentelee tuotannon alan yrityksessä ja hän toimii siellä henkilöstön kehittämispäällikkönä. Häntä voisi kuvailla eräänlaisena yrityksen asiantuntijana henkilöstösuunnittelussa, rekrytoinnissa, osaamisen kehittämisessä sekä työhyvinvoinnissa. Haastateltava D on työskennellyt yrityksen palveluksessa jo yli 10 vuotta. Hänen vastuullaan on koko talon perehdytyksen läpikäynti. Lisäksi hänen vastuullaan on perehdytysohjelman rakentaminen.

4.2 Perehdyttämiselle asetetut tavoitteet

Tavoitteiden osalta haastatteluista nousi esille perehdytyksen ajankäyttö. Tavoitteena on siis saada mahdollisimman nopeasti pätevää henkilökuntaa yrityk-

sen palveluun. Perehdyttämiselle on asetettu tavoitteeksi myös se, että tulokas oppii tuntemaan organisaation kokonaisuutena, ymmärtää siihen liittyvät toiminnot sekä luonnollisesti oppii myös omat työtehtävänsä. Eräs haastateltava puolestaan korosti perehdytyksen tasalaatuisuutta: tiettyyn työtehtävään tulevat saavat kaikki saman perehdytyksen.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä hyötyä he kokevat saavansa siitä, että tavoitteet on ennalta asetettu. Niin kuin jo aiemmin kävi ilmi, esimerkiksi ajankäyttö tehostuu ja yritys saa nopeammin osaavaa työvoimaa palvelukseensa tavoitteiden asettamisen ansiosta. Myös tulokkaan tuleminen nopeasti itsenäiseksi ja tulosta tekeväksi työntekijäksi, oli seikka, joka nousi esille liittyen tavoitteiden asettamiseen. Lisäksi hyvän ja laadukkaan perehdytyksen ansiosta koettiin, että uusi työntekijä saadaan paremmin sitoutettua yritykseen, hän työskentelee tuloksekkaasti sekä työ tehdään työturvallisuusohjeita noudattaen.

Meillä tavoitteena on tietenkin, ikään kuin silta tällaiseen tuloksekkaaseen, turvalliseen ja sitoutuneeseen työhön. – – Sellainen hyvä perehdytys, niin se lisää henkilöstön osaamista, parantaa työn laatua ja tukee työssä jaksamista sekä osaltaan vähentää tapaturmia ja poissaoloja. (Haastateltava D)

4.3 Perehdytysohjelma ja materiaalit

Yrityksen edustajia haastateltaessa tiedusteltiin, onko heidän työpaikallaan käytössä jokin perehdytysohjelma. Kaikki haastatteluun osallistuneet ilmoittivat, että yritykseltä löytyy jonkinlainen perehdytysohjelma. Yhdellä yrityksistä perehdytysohjelma on fyysisen oppaan muodossa oleva, kun taas muilla se on sähköinen materiaali. Kahdella yrityksellä, joilla perehdytysohjelma on sähköisessä muodossa, ideana on, että tulokas pääsee itse joko testaamaan tietojaan tai syöttämään koneelle ne asiat, jotka hänelle on jo perehdytetty. Kolmas sähköistä materiaalia käyttävä yritys toimii puolestaan siten, että perehdyttäjä tulostaa materiaalin ja käyttää sitä hyväkseen perehdyttäessään tulokasta.

Kyllä meiltä löytyy sähköinen, koneella oleva perehdytysohjelma, jossa perehdytettävä, kun on saanut johonkin osa-alueeseen pe-

rehdytyksen, voi käydä testaamassa tietojaan ja taitojaan. – – Siellä vastataan ihan kyllä/ei -periaatteella ja se osa-alue pitää läpäistä vastaamalla kaikkiin kysymyksiin oikein. (Haastateltava A)

Kolmella neljästä haastatteluun osallistuneista yrityksistä löytyy materiaalien osalta myös jonkinlainen perehdytysopas tai ohjekirja, joita hyödynnetään perehdytyksessä. Yrityksillä opas on joko fyysinen vihko tai intranetistä löytyvä materiaali. Lisäksi kaksi haastateltavaa kertoi, että heillä on käytössään perehdytyksen tarkistuslista, jotta kaikki asiat tulee käytyä varmasti läpi. Yksi tutkimukseen osallistunut yritys kouluttaa henkilökuntaansa jatkuvasti myös verkkokurssien avulla.

4.4 Yksilöllisyyden huomioiminen perehdytyksessä

Haastatteluista kävi ilmi, että viitteitä yksilöllisyyden huomioimisesta perehdytyksestä löytyy, mutta se ei näyttele kovinkaan suurta roolia. Kaksi haastateltavaa kertoi, että heidän yrityksessään käytetään uuden työntekijän kohdalla aina samanlaista kaavaa perehdytyksessä. He kuitenkin painottivat, että vaikka perehdytysuunnitelma on kaikille sama, toteutus voi silti vaihdella tulokkaiden välillä. Haastateltavat tiedostavat ihmisten erilaisuuden ja siksi perehdytyksessä voidaan kiinnittää huomiota enemmän niihin asioihin, joihin tulokas itse kokee tarvitsevänsä lisää opastusta.

Kaksi muuta haastateltavaa puolestaan kertoi, että heidän yrityksissään perehdytyksen ensimmäiset vaiheet ovat keskenään melko samanlaisia, mutta etenkin työtehtävään perehdyttämisessä otetaan yksilöllisyys jo paremmin huomioon. Yksi haastateltavista korosti perehdytyksen yksilöllisyydestä puhuttaessa tehtäväkohtaisen perehdytyksen tärkeydestä. Heidän yrityksessään kiinnitetään huomioita enemmänkin siihen, että perehdytyksen tehtäväkohtaisuus on laadukasta ja onnistunutta.

Se aloitus on yhteinen tilaisuus kaikille, eikä se ole sillä tavalla yksilöllistä, koska siellä kerrotaan meidän organisaation yleisistä asioista. – – Esimerkiksi kun meillä oli tämä perehdytystilaisuus viimeksi,

sitten se loppuosa siitä perehdytyksestä jakaantui kahteen osaan työtehtävän mukaan. (Haastateltava B)

4.5 Digitalisaatio

Ennalta suunnitellusta haastattelurungosta ei löytynyt varsinaista kysymystä digitalisaatioon liittyen. Kuitenkin kyseinen teema nousi vahvasti esille haastatelluista. Kävi ilmi, että kolme neljästä tutkimukseen osallistuneesta yrityksestä käyvät perehdytyksessä läpi niin sanottua murrosvaihetta. Näillä yrityksillä perehdytystä on lähdetty viemään vastikään sähköiseen muotoon. Heillä kaikilla on jo käytössään jonkinlainen sähköinen ympäristö perehdytykselle, mutta sen toimivuudesta ei ole saatu vielä kovinkaan paljoa näyttöä.

Nythän meillä tämän vuoden alusta otettiin käyttöön se sähköinen ympäristö. – – Tämä on meille uusi toiminta, että miten tämä lähtee toimimaan, mutta sen näkee sitten tulevaisuudessa. – – Me ollaan pyydetty esimiehiltä ja perehtyjiltäkin palautetta, että miten he ovat kokeneet, oliko se onnistunut ja sitten voidaan taas miettiä, mikä on seuraava askel. (Haastateltava B)

Näissä yrityksissä perehdytyksen digitalisoituminen tarkoittaa sitä, että perehdytysmateriaalit ja palautteen antaminen puolin ja toisin on viety sähköiseen ympäristöön. Tulokas voi katsoa sähköisestä ympäristöstä videoita, joissa esimerkiksi jostakin yrityksen toiminnosta vastaava esimies pitää puheen. Sähköisessä ympäristössä tulokas voi testata jo opittuja asioita ja saada niistä palautteen. Palautteen antaminen ympäristössä onnistuu myös toisin päin: tulokas voi arvioida sinne saamaansa perehdytystä ja kertoa, mihin hän toivoisi lisää opastusta.

Ajatus on se, että meidän yleinen osio laitettaisiin tällaiseksi web-koulutukseksi, eli se olisi sellainen ”webinaari” -tyylinen. Siellä käydään tiettyjä asioita läpi ja sitten on kysymyksiä, joilla varmistetaan, että henkilö on ymmärtänyt asian. (Haastateltava D)

4.6 Perehdytyksen seuranta

Edellä mainitulla digitalisaatiolla on yrityksissä suuri merkitys myös perehdytyksen seurantaan. Kolme yritystä, jotka ovat vieneet perehdytystä digitaaliseen muotoon, käyttävät myös perehdytyksen seurantaan sähköistä ympäristöä. Ympäristöstä löytyy tietoa, ketkä ovat saaneet perehdytyksen millekin osa-alueelle, ketkä ovat läpäisseet perehdytykseen liittyvät testit ja millaisena tulokkaat ovat perehdytyksen kokonaisuudessaan kokeneet.

Minä esimerkiksi seuraan sieltä, että kenen kanssa käydään perehdytystä. – – Minulla on juuri tämän ympäristön kautta, nyt kun tämä on vietty tällä lailla sähköisesti toimimaan, niin minulla on sitten mahdollisuus seurata. Aiemmin ei oikeastaan ollut mahdollisuutta seurata millään tavalla. (Haastateltava B)

Vaikka perehdytystä on mahdollista seurata nykyisin myös sähköisesti, ei yrityksissä olla silti unohdettu konkreettista, hetkessä tapahtuvaa seurantaa. Yksi haastateltavista kertoi, että heidän yrityksessään esimiehet seuraavat perehdyttäjän ja perehdytettävän yhteistyön sujumista ja perehdytystapahtuman onnistumista. Kyseisessä yrityksessä esimiehen tehtävään kuuluu oleellisesti myös perehdyttäjän tukeminen ja ohjeistaminen perehdytyksen laadun takaamiseksi. Tutkimukseen osallistunut yritys, joka ei ole ottanut sähköistä perehdytysympäristöä käyttöönsä, hyödyntää perehdytyksen seuraamisessa fyysistä tarkistuslistaa. Heillä listaa käydään läpi perehdytyksen aikana sekä sen päättymisen hetkellä vielä tarkistetaan, että jokainen kohta on tullut varmasti käytyä läpi.

Mutta toki seuranta tapahtuu myös esimiehen toimesta siten, että seurataan sekä kouluttajaa, että perehdytettävää, miten se siellä sujuu se heidän koulutustapahtuma ja jos on jotakin, mihin pitäisi puuttua, niin sitten tehdään niitä korjaavia toimenpiteitä. – – Annetaan niin sanottuja sellaisia pieniä nyansseja sinne lisää ja tukea, jos jossakin on vielä puutteita. (Haastateltava A)

4.7 Palauteen kerääminen ja kehitystyö

Niin kuin seurannan toteutus, myös palaute perehdytyksestä kerätään ainakin osittain yrityksissä sähköisen ympäristön kautta. Perehdytettävä henkilö pääsee itse kirjaamaan sinne kokemuksiaan ja ajatuksiaan saadusta perehdytyksestä. Kahdessa tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä perehdytyksen saaneille annetaan perinteinen palautekysely täytettäväksi. Eräs haastateltava puolestaan kertoi, että heillä palaute kerätään esimiehen kanssa käydystä palautekeskustelusta. Yhdessä tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä palautetta kerätään vielä siinäkin vaiheessa, kun työntekijä on lähdössä yrityksen palveluksesta ja tämän kanssa käydään vielä viimeinen loppukeskustelu.

Näille uusille, ketkä on sitten perehdytetty, niin jonkin ajan kuluttua on laitettu tällainen palautekysely, että miten ovat kokeneet sen perehdyttämisen ja onko siihen kehitysideoita. (Haastateltava C)

Perehdyttämisen ja siihen liittyvien toimintojen kehittäminen lähtee pitkälti liikkeelle saadusta palautteesta. Perehdytettävien henkilöiden ajatukset ja kokemukset ovat yritykselle ensisijaisen tärkeää onnistuneen ja laadukkaan perehdytyksen takaamiseksi. Tutkimuksen kolme yritystä, joilla sähköinen perehdytysympäristö on otettu vasta käyttöön, ovat nyt siinä vaiheessa, että palautetta uuden järjestelmän toimivuudesta vasta odotetaan. Yritysten edustajat kokevat, että tämän osalta kehitystyötä voidaan viedä vasta siinä vaiheessa eteenpäin, kun sähköisen ympäristön toimivuudesta on enemmän näyttöä ja palautetta on saatu kerättyä riittävästi.

Eli nimenomaan tuo kysely työntekijöiltä, miten he ovat kokeneet, mitä asioita pitäisi painottaa perehdytyksessä enemmän tai mitä on ollut liikaa. – – Juuri tämän pohjalta kehitetään tätä, että se palvelisi täysin sitten näitä perehdytettäviä henkilöitä. (Haastateltava A)

5 Johtopäätökset

Tätä opinnäytetyötä varten tehty tutkimus osoittaa, että perehdytys on merkittävässä roolissa yritysten toiminnassa. Yrityksissä on ymmärretty, että ilman ennalta suunniteltua uuden työntekijän perehdytystä ei voida saada nopeasti tulosta tekevää ja työhajeita noudattavaa henkilökuntaa. Yrityksissä tiedostetaan myös se, että onnistuneella ja laadukkaalla perehdytyksellä on osansa siihen, että tulokas on motivoitunut ja aidosti sitoutunut uuteen työhönsä. Näillä keinoilla pystytään siis varmistamaan se, että työntekijä on tyytyväinen työpaikkaansa, hän tekee yritykselle hyvää tulosta sekä on sitoutunut luomaan pidemmänkin uran kyseisen yrityksen palveluksessa.

Niin kuin tutkimuksen tulososiossa kävi ilmi, digitalisaatio on merkittävä ilmiö tulokkaiden perehdytyksessä yrityksissä. On ehdottomasti tätä päivää, että yrityksissä erilaiset toiminnot ovat siirtyneet yksi toisensa jälkeen sähköiseen muotoon. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä perehdytystä koskeva digitalisaatio on tullut juuri uutena asiana perehdytykseen. Yrityksen käyttöön valittuun sähköiseen ympäristöön vasta totutellaan, eikä sen toimivuudesta ole vielä kovinkaan paljoa näyttöä. Kuitenkin selvää on se, että sähköisen järjestelmän ansioista muun muassa perehdytyksen seuraaminen ja palautteen antaminen puolin ja toisin helpottuvat. Jokainen perehdyttämiseen osallistuva henkilö pääsee tarvittaessa seuraamaan perehdytyksen etenemistä ja lukemaan saatuja palautteita.

Koska tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä on perehdytyksen osalta niin sanottu murrosvaihe, kävi ilmi, että perehdytyksen kehittäminen tuottaa tällä hetkellä jonkinlaisia haasteita. Yritykset tuntuvat vain odottavan, miten uusi järjestelmä otetaan vastaan ja toimiiko se, niin kuin ennalta on ajateltu. On toki ymmärrettävää, että hätiköityjä ratkaisuja sähköiseen ympäristöön liittyen ei haluta vielä tehdä. On kuitenkin muistettava, että koko ajan muuttuvassa maailmassa myös yrityksissä tapahtuva perehdytys elää tai ainakin pitäisi elää jatkuvasti. Tästä syystä ei siis voida tuudittautua siihen, että ”sitten jossakin vaiheessa” tehdään tarvittavia muutoksia ja toimenpiteitä. Perehdytystä ja sen toimivuutta on muistettava tarkastella ja arvioitava säännöllisin väliajoin sekä epäkohtiin on reagoitava, oli perehdytys viety sitten uuteen muotoon tai ei.

6 Pohdinta

On sanomattakin selvää, että perehdytys yrityksissä on aiheena jatkuvasti ajankohtainen. On luonnollista, että aika ajoin yritysten henkilöstössä tapahtuu vaihdoksia. Jokaisen yrityksen olisi siis pystyttävä tarjoamaan ennalta suunniteltua, laadukasta ja ajantasaista perehdytystä niin uusille työntekijöille, pitkään poissa olleille kuin myös organisaation sisällä uusiin tehtäviin vaihtaville työntekijöille. Erityisesti perehdytyksen ja muun muassa siihen liittyvien työkalujen ja materiaalien säännölliseen päivittämiseen tulisi kiinnittää monessakin tapauksessa enemmän huomioita. On muistettava, että esimerkiksi kerran hyväksi todettu perehdytysohjelma ei ole välttämättä käyttökelpoinen enää muutaman vuoden kuluttua.

Digitalisaatio ja lisääntynyt sähköisten materiaalien hyödyntäminen perehdytyksessä on ilmiö, joka nousi vahvasti esille tutkimukseen osallistuvien yritysten toiminnassa. Perehdytykseen liittyvien toimintojen sähköistäminen on ehdottomasti tätä päivää ja sen avulla yrityksen toiminta voi tehostua ja perehdytykseen käytettäviä resursseja saadaan säästettyä. Voiko äärimmilleen viety toimintojen sähköistäminen olla jotenkin haitaksi yritykselle tai sen henkilöstölle? Monessakin yrityksessä ihmisten väliset kohtaamiset ja kanssakäymiset voivat olla hyvinkin tärkeitä tuottavalle toiminnalle. Mikäli kaikki toiminnot sähköistään, tarvitseeko työntekijöiden kohta edes nähdä toisiaan? Ihminen on kuitenkin tarkoitettu elämään laumassa, joten yritysten toiminnassa on varmasti tilanteita, jossa parempaan lopputulokseen päästään, kun kohtaa toisen ihmisen kasvotusten.

Tutkimuksen tekijän näkökulmasta katsottuna on ilahduttavaa, kuinka teoria ja käytäntö todella kohtaavat. Oli mielenkiintoista huomata, että esimerkiksi kirjallisuuden lähteistä poimittu teoria toteutui yritysten käytännön toiminnassa. Teoriaosuuden laatiminen ennen tutkimuksen haastatteluosuutta antoi paremmat lähtökohdat niin haastattelujen suorittamiseen kuin yrityksissä tapahtuvan perehdytyksen hahmottamiseen ja ymmärtämiseen. Tässäkin opinnäytetyössä

teorian ja käytännön kohtaaminen tuo tutkimukselle lisää uskottavuutta sekä tutkimustuloksille luotettavuutta.

Lähteet

- Ahola, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, teollisuusryhmä.
- Eskola, A., Hakala, R., Liljeström, S. & Raatikainen, L. 2005. Töissä yrityksessä. Helsinki: Edita.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2011. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Karppanen, S. 2017. Perehdytysmateriaalien päivittäminen KCM Pilkon kassalinjan toimipisteisiin. Karelia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122695/Susan%20Karppanen.pdf?sequence=1>. 27.3.2017.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 334/2007. 30.3.2007.
- Paakkunainen, E. 2014. Perehdyttäminen Pohjois-Karjalan Osuuspankin päivittäistieimissä. Karelia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83940/Paakkunainen_Elina.pdf?sequence=1. 27.3.2017.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työehtosopimuslaki 436/1946. 7.6.1946.
- Työsopimuslaki 55/2001. 26.1.2001.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. 23.8.2002.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

1. Millainen on asemasi yrityksessä?
2. Kuinka pitkään olet ollut yrityksen palveluksessa?
3. Miten osallistut perehdyttämiseen?
4. Kuka tai ketkä hoitavat perehdytyksen?
5. Millaisia tavoitteita olette asettaneet perehdyttämiselle?
6. Mitä hyötyä olette saaneet tavoitteiden asettamisesta?
7. Onko teillä käytössänne jokin perehdytysohjelma?
8. Kuinka yksilöllisesti olette suunnitelleet ja toteuttaneet perehdytyksen?
9. Mitä perehdytysmateriaaleja teillä on käytössänne?
10. Kuinka paljon käytätte aikaa perehdyttämisen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan?
11. Miten seuraatte perehdytyksen etenemistä ja sen onnistumista?
12. Miten keräätte palautteen perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta?
13. Miten yrityksessänne kehitetään perehdyttämistä?
14. Oletteko kokeneet jotakin negatiivista perehdytykseen liittyen?
15. Miten olette korjanneet esille nousseet negatiiviset asiat?
16. Vapaa sana