

Joel Saari

# PEREHDYTTÄMISEN KEINOT JA HAASTEET PK-YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö YAMK  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketoimintaosaaminen  
Syyskuu 2021



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Centria- Ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Syyskuu 2021	<b>Tekijä/tekijät</b> Joel Saari
<b>Koulutus</b> Liiketoimintaosaaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> PEREHDYTTÄMISEN KEINOT JA HAASTEET PK-YRITYKSESSÄ		
<b>Työn ohjaaja</b> Katarina Broman		<b>Sivumäärä</b> 40
<b>Työelämäohjaaja</b>		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia keinoja pk-yrityksissä käytetään uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja minkälaisia haasteita perehdyttämisen prosessiin voi liittyä. Työssä perehdytään niihin haasteisiin ja ongelmiin, joita uuden työntekijän perehdyttämiseen voidaan liittää varsinkin, kun kyseessä on pieni- tai keskikokoinen yritys, jossa perehdyttämiseen voi olla rajallinen aika tai budjetti.</p> <p>Opinnäytetyössä tutustuttiin perehdyttämiseen liittyvään teoriaan sekä tapaustutkimuksen kautta saatuihin käytännön kokemuksiin. Teoreettisen tietoperustan kolme pääteemaa ovat uuden työntekijän perehdyttäminen, työturvallisuus ja työlainsäädäntö. Työn kohdeyrityksenä on pääkaupunkiseudulla toimiva pk-yritys, jolle pyritään temahaastattelussa saatujen vastausten ja teorian pohjalta antamaan kehitysehdotuksia perehdyttämisen tehostamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin koostettua eri teorialähteistä tietoa perehdyttämisestä sekä tapaustutkimuksen kautta tietoa yhden pk-yrityksen haasteista. Työn tuotoksena tehtiin kohdeyritykselle ehdotuksia perehdytysprosessin kehittämiseksi. Työ antaa hyvää pohjaa jatkotutkimuksille, joita voidaan tehdä laajemmallekin joukolle pk-yrityksiä tai vaihtoehtoisesti laajentaa kohderyhmää suurempiin yritysryhmiin tai tehdä vertailua näiden kahden välillä.</p>		
<b>Asiasanat</b> perehdyttäminen, työturvallisuus, työlainsäädäntö		

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> September 2021	<b>Author</b> Joel Saari
<b>Degree programme</b> Business Competence		
<b>Name of thesis</b> ONBOARDING PRACTICES AND CHALLENGES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES		
<b>Centria supervisor</b> Katarina Broman		<b>Pages</b> 40
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> -		
<p>The purpose of this thesis was to find out what kind of tools are used in small and medium-sized companies when onboarding new employees and what kind of challenges can be related to this process. The Thesis examines the challenges and problems that can be associated with onboarding, especially in the case of a small or medium-sized company where there may be a limited time or budget for this process.</p> <p>The thesis introduces the theory related to onboarding and the practical experiences gained through case study. The three main themes of the theoretical knowledge base are induction of the new employee, occupational safety, and labor legislation. The case company of the thesis is an SME operating in the Helsinki metropolitan area. Based on the answers from thematic interview and theory, the thesis aims to provide development proposals to enhance the onboarding process in the case company.</p> <p>As a result of the thesis, information about onboarding was compiled from various theoretical sources, as well as information on the challenges of one SME through a case study. As an outcome of the work, proposals were made to the case company to develop their onboarding process. The work provides a good basis for further research that can be done for a wider range of SMEs or, alternatively, to extend the target group to larger companies or to make a comparison between these two.</p>		

<p><b>Key words</b> labor legislation, occupational safety, onboarding</p>
--

TIIVISTELMÄ  
 ABSTRACT  
 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY  
 SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 PEREHDYTTÄMISEN KOKONAISUUS</b> .....	<b>6</b>
2.1 Perehdytyksen käsite ja keinot .....	6
2.2 Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät ja perehdytyksen näkökulmat.....	9
2.3 Perehdytysuunnitelman laatiminen.....	13
2.4 Perehdytyksen haasteet .....	15
2.5 Perehdyttäjän rooli .....	16
2.6 Perehdyttämisen erityistilanteita .....	18
2.6.1 Yritysjärjestelyt.....	18
2.6.2 Ulkomaankomennukset.....	19
<b>3. PEREHDYTTÄMISEN JA TYÖTURVALLISUUDEN LAINSÄÄDÄNTÖ</b> .....	<b>21</b>
3.1 Työsuojelu .....	21
3.2 Työturvallisuus .....	22
3.3 Työturvallisuuslaki .....	23
3.4 Työsopimuslaki .....	24
3.5 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.....	24
<b>4. LAADULLINEN TUTKIMUS PEREHDYTTÄMISESTÄ PK-YRITYKSESSÄ</b> .....	<b>26</b>
4.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	26
4.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmä .....	27
4.3 Haastattelurunko .....	29
4.4 Vastaajajoukon kuvailu ja haastattelun toteutus .....	29
4.5 Aineiston käsittely ja sisällönanalyysi.....	29
<b>5. PK-YRITYKSEN PEREHDYTTÄMISEN KEINOT JA HAASTEET YRITYKSESSÄ</b> .....	<b>31</b>
5.1 Yrityksen taustaa .....	31
5.2 Perehdyttäminen case-yrityksessä .....	31
5.3 Perehdyttämisen haasteet case-yrityksessä .....	32
5.4 Perehdyttämisen keinot case-yrityksessä .....	33
5.5 Case-yrityksen perehdyttämisen pohdinta ja kehitysideoita.....	34
<b>6 JOHTOPÄÄTÖSET JA POHDINTA</b> .....	<b>37</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>40</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>43</b>
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Perehdytyksen kuusi vaihetta .....	11
KUVIO 2. Perehdytyksen neljä näkökulmaa .....	12
KUVIO 3. Perehdytyksen seurannan sykli .....	14
KUVIO 4. Perehdytettävän hyvä ominaisuudet.....	18
KUVIO 5. Eri toimihenkilöiden vastuu työsuojelusta organisaatiossa.....	22

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ongelmia ja haasteita, joita pienen ja keskisuuren yrityksen perehdyttämiseen liittyy. Työssä käsitellään perehdyttämisen teoriaa monesta eri näkökulmasta, perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä ja kirjoittajan omia kokemuksia perehdyttämisestä. Työssä tutustutaan myös yhteen case-yritykseen ja sen perehdytysprosessiinsa ja annetaan teoriaa hyödyntäen kehitysehdotuksia, miten yrityksessä voitaisiin edelleen kehittää perehdyttämiseen liittyviä käytäntöjä.

Tutkimuksen pääongelma on: miten perehdyttämistä voitaisiin helpottaa pk-yrityksessä. Tutkimusongelman lisäksi työllä on myös yksi alaongelma, joka on, millaisia haasteita perehdyttämisessä voi olla, kun kyseessä on pieni- tai keskikokoinen yritys. Työssä selvitetään myös niitä keinoja, joilla saadaan perehdyttäminen mahdollisimman tehokkaaksi, jotta uusi työntekijä saadaan työhön sisään ja osaksi työorganisaatiota.

Teoreettisen tietoperustan pääteemat ovat henkilöstön perehdyttäminen, työturvallisuus ja sitä ohjaileva lainsäädäntö. Henkilöstön perehdyttämisessä käsitellään perehdyttämisen käsitettä ja keinoja, perehdyttämiseen vaikuttavia tekijöitä ja siihen liittyviä haasteita sekä itse perehdyttäjän roolia perehdytysprosessissa. Työturvallisuutta käsittelevässä luvussa käydään läpi työsuojelua, työturvallisuutta, työturvallisuuslakia, työsopimuslakia ja lakia yhteistoiminnasta yrityksissä. Teoreettisen tietoperustan lähteinä käytettiin alan kirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä.

Tutkimusosiossa tutustutaan yhden case-yrityksen perehdyttämisen nykytilaan. Tämän työn tuotoksena tehdään ehdotuksia case-yrityksen perehdytysprosessin kehittämiseksi, jotta siitä saataisiin vieläkin laadukkaampaa ja tuloksellisempaa.

## 2 PEREHDYTTÄMISEN KOKONAISUUS

Perehdyttäminen on tärkeä prosessi, jossa työntekijä otetaan osaksi työyhteisöä ja tutustutetaan tuleviin työtehtäviinsä. Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi perehdyttämisen käsitettä ja keinoja, perehdytykseen vaikuttavia tekijöitä ja haasteita sekä itse perehdyttäjän roolia perehdytysprosessissa. Luvun viimeisessä alaluvussa tutustutaan myös muutamaaan perehdyttämisen erityistilanteeseen.

### 2.1 Perehdytyksen käsite ja keinot

Tässä luvussa kerron perehdyttämisen käsitteitä ja avaan niitä keinoja, joita siihen liittyy. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman nopealla aikataululla osaksi organisaatiota ja työyhteisöä sekä oppimaan hänelle osoitetut työtehtävät. Perehdyttämistä tarvitaan aina, kun henkilö on tullut uutena yritykseen tai hänen työtehtävänsä yrityksen sisällä ovat oleellisesti muuttuneet. (Joki 2018, 111.)

Hyppänen (2013, 170) tiivistää perehdyttämisen niin, että perehdyttäminen tarkoittaa sellaista kokonaisuutta, jonka päätavoitteena on antaa uudelle työntekijälle tai uuteen tehtävään tulevalle työntekijälle sellaiset valmiudet, joilla hän pystyy hoitamaan hänelle osoitetut tehtävät. Perehdytysprosessissa ovat mukana uusi työntekijä, hänen esimiehensä sekä koko muu työyhteisö. Perehdyttäminen sisältää yrityksen sisäisen tiedottamisen ennen uuden työntekijän tuloa, henkilön vastaanottamisen työpaikalle ensimmäistä kertaa ja varsiainaisen työsuhdeperehdyttämisen. (Hyppänen 2013, 170.)

Huolellinen perehdyttäminen vie aina aikaa ja yrityksen resursseja, mutta mitä nopeammin uusi työntekijä tai perehdytettävä henkilö pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin siitä höytyvät kaikki osapuolet. Yrityksen on tärkeä panostaa perehdyttämiseen, jotta uusi työntekijä oppisi työtehtävänsä mahdollisimman laajasti ja kaiken lisäksi vielä oikein. Kun perehdytys on tehty huolellisesti, virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen mahdollisesti käytetty aika säästetään. Usein uuden työntekijän mahdollisten virheiden korjaamiseen voi kulua useammankin työntekijän työaikaa, joten niiden ennaltaehkäisyllä pystytään tehostamaan toimintaa. Koko työyhteisöä auttaa myös se, että uuteen tehtävään tullut henkilö pystyy hoitamaan alusta asti työnsä mahdollisimman itsenäisesti keskeyttämättä muiden kollegoiden työskentelyä. Perehdytettävä puolestaan tuntee olonsa turvalliseksi

ja luottavaiseksi uusien työtehtäviensä parissa, kun hän on saanut kattavan perehdytyksen siihen. (Joki 2018, 110.)

Kattavan perehdytyksen vuoksi myös turvallisuusriskit vähenevät, kun perehdytettävälle selvitetään työturvallisuuteen liittyvät asiat heti perehdytyksen alussa. Varsinkin nuorelta työntekijältä voivat uupua turvallisen työskentelyn perustiedot ja -taidot. Hyvin hoidettu perehdytysprosessi vaikuttaa positiivisella tavalla perehdytettävän olotilaan ja näin sitouttaa hänet nopeammin yritykseen ja työyhteisön tulosta tekemäksi yksilöksi. (Joki 2018, 111.)

Tiivistettynä perehdytys on pitkäkestoinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa työnantaja luo työntekijälleen edellytykset, ympäristön ja halun menestykselliseen työskentelyyn yrityksessä pitkään ja sitoutuneesti. Englannin kielessä käytetään nykyään eri termejä riippuen siitä, millaisia tavoitteita perehdyttämisellä asetetaan. Nämä termit ovat *orientation* ja *onboarding*. Orientation tarkoittaa käytännössä työsuhteen alussa tapahtuvaa yleisperehdyttämistä, jonka tavoitteena on saada työntekijälle tarvittava perusvalmius työn tekemiseen. Onboarding on orientation-termiä huomattavasti laajempi käsite myös tavoitteellisesti. Sen päätarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopealla aikataululla tuottavaan tekemiseen. Tärkeää on myös varmistaa hänen sitoutumisensa yritykseen ja edistää strategisten tavoitteiden jalkautumista uudelle työntekijälle. Näiden kahden perehdytyksen suurin ero on perehdytyksen kesto. (Luoto 2012.)

Orientation-perehdytyksessä annetaan vain oikeastaan perustiedot tehtävästä ja yrityksestä. Usein orientation-perehdytyksessä työntekijää ei perehdytetä kovin haastavaan työtehtävään ja ajatuksena on valmistaa hänet mahdollisimman nopealla aikataululla töihin käsiksi. Onboarding-perehdytykseen saattaa kulua helposti useita kuukausia, joiden aikana käydään läpi perusteellisesti tulevat työtehtävät ja työnantajan odotukset työntekijää kohtaan. Tässä vaiheessa käydään myös yhteisesti tulevat tavoitteet ja niiden tarkoitus. (Luoto 2012.)

Uuden työntekijän sitoutuminen yritykseen on vahvimmillaan silloin, kun työsopimus solmitaan ja työntekijä aloittaa työsuhteen. Tämän jälkeen sitoutuminen voi lähteä laskemaan, mikäli työntekijän viihtyvyyteen ja osaamiseen ei kiinnitetä huomiota. Onboarding-prosessin yhtenä tavoitteena on estää tämä laskusuunta ja vahvistaa uuden työntekijän sitoutumista työsopimuksen solmimisen jälkeenkin. Tässä prosessissa työnantaja jo ennen työsuhteen alkamista alkaa vahvistaa sitouttamista eri keinoin. Yritys voi muodostaa positiivista työntekijäkuvausta esimerkiksi olemalla yhteydessä tulevaan työntekijään jo ennen varsinaista työsuhteen aloitusta sekä huolehtimalla käytännön asiat valmiiksi kuntoon, jotta ensimmäinen perehdyttämispäivä uudella työpaikalla alkaisi jouhevasti. Työsuhteen



alettua tavoitteena ei ole pelkästään välittää tietoa tai opettaa, vaan luoda hyvää fiilistä ja oikeanlaista tunnelmaa työskentelyyn yrityksessä sekä antaa työntekijälle laajempi kokonaiskuva organisaatiosta ja sen tavoitteista. (Luoto 2012.)

Yritykset, jotka ovat saaneet hyviä tuloksia perehdyttämisestä, eivät näe perehdyttämistä pelkästään yhdensuuntaisena tapahtumana yritykseltä perehdytettävälle henkilölle, vaan kyseessä on huomattavasti laajempi ja rikkaampi prosessi. Yksi keino saada molemminpuolista hyötyä on esimerkiksi osallistaa perehdytettävää henkilöä kertomaan omia vaikutelmiaan yrityksen arvoista tai toimintatavoista. Tämä auttaa uutta henkilöä omaksumaan tarkemmin nämä asiat, ja samalla työnantaja voi saada asiaa uusin silmin katsovalta henkilöltä uusia oivalluksia. Monesti pitkään yrityksessä olleet työntekijät saattavat olla hieman ”sokeita” tai jopa kyllästyneitä ottamaan kantaa kyseisiin asioihin. Tällainen vuoropuhelu ja näkökulmien vaihto on hyvä keino saada enemmän irti perehdytysprosessista. (Luoto 2012.)

Perehdytyksen yhtenä tekijänä ei ole vain valmistella työntekijää työskentelemään organisaatiossa, vaan valmistaa myös koko organisaation työskentelemään uuden työntekijän kanssa. Tässä on tärkeää, että uudesta työntekijästä informoidaan koko organisaatiota, jotta työntekijälle tulee tervetullut ja lämmin tunne tulevasta työantajasta. Tämä korostuu varsinkin silloin, kun perehdytetään uutta johtohenkilöä, jonka roolissa yrityksen sisäinen verkostoituminen on tärkeää ja nopeuttaa myös tuloksellisuuteen pääsyä. Joissain organisaatioissa on käytössä ennakkoon suunniteltu perehdytysohjelma, joka annetaan uudelle työntekijälle hänen aloittaessaan yrityksessä. Perehdytysohjelman avulla pyritään varmistamaan, että kaikki tarpeelliset asiat tulee käytyä läpi uuden henkilön kanssa, mutta se saattaa olla myös varsin työläs ja aikaa vievä eikä välttämättä ohjaa siihen suuntaa, johon perehdytyksellä halutaan. Kaikille uusille työntekijöille yhtenäinen perehdytysohjelma saattaa olla hieman tehoton, ja kannattavampaa voisikin olla perehdytysohjelman räätälöinti uuden työntekijän osaamista ja tulevaa työtehtävää ajatellen. Yrityksen olisi hyvä miettiä, halutaanko perehdytyksellä ohjata passiiviseen ja ulkoa ohjattuun toimintaa vai omakohtaiseen ongelman ratkaisuun. Omakohtaista ongelman ratkaisua voidaan tukea esimerkiksi ohjaamalla ensimmäisten päivien jälkeen uusi työntekijä rakentamaan itse itselleen perehdytysohjelman, joka tukee yhteisesti sovittuja tavoitteita ja hänen tulevia työtehtäviään. (Luoto 2012.)



## 2.2 Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät ja perehdytyksen näkökulmat

Perehdyttämisen laajuus ja tarve riippuu aina tulevasta työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Lyhyisiin sijaistuksiin, kesätyöntekijäksi tai harjoittelijaksi tulevan työntekijän perehdyttämiseen on yleensä käytettävissä vain vähän aikaa, joten perehdytyksen sisällön pitää olla tiivis ja sisältää työn kannalta kaikkein oleelliset tiedot. Myös pitkiltä perhevapailta tai pitkän opiskelujakson jälkeen töihin palaavalle työntekijälle olisi syytä järjestää perehdytys, koska jo yhdessä vuodessa työtehtävissä ja -prosesseissa, käytetyissä tekniikoissa tai työympäristössä on voinut tapahtua monia isoja muutoksia, joista poissaolija ei ole selvillä. Tällaisissa tapauksissa olisi hyvä arvioida aina tapauskohtainen, onko tällaisia suuria muutoksia ollut ja kuinka laaja perehdytys olisi tarpeen. Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat oleellisesti työntekijän tuleva rooli, hänen ammatillinen osaamisensa, aiempi työkokemus ja ikä. Kokenut työntekijä on tottunut uransa aikana työskentelemään erilaisissa työtehtävissä ja -yhteisössä, joten hän on usein aktiivisempi ja oma-aloitteisempi kuin nuorempi työntekijä, jolla on vähemmän kokemusta uusiin tehtäviin ja työyhteisöön orientoitumisesta. Nuorempi työntekijä tarvitsee tietoa ja tukea perusasioista enemmän kuin kokenut työntekijä ja näin olleen perehdyttäminen kestää hänellä yleensä pidempään kuin kokeneemmalla tulokkaalla. (Joki 2018, 112.)

Myös perehdytettävän aiempi työtausta vaikuttaa perehdyttämiseen, sillä jos työntekijä tulee saman tyyllisistä työtehtävistä tai samalta alalta, on hänellä selkeämpi käsitys tulevista tehtävistä kuin henkilöllä, joka tulee kokonaan uudelta alalta tai aivan erilaisista tehtävistä. Vaikka perehdytettävä tuleekin samalta alalta, pitää hänen perehdytykseensä käyttää tarpeeksi aikaa, sillä organisaatio, tavoitteet, työskentelytavat ja ihmiset ovat kuitenkin uusia. Yrityksen kannattaa usein hyödyntää kokeneemman uuden henkilön perehdytyksen alkuaikaa keräämällä tältä kommentteja ja palautetta yrityksen toimintatavoista. Uudella kokeneella työntekijällä on aiempia vertailukohtia ja hän pystyy tekemään havaintoja nykyisestä toimintatavoista, joihin vakituinen henkilöstö on mahdollisesti jo sokeutunut. Uudelle perehdytettävälle kannattaa aina antaa mahdollisuus kyseenalaista nykyisiä totuttuja tapoja, sillä näin yritys voi oppia uusia toimintatapoja, joita ei muuten mahdollisesti huomaisi tai osaisi ottaa käyttöön. (Joki 2018, 113.)

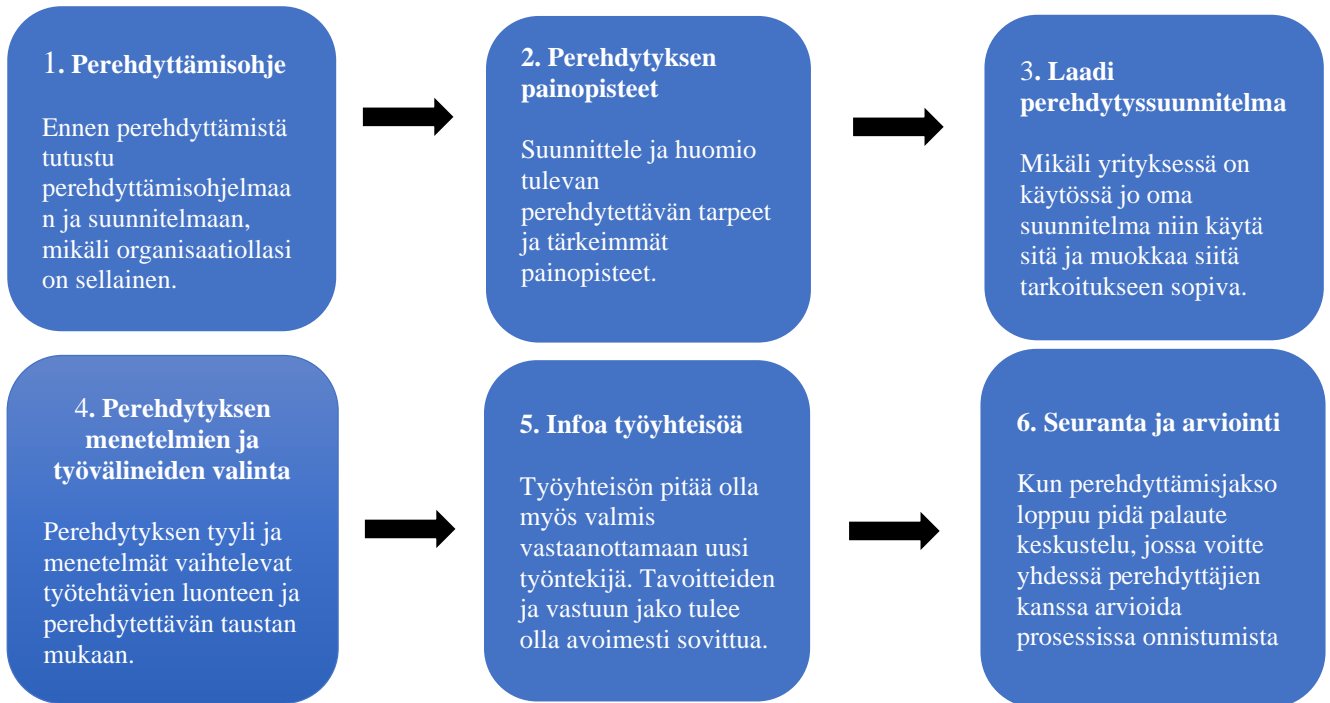
Uuden taloon tulevan esimiehen perehdyttäminen vaatii usein laajemman koulutus- ja perehdytysjakson kuin muille organisaation tasoille tulevan, sillä esimiehellä on enemmän vastuuta ja sidosryhmiä, joiden kanssa toimia. Perehdyttämisen aikana on esiteltävä perehdytettävälle esimiehelle ne sidosryhmät, joiden kanssa tämä tulee työskentelemään. Esimiesasemaan tulevalle henkilölle on selvitettävä

esimiestyöhön liittyvät toimintaympäristöt sekä vastuut ja valta suhteessa alaisiin ja muuhun organisaatioon. Perehdyttävälle esimiehelle on kerrottava yrityksen käytäntö ja hänen roolinsa seuraavissa asioissa:

- Päätöksenteossa (Näkökulmat ja ratkaisut)
- Viestinnässä (Viestintä alaisiin, sidosryhmiin ja organisaatioon)
- Perehdyttämisessä (Vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä)
- Kehityskeskusteluissa (Keskustelut alaisten ja oman esimiesten kanssa)
- Suunnittelu- ja budjettilaskelmissa (Oman tiimin suunnittelu ja siihen liittyvät budjettilaskelmat)
- Henkilöstön kehittämisessä (Vastuu alaisten kehittämisessä ja toiminnoissa) (Joki 2018, 113.)

Perehdytyksessä on tärkeää antaa aikaa yhteisille keskusteluille uuden esimiehen ja henkilöstöasiantuntijan kanssa henkilöstötoimiin liittyvissä osa-alueissa. Perehdytyksessä olisi hyvä myös tarkastella, minkälaisen mielikuvan yritys luo uusille työntekijöille. Yrityskuva tarkoittaa sitä mielikuvaa, joka henkilöllä on yrityksen palveluista, tuotteista ja henkilökunnasta. Jälkeenpäin mielikuvien muuttaminen on usein haasteellista. Yrityksestä saatu negatiivinen kokemus ja siitä syntynyt mielikuva voi pysyä mielessä pitkään. Myös sen vuoksi perehdyttämiseen on panostettava, eikä ole yhdentekevää, miten yrityksessä hoidetaan esimerkiksi harjoittelijoiden, kesätyöntekijöiden ja mahdollisesti muiden lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen. Yrityksen on hyvä huolehtia positiivisen yrityskuvan luomisesta ja käytettävä kaikki eteen tulevat mahdollisuudet sen rakentamiseen. Yksi niistä mahdollisuuksista on hyvin hoidettu perehdyttäminen. (Joki 2018, 114.)

Hyvin suunniteltu, mietitty ja organisoitu perehdyttäminen tuottaa tyytyväisiä, sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä yritykselle. Perehdytys alkaa jo siitä hetkestä, kun uutta työntekijää ruvetaan rekrytoimaan ja haastattelemaan työtehtävään. Esimiehen yksi tärkeimpiä tehtäviä työsuhteen alussa on määrittellä selkeästi tulevan perehdyttämisen tavoitteet työntekijän ja tehtävän mukaisesti. (Luoto 2012.)



KUVIO 1. Perehdytyksen suunnittelun kuusi eri vaihetta (mukaillen Luoto 2012)

Perehdytys saatetaan monesti mieltää pelkästään yksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa organisaation suunnalta tulee perehdyttävälle pelkästään ohjeistuksia, tavoitteita ja niihin liittyviä odotuksia. Nykyaikainen ja moderni perehdyttäminen ottaa huomion myös uuden työntekijän roolin perehdytysprosessissa. Tärkeintä tällaisessa kaksisuuntaisessa perehdyttämisessä on saada uusi työntekijä kertomaan omia näkemyksiään ja antamaan vapaasti palautetta organisaatiolle. Organisaatio käytännössä toimii tällöin myös itse perehtyjänä, jolloin tärkeää olisi olla avoin kehitysideoille ja uusille toimintamalleille, sekä kuunnella uuden työntekijän kertomia ajatuksia ja näkemyksiä organisaatiosta. Tällainen kaksisuuntainen prosessi hyödyttää molempia osapuolia ja mahdollistaa kehittymisen pitkällä aikavälillä. (Eklund 2018, 39.)

Seuraavaan kuvioon 2 on koottu perehdytyksen neljä eri näkökulmaa, jotka avaavat yksilön ja organisaation rooleja kaksisuuntaisessa perehdyttämisessä.



KUVIO 2. Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (mukaiillen Eklund 2018, 40)

Kuten yllä olevasta kuvioista voidaan nähdä, näkemysten ja palautteen antaminen molempiin suuntiin mahdollistaa erittäin tehokkaan perehdytyksen. Se on joustavaa ja mukautuu paremmin yksilöiden omien tarpeiden mukaan. Tämän lisäksi se on ainoa tapa sitoa yksilön ja organisaation tavoitteet yhteen, mikä on sitoutumisen kannalta erittäin välttämätöntä. Yksilön täytyy kokea olevansa tärkeä osa organisaatiota, ja päinvastoin organisaation täytyy kokea, että tämän yksilön panos edistää yhteisiin tavoitteisiin pääsyä. Ihmiset kokevat tärkeäksi sen, että he pääsevät jotenkin vaikuttamaan omaan työhönsä. Tämän takia sitoutuminenkin on parempaa, mikäli ihmisille annetaan mahdollisuus jotenkin vaikuttaa siihen. Organisaation ja yksilön roolit perehtyjänä ja perehdyttäjänä vaihtelevat aina tilanteen mukaan, mutta aina olisi tärkeää muistaa ja ottaa huomioon nämä neljä eri näkökulmaa, jotta perehdyttämisestä saadaan kaikki irti. (Eklund 2018, 40.)

Roolien jakautumisesta ja niiden vastuualueista on tärkeää käydä keskustelua perehdytettävän kanssa, jotta hän on tietoinen siitä, missä vaiheessa hänen on toivottua tuoda esille omia näkemyksiään. Joskus on hyvä mennä sovittujen ehtojen ja rajojen mukaan suoraviivaisesti eteenpäin, kun taas välillä on äärimmäisen tärkeää pysähtyä keskustelemaan toisen osapuolen kanssa. Näiden perehdytyksen eri näkökulmien hyödyntäminen luo hyvät edellytykset uuden työntekijän sekä organisaation oppimiselle ja kehittymiselle. Näkökulmat pitäisi tuoda osaksi perehdytys suunnitelmaa ja sen toteutusta, jotta perehdytys olisi tehokasta sen jokaisessa vaiheessa. (Eklund 2018, 41.)

### **2.3 Perehdytys suunnitelman laatiminen**

Perehdyttämisen olisi hyvä aina perustua johonkin kirjalliseen suunnitelmaan, jonka avulla perehdytyksen etenemistä voidaan seurata. Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä perehdytyksen aikana käytetään organisaation omaa perehdytysohjelmaa ja siihen liittyvää muistilistaa. Perehdytysohjelma yleensä sisältää yrityksen perehdytysohjeet ja siten se toimii alustana henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman laatimiselle. Yleensä perehdyttämisen aloittaa aluksi yksikön johtaja tai esimerkiksi määritetty perehdyttäjä. Monesti uusi työntekijä on jo työnhakuvaiheessa saanut hyvin tietoa haettavasta yrityksestä ja toiminnasta, jolloin perehdytyksessä voidaan keskittyä enemmän työtehtävään ja työyhteisöön. Lähiesimies on perehdyttämisen ja työnopastuksen avainhenkilö. Hän vastaa lopulta uuden työntekijän perehdytyksen suorituksesta ja sen takia on hyvä, että hän on perillä siitä missä vaiheessa perehdytettävän työntekijän kanssa mennään, varsinkin, jos työntekijälle on määriteltä monta eri perehdyttäjää. (Kuitunen 2017.)

Perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt ja heidän keskinäinen työnjakonsa perustuvat ensisijaisesti yrityksen perehdytysohjelmaan. Yrityksellä on monesti valmiina perehdytykseen käytettävää tukimateriaalia. Tällaisia tukimateriaaleja voivat olla muun muassa

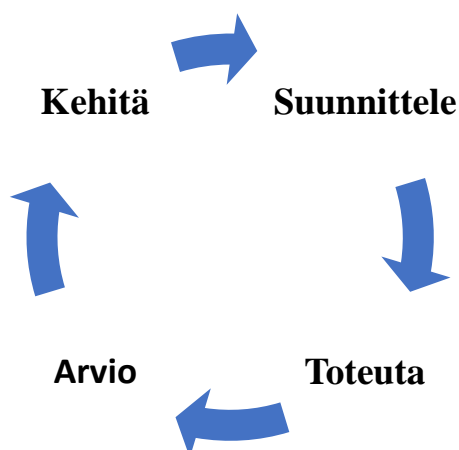
- Oppaat, toimintaohjeet, yritysesitteet ja vuosikertomukset
- Erilaiset organisaatiokaaviot, henkilöstöesittelyt ja esittely mahdollisista yhteistyökumppaneista
- Yrityksen vuosikellot, aikataulut ja kvartaali esittelyt
- Erilaiset käyttö- ja työturvallisuusohjeet ja
- Työsuhde ja henkilöstöoppaat (Kuitunen 2017.)

Kuten yllä olevasta luettelosta voidaan nähdä, tukimateriaalia saattaa olla paljonkin. Näitä materiaaleja on hyvä käydä perehdyttäjän kanssa läpi ja poistaa sieltä sellaiset, jotka eivät välttämättä koske sitä

yksikköä tai työtehtävää, johon työntekijä perehdytetään. Näitä materiaaleja kannattaa joka tapauksessa käydä läpi työntekijän kanssa ensimmäisinä päivinä, jotta hän saa hyvää yleistietoa yrityksestä. Perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia pitää seurata ja arvioida. Tämän takia esimerkiksi perehdytysuunnitelma on hyvä pohja, johon perehdyttäjä voi kirjata esille tulleita asioita. Perehdytysuunnitelman loppuun kuuluu yleensä palaut keskustelu, jossa voidaan käydä yhdessä läpi koko perehdytysprosessi, arvioidaan saavutetut tavoitteet ja tarkastellaan, onko perehdyttäminen ollut riittävää vai onko jokin asia jäänyt puutteelliseksi. Mikäli havaitaan jotain osaamisvajeita, olisi syytä tehdä jatkosuunnitelma perehdyttämiselle. (Kuitunen 2017.)

Perehdytyksen seurannalla on merkittävä rooli perehdytysprosessissa. Perehdytystä kannattaa seurata jokainen vaihe kerrallaan ja asettaa eri osa-alueille osatavoitteita, joihin perehdytettävän odotetaan pääsevän. Tällaiset osatavoitteet ohjaavat molempia osapuolia ja luovat perehdytettävälle onnistumisen kokemuksia, kun tavoitteisiin päästään, mikä puolestaan kannustaa taas uusien tavoitteiden saavuttamiseen. Seurannan kohteeksi voidaan valita erilaisia teemoja, kuten vuorovaikutuksen toimivuus, työtehtävien suoriutuminen tai onnistumisen kokemukset. (Eklund 2018, 121.)

Alla olevassa kuviossa 3 on havainnollistettu perehdytyksen seurannan sykli. Perehdytysuunnitelman laatimisen ja sen hyväksynnän jälkeen lähdetään toteuttamaan suunnitelmaan. Kun perehdytyksestä halutaan laadukasta, on suunnitelman muokkaaminen ja sen päivittäminen välttämätöntä. Seurannan ja seurantakäytäntöjen ja palautteen avulla tiedetään, miltä osin ja miten suunnitelmaa kannattaa päivittää. Päivittämisen jälkeen yleensä siirrytään toteuttamaan uutta suunnitelmaa. (Eklund 2018, 41.)



KUVIO 3. Perehdytyksen seurannan sykli (mukaillen Eklund 2018, 40)

Perehdyttäminen jää usein jonkun nimetyn henkilön vastuulle, eikä siksi ajatella, että kaikkien työntekijöiden antama kuva yrityksestä luo uudelle työntekijälle käsityksen uudesta työstä, työilmapiiristä ja työyhteisöstä. Tämän vuoksi on todella oleellista, aina informoida, milloin uusi henkilö aloittaa, ja ainakin omalla osastolla tai tiimissä kertoa hieman uudesta työntekijästä ja hänen taustastaan etukäteen, jotta perehdyttäminen saisi mahdollisimman hyvän alun ja uusi työntekijä kokisi itsensä tervetulleeksi yhteisöön. Kun uusi työntekijä aloittaa perehdytysprosessin, olisi hyvä saada myös koko työyhteisö motivoitumaan uuden työntekijän neuvomiseen ja perehdyttämiseen. On koko työyhteisön eduksi saada uusi työntekijä tehokkaasti osaksi tiimiä ja työskentelemään itsenäisesti. (Viitala 2004, 162.)

## **2.4 Perehdytyksen haasteet**

Perehdyttämiseen liittyy aina haasteita. Ensimmäinen suuri haaste perehdyttämiseen on saada uusi työntekijä sitoutumaan työpaikkaansa mahdollisimman nopeasti ja helposti. Haasteelliseksi on koettu, että työsuhte voi alkaa esimerkiksi sijaisuutena, jolloin voi olla vaikea saada työntekijä sitoutumaan, mikäli hänellä on sellainen olo, että hän on työorganisaatiossa vain hetken ja poistuu muualle, kun sijaistettava henkilö tekee paluun esimerkiksi vanhempainvapaalta. Muita perehdytyksessä esiin nousevia haasteita saattavat olla esimerkiksi perehdyttäjän puuttuminen, perehdytyksen suunnittelemattomuus sekä ajanpuute. Näistä erityisesti ajanpuute on monissa yrityksessä haasteellinen ongelma, sillä työntekijä pitäisi saada nopealla aikataululla työhön kiinni ja itse perehdytykseen jää todella pieni aika. (Viitala 2004, 163.)

Motivointi mainitaan yleisesti myös yhtenä perehdyttämisen haasteista, ja siihen ovatkin työnantajat usein koittaneet kehitellä erilaisia ratkaisuja. Motivaatioon vaikuttavat monet asiat, kuten esimerkiksi se, että työntekijän odotukset itse työstä eivät täyty ja työ ei olekaan sellaista mitä uusi työntekijä on työsuhteen alussa kuvitellut. Muita syitä voivat olla esimerkiksi heikko perehdytys ja liian nopealle aikataululla toteutettu vastuunanto tai liian suuri tai pieni vastuu. (Viitala 2004, 164.)

Muita perehdytyksen haasteita saattavat olla roolien selkeys ja odotusten asettaminen. Tärkeää on heti perehdytyksen alussa selvittää uudelle työntekijälle hänen roolinsa organisaatiossa ja siihen liittyvät tehtävät. Lisäksi olisi hyvä antaa perehdytettävälle selkeät tavoitteet, mitata niiden toteutumista ja antaa rohkeasti palautetta kehityskohteista ja onnistumisista. Odotuksien muodostuminen on koettu myös yhtenä haasteena perehdytyksessä. Tämä näkyy perehdytyksessä lähes heti, mikäli odotukset eivät vastaa todellisuutta ja ristiriita niiden välillä on liian suuri. Ristiriitaiset odotukset voivat näkyä



yliyrittämisenä tai siinä, että työntekijä keskittyy väärin asioihin, mihin oli tarkoitettu. (FCG Finnish Consulting Group 2019.)

## 2.5 Perehdyttäjän rooli

Perehdyttäjän rooli ja vastuu on perehdyttämisessä suuri, ja usein tässä tehtävässä ovat avuksi tietyt ominaisuudet. Ennen perehdyttämistä on organisaation selvitettävä perehdyttäjältä tai perehdyttäjiltä, mikäli heitä on useampi, ne asiat, mitä heiltä odotetaan ja tarjota heille riittävät resurssit työn suorittamiseen. Uuden työntekijän esimies on usein vastuussa perehdytyksestä kokonaisuudessaan, mutta yleensä ainakin osa perehdyttämisestä delegoidaan jollekin toiselle henkilölle, joka voi olla esimerkiksi organisaation nimetty kouluttaja, uuden henkilön tuleva tiimiläinen tai jokin toinen esimies. Perehdyttäjiä voi olla useita perehdytyksen aikana ja henkilöt voivat myös vaihdella tilanteen ja perehdytettävän osa-alueen mukaan. Yleisistä perehdytyksen epäkohdista ja niihin liittyvistä haasteista voi olla epäselvä vastuunjako, mikä käytännössä näkyy siinä, että eri osa-alueiden perehdytysvastuita ei ole tarpeeksi selkeästi jaettu tai delegoitu eteenpäin. Tämän vuoksi on tärkeää perehdytysuunnitelmaa laatiessa selvittää resurssien saatavuus ja vastuunjako mahdollisimman pitkälle, jotta itse perehdyttäminen olisi sujuvaa. (Eklund 2018, 140.)

Vaikka organisaation perehdytysprosessi olisi luonteeltaan melko joustava, on vastuunjakoon silti hyvä kiinnittää huomiota, jotta perehdyttäjät voivat valmistautua tulevaan tehtäväänsä. Tutkimuksien mukaan perehdytysvastuiden jakaminen on tuottanut tulosta ja se on erinomainen tyyli saada osallistettua myös muuta henkilöstöä mukaan perehdytysprosessiin. Perehdytysvastuiden jakaminen eri henkilöille hyödyttää usein sekä uuden henkilön esimiestä että koko organisaatiota laajemminkin. Perehdyttäjäksi nimetyt henkilöt pääsevät jakamaan osaamistaan ja saavat vastuuta oman asiantuntijuusalueensa opastamisesta, mikä on samalla arvostuksen osoitus työnantajalta heidän ammattitaitoaan ja työpanostaan kohtaan. Myös uuden työntekijänkin näkökulmasta useampi perehdyttäjä on eduksi, sillä näin hän pääsee kasvattamaan omaa verkostoaan heti työsuhteensa alkuvaiheessa. Mikäli perehdyttäjiä on useampi, jää esimiehen vastuulle enemmän kokonaiskuvan hallinta, minkä lisäksi hänen pitää olla myös perillä siitä, miten perehdytys etenee sekä puuttua siinä mahdollisesti esiin tuleviin haasteisiin. (Eklund 2018, 141.)

Uusi työntekijä ja organisaatio odottavat perehdyttäjältä tietynlaista osaamista, jotta hän saisi hoidettua perehdyttämisen mahdollisimman onnistuneesti. Seuraavaksi käydään läpi, mitä hyvältä perehdyttäjältä odotetaan, ja jokaisen perehdyttäjän olisikin hyvä aina perehdytyksen jälkeen miettiä, missä on

mielestään hyvä ja missä osa-alueissa olisi vielä kehitettävää. Olisi myös hyvä pohtia, minkälaiset asiat auttaisivat onnistumaan perehdyttäjän roolissa mahdollisimman laadukkaasti, ja minkälaista tukea perehdyttäjä kaipaisi esimieheltä ja johdolta. Perehdyttämisen taidot voivat perustua siihen, että perehdyttäjä on aidosti kiinnostunut perehdyttämisestä. Tämän lisäksi perehdyttäjä on usein myös todella sitoutunut työroolinsa ja siihen liittyviin tehtäviin. Perehdytyksessä oleva työntekijä havaitsee helposti, minkälainen asenne ja tunnelma perehdytyksessä vallitsee. Sitoutunut perehdyttäjä haluaa, että uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi työyhteisöön, ja hän on ymmärtänyt perehdyttämisen tavoitteen ja merkityksen organisaatiolle, ja on näin valmis tekemään töitä perehdytyksen onnistumiseksi. (Eklund 2018, 142.)

Joskus perehdyttäjän innostus ja halu perehdyttämiseen voi olla kateissa, ja silloin on esimiehen välittömästi selvitettävä, mistä haluttomuus ja asenne johtuu. Tutkimuksien mukaan perehdyttämisen haluttomuuteen voi olla useita syitä, esimerkiksi epäonnistuneet kokemukset perehdyttäjänä, perehdytyksen merkitsemättömyys ja kiire. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että perehdyttäjille on varmasti heidän vaatimansa tuki ja perehdytykseen liittyvät kouluttautumismahdollisuudet. Perehdyttäjien haasteita ja roolin omaksumista voidaan helposti selvittää kuuntelemalla heidän näkökulmiaan ja osoittamalla heille arvostusta vastuunjaosta. Kiire on yksi suurimmista syistä, joita liitetään riittämättömän perehdytyksen syyksi. Organisaation pitää huolehtia, että perehdytysjaksolle annetaan tarvittava aika ja varaudutaan mahdolliseen lisäaikaan, mikäli perehdytykseen tarvitaankin suunniteltua enemmänkin aikaa. Tutkimuksien mukaan mitä tehokkaammin perehdytys tapahtuu, sitä nopeammin organisaatio saa uudesta työntekijästä tuottavan osan tiimiä ja myös perehdyttäjä saadaan takaisin oman työnsä pariin. (Eklund 2018, 143.)

Perehdytyksen laiminlyönti on suurin virhe, joka yrityksessä voidaan tehdä, sillä se vaikuttaa suoraan työntekijän kokemukseen organisaatiosta työntekijänä sekä työntekijän suoriutumiseen työtehtävissä. Jos perehdytykseen panostetaan, voidaan vaikuttaa suuresti sekä perehdyttäjän että työntekijän sitoutumiseen ja samalla lisätä myös molempien työviihtyvyyttä. Lopullinen vastuu perehdytykselle annetusta ajasta on aina esimiehellä ja organisaation johdolla. Olisi hyvä miettiä, miten kiire olisi mahdollista saada kuriin ja omistettua riittävästi aikaa perehdyttämistyölle. Perehdytyksen resursoinnista tulee olla selvä yhtenäinen linja organisaation johdolta asti. Perehdyttäjälle suotuisia ominaisuuksia voidaan määrittää esimerkiksi ajatuskartan muotoon. Kartta voidaan laatia yhdessä perehdyttäjien kesken, ja siihen voidaan kirjata sellaisia asioita, joita perehdyttäjältä odotetaan, sekä ehdotuksia, miten niitä voisi käytännössä toteuttaa. (Eklund 2018, 143.)



KUVIO 4. Perehdyttäjälle hyviä ominaisuuksia (mukaiillen Eklund 2018, 40)

## 2.6 Perehdyttämisen erityistilanteita

Organisaatiossa voi tulla vastaan myös perehdyttämisen erityistilanteita, jotka saattavat haastaa perinteistä perehdytysprosessia. Tässä osiossa käydään läpi kaksi erityistä tilannetta, joihin yritys joutuu löytämään sopivat ratkaisut ja hoitamaan perehdytyksen laadukkaasti mahdollisista haasteista riippumatta. Nämä käsiteltävät erityistilanteet ovat yritysjärjestelyt ja ulkomaankomennukset.

### 2.6.1 Yritysjärjestelyt

Perehdyttäminen voi jäädä vähäiselle huomiolle, mikäli yrityksessä joudutaan tekemään fuusio- tai yrityskauppa. Tämä on usein ihan inhimillistä, sillä kun voimavarat kohdentuvat liiketaloudellisten ja juridisten toimien hoitamiseen, voi perehdyttäminen jäädä taka-alalle. Fuusiotilanteissa kahden tai useamman yrityskulttuurin kohtaaminen saattaa aiheuttaa haasteita, sillä usein niihin liittyy myös

henkilöstön huoli omasta työtilanteesta ja tulevaisuudesta. Fuusioihin ja yrityskauppoihin monesti liitetään myös henkilöstön vähentämiseen liittyviä tarpeita tulevaisuudessa, kuten yhteistoimintaneuvottelut. Fuusiossa tai yrityskaupoissa haasteeksi voi muodostua yhdistyvien yritysten erilainen tapa hoitaa asioita ja perehdytystä. Oleellista on, että heti fuusion jälkeen henkilöstölle kerrotaan uuden organisaation tavoitteet ja toimintastrategia tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöä on pidettävä ajan tasalla organisaation liittyvistä muutoksista, joita voivat olla esimerkiksi esimiesten ja johtokunnan vastuiden muuttuminen. Henkilöstölle on kerrottava, että fuusio- tai yrityskauppatilanteissa ei ole välttämättä heti antaa vastauksia kaikkiin henkilöstön esittämiseen kysymyksiin, mutta on oleellista ottaa kysymykset ylös ja palata niihin myöhemmin, kun asiat ovat selkiytyneet. (Joki 2018, 118.)

Henkilöstöä on tärkeä pitää ajan tasalla ja kertoa säännöllisesti prosessin etenemisestä, sillä tiedottaminen lisää henkilöstön turvallisuudentunnetta ja luottamusta johtoa kohtaan, mikä edesauttaa henkilöstön päivittäisen työnteon jatkumista normaalina organisaatiomuutoksista riippumatta. Jos henkilökunnan työaika kuluu mahdollisiin käytävä- tai kahvipöytäkeskusteluihin ja liikkeellä olevien huhujen pohdintaan, voi tämä pahimmassa tapauksessa vaikuttaa koko yrityksen liiketoimintaan. Fuusiotilanteissa on tärkeää luoda eri yrityksistä yhteen tulleille henkilöille mahdollisia verkostoitumis- ja tutustumistilaisuuksia, joissa työntekijöillä on mahdollisuus tavata ja tutustua toistensa vastuualueisiin. Tällaiset tilaisuudet edesauttavat myös liiketoiminnan häiriötöntä jatkumista, kun henkilöstö on motivoituneempi ja tuntee jo paremmin uuden organisaation jäseniä ja rooleja. Kun koko henkilöstön perehdytys uuteen organisaatioon aloitetaan fuusio- ja yrityskauppatilanteiden jälkeen, tarvitaan siihen samoja elementtejä ja keinoja kuin uuden yksittäisenkin henkilön aloittaessa uudessa yrityksessä. Tällaisissa tilanteissa perehdyttävänä on koko henkilöstö ja painopiste sen yrityksen henkilökunnassa, joka on ostettu ja liitetty toiseen yritykseen. Näin laaja perehdyttäminen vaatii paljon resursseja ja valmistelua yritykseltä, jotta luottamus saadaan rakennettua ja tuloksellinen liiketoiminnan jatkuminen taattua muutoksen jälkeen. (Joki 2018, 120.)

### **2.6.2 Ulkomaankomennukset**

Suomalaisen työntekijän lähtiessä organisaatiosta ulkomaille mahdolliselle työkomennukselle on perehdyttämisessä omat erityispiirteensä. Tällaisissa tilanteissa perehdyttäminen voi koskea koko matkaan lähtevää perhettä. Yksi suurimmista haasteista ulkomaankomennuksen epäonnistumiselle on työntekijän puolison ja perheen sopeutumattomuus kohdemaahan. Ulkomaankomennukselle perehdyttämiseen kuuluu kulttuurieroihin, kohdemaan oloihin, työtehtäviin ja kohdeorganisaatioon

tutustuminen etukäteen. Hyvässä yrityksessä voidaan työntekijän ja hänen perheensä perehdytykseen sisällyttää myös kielen opetusta, mikäli kohdemaan kieli on haastava tai erikoinen. Työntekijän olisi hyvä myös keskustella ja kuulla kokemuksia muilta henkilöiltä, jotka ovat käyneet vastaavalla ulkomaankomennuksella. Muiden kokemusten kuuleminen työskentelystä eri maassa ja mahdolliset tutustumiskäynnit ennen kohdemaahan muuttoa lisäävät itsevarmuutta lähteä komennukselle. (Joki 2018, 120.)

Ulkomaille työntekijänsä lähettävän velvollisuuksiin kuuluu hoitaa lähtijän ja tämän perheen asuntojärjestelyt, muuttokuljetukset, lasten kouluasiat, rokotukset ja mahdollinen kotiavun ja kotimaassa työtehtävistä luopumiseen liittyvät asiat. Näiden lisäksi tarvitaan erilaisia lupia ja todistuksia, kuten työ- ja opiskeluluvat, viralliset todistukset sekä niiden käännökset. Lisäksi työnantajan vastuulla ovat myös ulkomaan vakuutukset, sosiaaliturvat, veroselvitykset ja huolehtiminen matkajärjestelyistä. Työntekijä tarvitsee perehdyttämistä myös silloin, kun hän palaa pitkältä työkomennukselta takaisin kotimaahan, sillä kulttuurishokki voi kohdata myös kotiin palavaa työntekijää riippuen siitä, kuinka aktiivisesti hän on ollut yhteydessä kotimaahansa komennuksen aikana. Tällaiset tilanteet ovat aina tapauskohtaisia ja työntekijän perehdyttämisen syvyys ja laajuus on syytä miettiä tilanteen mukaan. (Joki 2018, 120.)

### 3. PEREHDYTTÄMISEN JA TYÖTURVALLISUUDEN LAINSÄÄDÄNTÖ

Perehdyttäminen on tärkeä osa myös työsuojelua. Perehdyttämisellä tulee varmistaa, että työntekijällä on myös turvallisuuden näkökulmasta riittävä osaaminen tehdä työtä aiheuttamatta vaaratilanteita itselleen tai muille. Tässä luvussa tutustutaan tarkemmin työsuojeluun, työturvallisuuteen ja niihin liittyvään lainsäädäntöön.

#### 3.1 Työsuojelu

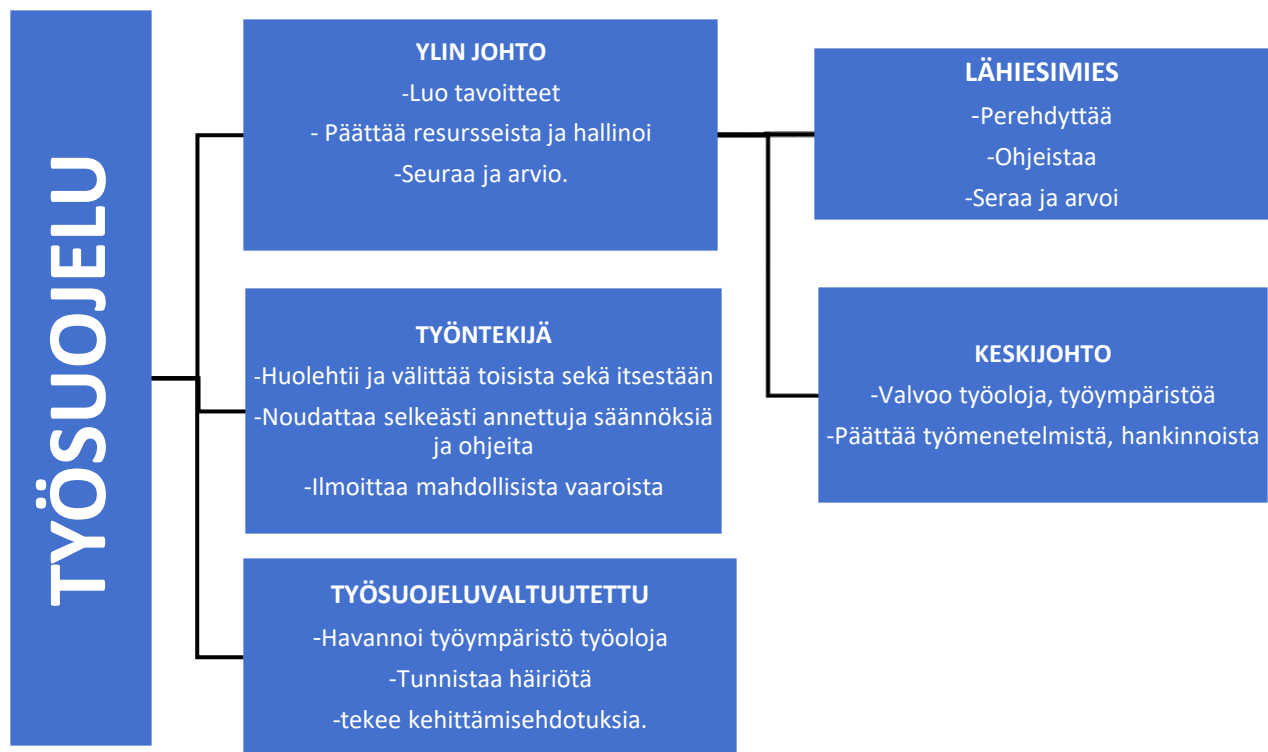
Työsuojelu on iso kokonaisuus, jolla pyritään vaikuttamaan siihen, että kaikki työntekijät organisaatiossa voisivat omassa työssään hyvin niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Työsuojeluun liittyy paljon toimia, joiden tarkoitus on ennaltaehkäistä ja poistaa työhön ja työoloihin liittyviä mahdollisia vaaranpaikkoja. Työsuojelulla pyritään muuttamaan itse työ ja työolot mahdollisimman inhimilliseksi, jotta työ edistäisi ihmisen henkistä terveyttä, turvallisuutta ja viihtyvyyttä. Työnantaja ja työntekijän edustajat ovat juridisesti vastuussa organisaation työturvallisuudesta ja siihen perehdyttämisestä. Jokaisella työntekijän palveluksessa olevalla on velvollisuus huolehtia omaan ja työtoverien turvallisuuteen liittyvistä asioista. (Alahautala & Huhta 2018, 43.)

Työsuojelua määrittelevät erilaiset lait, kuten työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki ja työsuojeluun liittyvä valvontalaki. Näiden lakien suurin tavoite on huolehtia, että itse työn tekeminen on turvallista. Jokaisessa työpaikassa täytyy arvioida työtehtäviin liittyvät riskit, perehdyttää uusi työntekijä huolellisesti työhön, tarjota työterveyshuoltoa ja ylläpitää työntekijän henkistä ja fyysistä työkykyä. Työsuojelun päätehtävänä on huolehtia työntekijöistä, jotta he voivat kokonaisvaltaisesti hyvin ja pystyvät tekemään annetun työn tehokkaasti ja turvallisesti. Jotkin yritykset, usein alasta riippuen, voivat kokea työsuojelun varsin isoksi taakaksi, mutta hyvä työsuojelu on erittäin hyödyllistä organisaatiolle ja hyvinvoivat työntekijät viihtyvät työntekijän palveluksessa paremmin ja näin ovat myös huomattavasti tuottavampia yritykselle. (Alahautala & Huhta 2018, 43.)

Työntekijän vastuulla on huolehtia siitä, että työpaikka on työntekijälle turvallinen ja terveellinen. Tämä edellyttää sitä, että työntekijä on tietoinen työpaikan mahdollisista vaaratekijöistä ja niiden hallinnasta sekä on tehnyt niille myös mahdolliset toimintasuunnitelmat. Työntekijän pitää myös huolehtia, että työntekijöille on tarvittavat tiedot ja taidot tehdä työnsä turvallisesti ja vastuullisesti. Erityisesti tässä korostuu myös perehdytyksen rooli. Työntekijän tulee järjestää kaikille työntekijöille lain säätämä

työterveyshuolto sekä tarjota riittävä ohjeistus turvalliseen työskentelyyn. Vastaavasti työntekijöiden velvollisuutena on noudattaa työpaikan antamia ohjeita ja määräyksiä, jotta turvallisuus ei olisi uhattuna missään työtilanteessa. Organisaation pitää aina määrittää oma työsuojelupalvelu, jonka tehtävänä on havainnoida työympäristöä, ennaltaehkäistä mahdollisia vaaratilanteita ja esittää kehitysehdotuksia. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Alla olevassa kuviossa on esitelty eri toimihenkilöiden työsuojeluvastuuta yrityksissä. Työsuojelu kuuluu koko organisaatiolle. (Työturvallisuuskeskus 2020.)



KUVIO 5. Eri toimihenkilöiden vastuu työsuojelusta organisaatiossa (Työturvallisuuskeskus 2020)

### 3.2 Työturvallisuus

Työturvallisuus tarkoittaa työpaikalla tapahtuvaa turvallisuuden hallintaa. Lain mukaan työpaikan täytyy olla turvallinen ja terveellinen. Työantaja vastaa työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla, ja tämän takia työantajalle on asetettu lukusia velvollisuuksia työturvallisuuden varmistamiseksi. Työantajan työturvallisuusvastuu koostuu monista velvollisuuksista, jotka ovat merkittynä työturvallisuuslakiin ja sen nojalla kirjattuna myös valtioneuvoston asetuksissa ja



päätöksissä. Terveiden johtamisen näkökulmasta on oleellista selvittää ne toimenpiteet, joilla työpaikan turvallisuus ja terveellisyys varmistetaan. Työturvallisuuskulttuuria täytyy kehittää jatkuvasti ja tehdä turvallinen toiminta näkyvämmäksi. Turvallisuus on jokaisen työntekijän asia, vaikka työntuoja on lopullisessa vastuussa siitä, miten se käytännössä toteutuu. (Alahautala & Huhta 2018, 44.)

Työntuojan työturvallisuuteen liittyviä toimintavelvollisuuksia on lain mukaan viisi.

- I. **Huolehtimisvelvollisuus:** Kokonaisvastuu turvallisesta ja terveellisestä työorganisaatiosta on työntuojalla. Työntuojan on tehtävä ennakoivaa työtä ja luotava hyvät sekä turvalliset työolosuhteet koko organisaatioon.
- II. **Selvitysvelvollisuus ja riskien arviointi:** Työntuojan on lain mukaan selvitettävä millaisia mahdollisia potentiaalisia riskejä työympäristöön voi kohdistua ja laadittava toimenpidesuunnitelmat niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi.
- III. **Opastus- ja ohjeistusvelvollisuus:** Työntekijä on perehdytettävä työsuhteen alussa, luotava selkeät opasteet ja ohjeet työpaikalle ja valvottava, että niitä noudatetaan.
- IV. **Velvollisuus toimenpiteisiin:** Työntuojalla on oikeus tarkkailla ympäristöä ja työntekijöitä työpaikalla, ja organisaatiolla on velvollisuus ryhtyä puutteen havaittuaan asianmukaisiin toimenpiteisiin välittömästi.
- V. **Valvontavastuu:** Työntuojan velvollisuus on pitää huolta, että työntekijät toimivat annettujen sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Työntuojan velvollisuuksiin kuuluu myös puuttua laiminlyönneihin, mikäli niitä havaitaan. (Alahautala & Huhta 2018, 45.)

### 3.3 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) pitää huolta, että väkivalta ja mahdolliset tapaturmat voidaan ennaltaehkäistä työpaikalla. Työntuojan tehtävänä on toteuttaa työolot niin, että mahdolliset vaaratilanteet saadaan estettyä ja haittatekijöiden synty minimoitua. Työturvallisuuslaki velvoittaa, että väkivaltilanteissa on osattava toimia ja sen takia työpaikoissa, jossa väkivallan uhka on ilmeinen, pitää olla kirjalliset toimintaohjeet näiden tilanteiden varalta. Työntuojan vastuulla on jatkuvasti seurata työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työntekijään mahdollisesti kohdistuvaa väkivaltaa työssä ei pystytä noin vain siivuttamaan pelkkänä rikollisoikeudellisena selvittelynä, vaan kyseessä on aina työympäristöön ja työhön liittyvä työsuojeluasia ja tämän takia myös väkivallan uhan hallinta on yksi osa työpaikan työturvallisuutta. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työturvallisuuslaissa kerrotaan myös työntekijän velvollisuuksista. Työntekijän on työnantajan opetuksen, ohjeistuksen ja ammattitaitonsa mukaisesti päivittäisessä työssään huolehdittava omasta sekä muiden työntekijöiden työturvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu myös osallistua työnantajan tarjoamiin koulutuksiin, perehtyä ohjeisiin sekä noudattaa niitä. Työntekijän on varmistettava, että hän tuntee työpaikan erilaiset hälytysjärjestelmät ja osaa myös käyttää niitä. Olisi myös hyvä, jos työntekijä pystyisi ennalta harjoittelemaan mahdollisia käytännötilanteita ja antaa tästä palautetta tai kehitysideoita työnantajalle. Tämän lisäksi työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle mahdollista vioista tai puutteista, jotka voivat aiheuttaa jonkinlaista uhkaa. Laissa myös mainitaan työntekijän oikeudesta kieltäytyä vakavaa varaa omalle tai muiden työntekijöiden terveydelle aiheuttavista työtehtävistä, jotka voisivat vaarantaa työntekijän henkistä tai fyysistä terveyttä. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

### **3.4 Työsopimuslaki**

Työsopimuslaki on työelämän peruslakina yksi tärkeimmistä ja sitä käytetään jokaisessa työsuhteessa työstä riippumatta. Työsopimuslaki on laissa säädetty sekä työnantajan, että työntekijän oikeuksien suojaamiseksi ja siinä on mainittu kummankin osapuolen oikeudet sekä velvollisuudet. Kyseistä lakia sovelletaan työsopimuksella, jossa työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muita mahdollisia vastikkeita vastaan. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työsopimuslaki kertoo vähimmäismääräykset työsopimuksen laatimiseksi. Työsopimus voidaan tehdä kolmella eri tavalla: kirjallisesti, suullisesti tai jopa nykyaikana myös sähköisesti. Työsopimus suositellaan silti tekemään kirjallisesti, koska se on molempien osapuolien edunmukaista ja näin molemmat saavat omat kappaleet sopimuksista. Lain mukaan työsopimuksessa on tultava seuraavat asiat ilmi: työnteon alkamispäivä, työsopimuksen osapuolet, työsuhteen laatu, koeaika ja sen pituus, työntekopaikka, työntekijät työtehtävät, palkka, palkanmaksukausi, työaika, vuosiloman ja lomarahamääräytyminen, irtisanomisaika tai peruste työsuhteen määräaikaaisuudelle ja työhön sovellettu työehtosopimus. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

### **3.5 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä**

Lakia yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334) voidaan soveltaa yrityksissä, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään kaksikymmentä henkilöä. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä edellyttää, että

työantajalla on neuvotteluoikeus työntekijöiden edustajien kanssa ennen kuin tehdään mahdollisia liiketoimintaa koskevia päätöksiä, joilla on vaikutusta henkilöstön asemaan organisaatiossa. Työantajalla on oikeus tehdä yksipuolisesti liiketoimintaan liittyviä päätöksiä, mutta mikäli niillä on henkilövaikutuksia, on muutoksista aina neuvoteltava työntekijän edustajien kanssa. (Yksityisalojen Esimiehet ja asiantuntijat YTY 2021.)

Yhteistoimintalain mukaan neuvotteluvelvollisuus syntyy esimerkiksi silloin, kun työantaja harkitsee toiminnan laajentamista, mahdollisia supistuksia tai töiden järjestelyä niin, että näillä muutoksilla olisi henkilövaikutuksia. Yhteistoimintaneuvottelut on käytävä aina, kun työantaja miettii työvoiman käytön vähentämistä, kuten irtisanomisia tai lomautuksia. Yhteistoimintalakia pitää käyttää kaikissa yrityksissä, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää. (Yksityisalojen Esimiehet ja asiantuntijat YTY 2021.)

## **4. LAADULLINEN TUTKIMUS PEREHDYTTÄMISESTÄ PK-YRITYKSESSÄ**

Opinnäytetyön menetelmäksi valittiin tutkimuspainotteinen ote, koska siinä pystyy hyvin yhdistämään teoriaa ja käytäntöä sekä soveltamaan tapaustutkimuksen kautta aihetta käytännönläheisesti työelämään. Yleisesti tutkimusten aineiston keruussa käytetään joko määrällisiä menetelmiä, esimerkiksi kyselylomakkeita, tai laadullisia menetelmiä, kuten teemahaastattelua, jota käytettiin myös tässä työssä. Joissakin tutkimuksissa on mielekästä yhdistää myös erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, esimerkiksi havainnoinnin ja haastattelun lisäksi kyselyä. Analysoitava aineisto on mahdollista koota myös toiminnallisen menetelmin, esimerkiksi jonkun tietyn joukon ryhmäkeskusteluna tai toiminnallisena työskentelynä. (Valtonen, Karjalainen, Nylund, Riihimäki & Vesterinen 2020.)

Tutkimuspainotteisen opinnäytetyön erona kehittämispainotteisiin on, että työn tavoitteena on ensisijaisesti tuottaa tietoa. Tutkimuksella koottua tietoa voidaan yleensä hyödyntää kehittämisen lähtökohtana, mutta itse varsinainen kehittäminen tapahtuu tutkimuspainotteisen työn ulkopuolella, esimerkiksi muissa opinnäytetoissa tai hankkeissa. Tutkimuksellinen opinnäytetyö voidaan toteuttaa myös kokonaan kirjallisuuskatsauksena tutkimalla aiemmin julkaistua tutkimustietoa sekä analysoimalla sitä. Yleensä ammattikorkeakoulun perustutkinnoissa kirjallisuuskatsaukset ovat kuvailevia, mutta ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä edellytetään huomattavasti enemmän systemaattista kirjallisuuskatsausta. (Valtonen ym. 2020.)

Tutkimuspainotteisen opinnäytetyön raportissa tarkastellaan siihen liittyvän aiheen teoreettisia lähtökohtia ja niiden keskeisiä käsitteitä. Siinä myös määritellään tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä kuvataan aineiston keruun ja analysoinnin tyylit sekä menetelmät. Työn loppuraportissa esitellään tutkimusaineiston tutkimustulokset sekä tehdään niiden pohjalta johtopäätöksiä ja pohdintaa. (Valtonen ym. 2020.)

### **4.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Laadullinen tutkimustapa on hieman epämuodollisempi tapa saada syvällistä tietoa vastaajien perimmäisistä perusteluista ja haastattelijalle kerrotuista väittämistä. Tutkimusmenetelmän tavoitteena on ymmärtää asia tai ongelma syvällisesti juuri yksilön näkökulmasta. Laadullinen tutkimus on aina tutkimusluonteelta syvällistä, sillä sen avulla pyritään ymmärtämään aiheen ja ongelman yksityiskohtia. Tämän tutkimustyyppin avulla tutkija voi kerätä tietoja, joiden avulla mahdollisesti paljastaa hypoteesin

virheellisyyden tai pätevyyden. Laadullisen tutkimuksen avulla pystytään koostamaan syvällistä ja tarkkaa tietoa tutkittavasta aiheesta, mutta työläänä ja aikaa vievänä menetelmänä se soveltuu yleensä pienelle ihmisjoukolle tai otokselle tehtäväksi. (Puusa & Juuti 2020, 66.)

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on, että se perustuu aina haastateltavan subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tämä voi asettaa tutkimukselle omat haasteet, ja sen vuoksi se onkin herättänyt keskustelua laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja uskottavuudesta. Tutkimuksessa on hyvä tarkastella teorian, käytännön ja empirian käytäntöä, jotta kokonaisuus saadaan rakennettua onnistuneesti. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkasteltava tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviä haasteita ja prosessia, sillä silloin joudutaan tarkastelemaan, miten omat näkemykset vaikuttavat havaintoihin, ja millaisen osan tutkijan oma ymmärrys tuo tutkimuksen tulokseen. Laadullisessa tutkimuksessa on monta eri tapaa kerätä tietoa, esimerkiksi *haastattelut, tapaustutkimukset, asiantuntijoiden mielipiteet, kohderyhmät ja havainnoivat tutkimukset*. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää jopa näitä kaikkia muotoja, jotta tutkittavasta ongelmasta saadaan mahdollisimman laaja kokonaiskuva. (Puusa & Juuti 2020, 64.)

#### **4.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmä**

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sen avulla oli mahdollista saada tutkimuskysymyksiin sopivia vastauksia. Teemahaastattelu sopii hyvin haastattelumenetelmäksi, koska haastattelutilanteessa voidaan toimia vapaasti ja edetä joustavasti kysymysjärjestyksen ja -muotojen suhteen. Teemahaastattelu on myös hyvä siitä syystä, että se on avoin haastattelutilanne ja siinä pystytään hyvin keskustelun avulla saamaan tietoa tutkittavasta kohteesta. (Puusa & Juuti 66, 2020.)

Teemahaastattelua voidaan käyttää monien ilmiöiden ja ongelmien tutkimiseen. Teemahaastattelu lähtee siitä oletuksesta, että kaikkia yksilön uskomuksia, kokemuksia ja ajatusrakennelmia pystytään tutkimaan tällä menetelmällä ja se huomioi tehokkaasti myös tutkittavien elämismaailmaa ja subjektiivisia käsityksiä asioista. Teemahaastattelussa oletetaan, että haasteltavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tutkimusaiheen kannalta oleellisen asian, minkä vuoksi heitä on relevanttia haastatella tähän liittyen. Vastavuoroisesti tutkija on selvittänyt tutkimuskohteestaan olennaiset tekijät tutustumalla aiempaan tutkimukseen sekä kirjallisuutteen aiheeseen liittyen. Näin tutkija pystyy syventämään ymmärrystään ilmiön kokonaisuudesta. Teemahaastattelun metodisiin ominaisuuksiin kuuluu olennaisesti, että osa haastattelun lähtökohdista on ennakkoon päätetty ja sitä kautta tutkija kykenee ohjaamaan haastattelua niin, ettei hän kontrolloi sitä kokonaan. (Puusa & Juuti 66, 2020.)

Haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja kysymysten varassa, mutta teemahaastattelu tunnetaan myös erittäin vapaana tutkimusmenetelmänä, joten tutkijan on hyvä antaa haastattelijan vapaasti kertoa asiasta välittämättä siitä, ettei kaikki kertomukset olisi tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä. Tärkeää on luoda haastattelutilanne, jossa aihepiiristä voidaan puhua todella vapaasti. Teemahaastattelun onnistumiselle oleellista on se, että aiheen tutkijalla on tarpeeksi suuri ymmärrys tutkittavasta kohteesta ja sen elementeistä. Teemahaastatteluun kuuluu, että tutkija haastattelee rauhassa haastateltavaa, ja ennalta sovittuja teemoja käydään läpi vapaassa järjestyksessä. (Puusa & Juuti 66, 2020.)

Teemahaastattelu pohjautuu vuonna 1956 julkaistuun *The Focused Interview* -kirjaan, jonka ovat kirjoittaneet Merton, Fiske ja Kendall. Heidän mukaansa teemahaastatteluun sisältyy aina neljä ominaispiirrettä. Ensimmäinen on se, että haastateltavat ovat usein ennen haastattelua kokeneet teemaan liittyviä kokemuksia ja asioita, joista tutkija haluaa selvittää lisätietoa. Toinen ominaispiirre on, että tutkija on selvittänyt teemaan liittyviä rakenteita, teoriaa ja kokonaisuutta ja sen avulla hänelle on syntynyt tietynlainen kokonaiskuva sekä ennakkokäsitykset. Kolmantena on se, että haastattelun runko on tehty juuri näiden käsityksien ja teorian pohjalta. Neljäs vaihe on, että tutkija pyrkii haastateltavan henkilön avulla saamaan subjektiivisia kokemuksia tilanteista, joihin tutkija on kirjallisuuden avulla perehtynyt ennen haastattelua. (Puusa & Juuti 2020, 67.)

Tämän työn osalta toteutuvat kaikki luetellut teemahaastattelun ominaispiirteet. Haastateltava henkilö on toimitusjohtajana yrityksessä ja vastaa näin tutkittavan yrityksen perehdytyksestä kokonaisuudessaan. Tutkija on myös ennen haastattelua perehtynyt alan kirjallisuuteen ja aineistoon, sekä tehnyt sen pohjalta rungon teemahaastattelulle. Toteutetun haastattelun pohjalta on luotu kokonaiskuva yrityksen perehdytyksen tavoista ja haasteista.

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna. Haastattelutilanteessa ei siis ollut tutkijan ja haastateltavan lisäksi muita henkilöitä vaikuttamassa haastattelun kulkuun. Yksilöhaastattelussa tutkittavan henkilön on helpompi avautua ja kertoa henkilökohtaisistakin asioista haastattelijalle. Haastattelun tapahtuessa kahden kesken ja luottamuksellisesti pystytään tutkimusaiheesta saamaan tietoa, jota ryhmä- tai parihaastattelun kautta ei ehkä tulisi esille. Yksilöhaastattelun heikkoutena saattaa olla keinotekoisuuden tunne haastattelutilanteessa. Haastattelun tapahtuessa ikään kuin irrallaan normaalitilanteesta voi haastateltavan huomio kiinnittyä liikaa haastattelukysymyksiin sekä itse tutkijaan. Lisäksi haastattelutilanteen ollessa varautunut tai jopa

jännitteinen voivat tutkittavan henkilön vastauksissa korostua asiat, jotka todellisuudessa eivät ole haastateltavalle aivan niin merkityksellisiä. Tutkijan rooli haastattelussa onkin tärkeä, jotta haastateltavalle saadaan luotua otollinen mielentila. (Routio 2007.)

### **4.3 Haastattelurunko**

Haastattelunrunгон tein liitteen yksi mukaan ennen haastattelua. Haastattelu koostui neljästä eri teemasta:

1. Perehdyttäminen kohdeyrityksessä
2. Perehdyttämisen haasteet
3. Perehdyttämisen keinot
4. Uuden työntekijän tulo

Kukin teema sisälsi noin 2–4 kysymystä ja näiden avulla sain tutkimuksesta laajan ja kattavan. Haastattelurunko koostui siis näistä kysymyksistä, teemoista ja vapaasta keskustelusta.

### **4.4 Vastaajajoukon kuvailu ja haastattelun toteutus**

Haastattelun vastaajajoukko oli tässä teemahaastattelussa vain yksi henkilö, koska kyseessä on case eli tapaustutkimus. Haastateltava toimii yrityksen toimitusjohtajana ja hoitaa yrityksen johtamista ja on myös vastuusta perehdyttämisestä. Haastattelun toteutus lähti käyntiin sähköpostien välityksellä, kun kyselin, olisiko hänellä kiinnostusta omalta osaltaan osallistua opinnäytetyön tekoon ja pohdiskella yrityksensä nykyistä perehdyttämistä ja siihen löytää myös mahdollisia parannuskeinoja perehdytysprosessiin tämän työn avulla. Sovittiin haastattelu-aika ja haastattelin toimitusjohtajaa Teamisin avulla. Olin lähettänyt haastateltavalle kysymyksiä etukäteen ja sen koinikin hyväksi tavaksi, jotta punainen lanka säilyi koko haastattelun. Halusin pitää haastattelutilanteen avoimena, jotta saisin mahdollisimman monipuolisia ja luovia ajatuksia.

### **4.5 Aineiston käsittely ja sisällönanalyysi**

Aineiston käsittely oli melko helppoa, koska olin nauhoittanut koko haastattelun. Haastattelun pituudeksi tuli noin 37 minuuttia, joten purettavaa haastattelusta riitti. Halusin kirjoittaa haastattelun



puhtaaksi ja sen avulla kirjata oleellisemmat asiat työhön. Analysoin vastauksia monesta eri näkökulmasta ja tiivistin asian tähän työhön.

## **5. PK-YRITYKSEN PEREHDYTTÄMISEN KEINOT JA HAASTEET YRITYKSESSÄ**

Työssä on nyt tutustuttu perehdyttämiseen liittyvään teoriaan ja sitä sääteleviin lakeihin sekä tutustuttu laadulliseen tutkimusmenetelmään, jota hyödyntäen case-yrityksen tilanteeseen on lähdetty syventymään. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin tätä case-yritykselle toteutettua tutkimusta. Luvun alussa tutustutaan yrityksen taustoihin, minkä jälkeen edetään yrityksen perehdyttämisprosessiin ja siihen liittyviin käytäntöihin. Tämän lisäksi tutustutaan haasteisiin, joita yrityksessä on perehdyttämiseen liittyen koettu. Luvun lopussa tehdään teoriaa hyödyntäen kehitysehdotuksia siihen, miten case-yrityksen perehdytysprosessista voisi saada entistä laadukkaamman ja tehokkaamman.

### **5.1 Yrityksen taustaa**

Tutkimuksen kohdeyritykseksi valikoitui yritys, jonka toimialana on maahantuonti ja tuotteiden asennus sekä huolto. Olen tiennyt yrityksen olemassaolon jo viisi vuotta ja seurannut sitä aktiivisesti sosiaalisessa mediassa. Pääsin haastattelemaan yrityksen toimitusjohtajaa Teams-sovelluksen avulla. Halusin saada kokonaiskuvan yrityksen historiasta, tämänhetkisestä perehdytyksestä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Kohdeyritys on perustettu vuonna 2015 ja se sijaitsee pääkaupunkiseudulla.

Kohdeyrityksen perustamiseen ovat voimakkaasti olleet vaikuttamassa 2010-luvulla tapahtuneet katvealueonnettomuudet tieliikenteessä, tehtaissa ja erilaisilla työmailla Pohjoisessa, joissa on kuollut tai loukkaantunut satoja henkilöitä. Yrityksen liikeideana on ollut alusta alkaen tarjota kamera- ja valvontajärjestelmien lisäksi myös asennus- ja huoltopalvelut koko tuotteiden elinkaaren ajalle. Yrityksen menestyksestä kertoo se, että se on noussut reilussa neljässä vuodessa johtavaksi toimijaksi Pohjoisessa. Yrityksen missiona on vähentää onnettomuuksia ja lisätä erilaisten kuskien työmukavuutta kamerajärjestelmän avulla, joka kuvaa varsinkin ns. kuolleita kulmia.

### **5.2 Perehdyttäminen case-yrityksessä**

Kun työntekijä aloittaa yrityksessä, niin hänelle määritellään lähiesimies, joka vastaa kyseisen henkilön perehdyttämisestä alusta alkaen. Perehdyttäjän valitsee yrityksen toimitusjohtaja, joka vastaa myös koko perehdytysprosessista. Mikäli uusi työntekijä aloittaa myyntitehtävissä, perehdytyksen hoitaa myyntijohtaja, ja jos työntekijä tulee asentajaksi, perehdyttämisestä vastaa asennuspäällikkö.

Mikäli työntekijä on tuleva esimies, hänen perehdytyksestään vastaavat tuleva esimies ja toimitusjohtaja yhdessä.

Työntekijän perehdyttämisen päävastuu on hänen lähiesimiehellään, mutta perehdytykseen osallistuu myös muita työntekijöitä. Esimerkkinä voidaan sanoa, että jos työntekijä tulee myyjäksi niin yhtenä osana hänen perehdytystään on eri järjestelmien oppiminen, ja yrityksessä on jokaisella järjestelmällä oma asiantuntijansa, joka hoitaa järjestelmien perehdytyksen. Yrityksen perehdyttämisen tavoitteena on, että kun uusi työntekijä aloittaa yrityksessä, hän näkee pääpiirteittäin jokaisesta ydinprosessista osan, jotta työntekijälle tulee selkeä kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole käytössään perehdytysopasta, vaan he kehittävät parhaillaan konseptikirjaa, jossa näkyvät yrityksen toimintatavat, järjestelmien käyttö, prosessit, työtehtävät ja henkilöt. Jatkossa kyseisestä oppaasta/kirjasta pystyy työntekijä tarkastamaan, kenelle esimerkiksi jokin työtehtävä tai vastuualue kuuluu. Yritys käyttää silti perehdyttämisen perehdytyslistaa, johon lähiesimies merkkää, mitä uusi työntekijä on käynyt läpi ja mitä on vielä käymättä, jota perehdyttämistä voidaan seurata.

### **5.3 Perehdyttämisen haasteet case-yrityksessä**

Yrityksen edustaja kertoo, että perehdyttämisen haasteita on myynnin- ja asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden sekä asennushenkilöiden perehdyttämisessä. Ensimmäisenä haasteena yrityksen edustaja kertoo, että työntekijät oppivat eri tahdissa ja tulevat erilaisista taustoista. Esimerkkinä haastateltava sanoo, kun asentajaa ruvetaan perehdyttämään, että perehdyttäjän kanssa käydään yhdessä läpi sellaiset asiat, johon tarvitaan perehdytystä. Mikäli asentajalla on jo jostain osa-alueista kokemusta, niihin teemoihin ei välttämättä tarvitse käyttää aikaa, vaan perehdytyksessä voidaan keskittyä sellaisiin asioihin, jotka ovat kyseiselle henkilölle uusia. Näin saadaan perehdytysprosessia tehostettua, mutta samalla kuitenkin varmistetaan, että uusi työntekijä saa kattavan kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta.

Vertailukohtana voi olla työntekijä, jolla ei ole ollenkaan kyseisistä asioista kokemusta, jolloin on tärkeää, että perehdytys hoidetaan kunnolla. Toisena haasteena haastateltava kokee sen, että työntekijät kertovat usein, että olisivat valmiita jo itsenäiseen työhön, vaikka tosiasia on se, että he tarvitsevat vielä työssään tukea. Tässä on hyvä olla perehdyttäjän hereillä ja ymmärtää kokonaiskuva, eikä päästää työntekijää työskentelemään ennen kuin perehdytysprosessi on varmasti käyty läpi ja työntekijä osaa hoitaa oman vastualueensa ja työtehtävänsä. Haasteeksi haastateltava kokee myös sen, että vaikka uudella työntekijällä on esimerkiksi paljon kokemusta myynnistä, hän ei välttämättä ymmärrä kohdeyrityksen tapaa myydä ja toimia asiakkaiden parissa, vaan käyttää aiemmin oppimaansa myyntityyliä, vaikka se ei sopisi yrityksen toimintatapoihin.

Asennuspuolella ratkaisu perehdyttämisen varmistukseen on ollut se, että asennuksia dokumentoidaan. Näin varmistetaan, että asennukset ovat varmasti menneet oikein ja myös mahdollisissa reklamaatiotilanteissa pystytään todentamaan, mitä on tehty. Tämän lisäksi dokumentoinnin hyvänä puolena nähdään se, että esimies pystyy varmistamaan työn laadun jälkikäteen ja näkemään, että asennus on varmasti tehty oikein. Tällä hetkellä yritys palkkaa asennukseen pelkästään sellaisia henkilöitä, joilla on jo kokemusta työkoneiden asennuksista. Tämän haastateltava kertoi olleen ennen ongelma, kun yrityksessä oli palkattu myös sellaisia henkilöitä, jolla ei ollut ollenkaan taustaa työkoneiden asennuksista. Kyseinen ratkaisu on ollut loistava tapa myös parantaa perehdytystä, kun kaikkia työvaiheita ei ole tarvinnut käydä niin tarkasti läpi, kun tietotaito on löytynyt perehdyttävältä henkilöltä jo ennestään. Tärkeintä on kuitenkin myös tällaisissa tilanteissa varmistaa, että perehdytettävä varmasti osaa kyseiset asiat ennen perehdytysprosessin päätöstä.

#### **5.4 Perehdyttämisen keinot case-yrityksessä**

Tällä hetkellä yrityksellä ei ole käytössä perehdyttämispöytäkirjaa, vaan he kehittävät parhaillaan konseptikirjaa, jossa näkyvät yrityksen toimintatavat, organisaatio, järjestelmien käyttö, prosessit, työtehtävät ja henkilöt. Yritys käyttää silti perehdyttämiseen perehdytyslistaa johon lähiesimies merkitsee asiat mitä uusi työntekijä on käynyt läpi ja mitä on vielä käymättä. Haastateltava kertoi, että jokainen perehdyttäminen alkaa siitä, että kysytään uudelta työntekijältä, mitä hän odottaa perehdyttämiseltä ja mitkä ovat hänen pahimmat pelkonsa perehdyttämisen osalta. Mikäli uusi työntekijä toivoo jotain konkreettista, tämä voidaan sisällyttää perehdytysohjelmaan. Esimerkkinä voidaan sanoa, että jos jollakin on valtavasti kokemusta esimerkiksi myyntityöstä, hänellä voi olla tavoitteena, että hän pääsee vaikka ensimmäisen viikon jälkeen jo töihin itsenäisesti. Jokaisen henkilön perehdytys hoidetaan silti aina yksilöllisesti mieltien kokonaisuutta, mutta myös niin, ettei opeteta itsestäänselvyksiä, vaan keskitytään myös perehdyttämisessä tehokkuuteen.

Perehdyttämisessä yritys on ottanut myös hyvin huomioon työturvallisuuden. Työtehtävissä hoidetaan asennuksia, minkä vuoksi on oleellista, että työntekijälle hoidetaan turvalliset työvaatteet ja käydään yhdessä työturvallisuussäännöt läpi. Työntekijälle hankitaan tarvittaessa myös tarpeelliset työturvallisuuskortit, mikäli työntekijällä ei sellaisia ole jo ennestään. Yritykselle on tärkeää, että uusi työntekijä voi aloittaa työnsä mahdollisimman helposti ja sen vuoksi yrityksessä käytetään paljon aikaa valmistelutoimenpiteisiin jo ennen uuden työntekijän tuloa. Esimerkiksi mahdollisen työsuhteauton, puhelimen ja tietokoneen hankintaa lähdetään edistämään jo ennen kuin uusi työntekijä aloittaa

yrityksessä. Haastateltava kertoo, että työntekijät ovat tykänneet saada materiaalia ennen ensimmäistä työpäivää, johon he ovat voineet itsenäisesti perehtyä, jotta uusi työ ja perehdyttäminen saadaan mahdollisimman helposti käyntiin. Uudesta työntekijästä tiedotetaan organisaatiossa ja yrityksen sivuilla, jotta työntekijälle tulee tervetullut olo. Yrityksessä halutaan myös antaa ja saada perehdytyksestä palautetta ja toivotaan, että perehdyttäminen olisi avointa dialogia perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Yrityksessä myös kehoitetaan uutta työntekijää jakamaan omia näkökulmiaan asioista, jotta perehdytys olisi kanssakäymistä ja näin päästäisiin yhteisiin tavoitteisiin, jotka on ennen perehdytystä laadittu.

### **5.5 Case-yrityksen perehdyttämisen pohdinta ja kehitysideoita**

Sain tähän työhön haasteltavaksi pk-yrityksen, jossa on työntekijöitä noin parisen kymmentä. Yritys on perustettu 2010-luvulla, joten kyseessä on aika tuorekin yritys. Toimitusjohtaja kertoi haastattelun aluksi yrityksen perustamiseen johtaneita syitä, mitä olivat tässä tapauksessa katvealueonnettomuudet tieliikenteessä. Liikeidea on mielestäni loistava koska heidän yrityksen tuotteiden ja palveluiden avulla pyritään saamaan varsinkin katvealueiden onnettomuuksia alennettua. Itsellä herää aina suuri kunnioitus yrityksiä, kohtaan, jotka koittavat omalla toiminnallaan saada yhteiskuntaa turvallisemmaksi.

Toimitusjohtaja kertoi haastattelussa, että perehdyttämisen hoitaa aina lähiesimies, joka vastaa kyseisen henkilön perehdyttämisestä alusta alkaen. On tärkeää, että uudelle työntekijälle määritellään perehdyttävä, jonka puoleen hän voisi aina kääntyä kysymysten ja epävarmuuksien kanssa. Ehdotuksena tähän voisi olla myös se, että jos uusi työntekijä perehdytetään myyjäksi, hän voisi mennä nopeallakin aikataululla muiden myyjien kanssa oppimaan työstä ja käyttää esimerkiksi kaksoisluureja ja kuunnella kokeneempaa myyjää ja tämän tekemiä puheluita asiakkaille. Tällä tavoin työntekijä pääsisi heti havainnoimaan käytännössä, miten yrityksessä toimitaan ja pääsisi näin myös nopeammalla aikataululla tekemään varsinaista työtä. Tämä myös helpottaisi uuden työntekijän tuloa organisaatioon, kun perehdytys ei olisi pelkästään yhden vastuuesimiehen harteilla. Yrityksellä on tällä hetkellä tekeillä konseptikirja, jossa tulisi näkymään yrityksen kaikki prosessit ja toimintamallit. Tällaisen konseptikirjan tekoon menee paljon aikaa ja jos siitä muodostuu erityisen laaja, voi uuden työntekijän olla raskasta lukea ja muistaa kaikkea kerralla. Ehdotuksena tähän voisi olla, että uudelle työntekijälle annettaisiin jonkinlainen tiiviimpi tietopaketti tai tervetuloesite, vaikka jo ennen työsuhteen alkua, jotta hänellä olisi jo alussa jonkinlainen käsitys tulevasta työnantajastaan. Esitteessä voisivat olla esimerkiksi tärkeät

yhteyshenkilöt, organisaatorakenne, toimintaperiaatteet sekä lyhyt katsaus yrityskulttuuriin ja organisaation arvoihin.

Ensimmäinen esille noussut perehdyttämisen haaste oli siinä, että työntekijät tulevat eri taustoista. Tämä haaste olisi hyvä huomioida jo uuden henkilön rekrytointi- ja haastattelutilanteessa ja pyrkiä palkkaamaan esimerkiksi vain sellaisia henkilöitä, joilla on varmasti kyseiseltä alalta jo kokemusta. Tällä hetkellä yritys palkkaa vain asennuspuolen tehtäviin henkilöitä, joilla on asennuskokemusta. Sen sijaan esimerkiksi myyntipuolella on koettu haasteeksi, että myyjät eivät välttämättä ymmärrä kyseisen yrityksen tapaa myydä, vaikka kokemusta myynnistä olisikin paljon. Tämä haaste on ollut varsin suuri erityisesti yrityksen alkuaikoina, kun tällaisia tuotteita tai palveluita ei ollut ennen myyty Suomen markkinoilla.

Toiseksi isoksi haasteeksi toimitusjohtaja kertoi sen, että uudet työntekijät oppivat eri tavoin. Tämän haasteen kannalta on tärkeää, että perehdytys hoidetaan aina samalla tavoin kaikkien työntekijöiden kanssa, vaikka se voisi tuntua joidenkin kohdalla turhalta. On tärkeää viedä yrityksen perehdytysprosessi läpi kaikkien kanssa, jotta yrityksen arvot ja toimintatavat tulevat uudelle työntekijälle tutuiksi. Vaikka uuden työntekijän perehdytysprosessi voisi tuntua turhauttavalta varsinkin silloin, kun työntekijälle on työhistoriassa paljon aikaisempaa kokemusta asioista, perehdytys on oleellista käydä läpi, koska se sitouttaa uuden työntekijän paremmin yritykseen. Näin vähennetään mahdollisuutta väärinymmärrykseen tai virheellisiin oletuksiin ja varmistetaan myös, että kaikki toimintatavat on varmasti käyty selkeästi läpi. Tämä panostus on varsinkin pidemmällä tarkasteluvälillä kannattavaa ja vähentää yrityksen kustannuksia.

Yrityksessä halutaan panostaa paljon työturvallisuuteen ja se, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus turvallisesti tehdä töitä, on heille erittäin tärkeää. On työturvallisuuden näkökulmasta hienoa, että esimerkiksi asennuksia on aina tekemässä kaksi asentajaa ja niitä myös dokumentoidaan huolellisesti. Tällaisella toiminnalla yritys varmistaa sen, että asiat tehdään työturvallisuuslakia noudattaen, ja dokumentointia voidaan käyttää myös perehdytyksen tukena ennen ensimmäistä asennusta. Tämän lisäksi yrityksessä ollaan aina valmiita panostamaan asentajien koulutukseen ja hankkimaan heille lisää työturvallisuuskortteja, mikäli asennukset sellaisia vaativat.

Yhteenvedona voidaan todeta, että perehdytys on yrityksessä hyvällä tasolla ja toimitusjohtaja on selkeästi halunnut panostaa perehdytykseen. Sen huomaa muuan muassa siinä, että yritys haluaa ennen uuden työntekijän tuloa laittaa työntekijän työpisteen kuntoon ja hankkia hänelle tarvittavat työvälineet,

esimerkiksi puhelimen, tietokoneen ja mahdollisesti myös työsuhdeauton. Tässä on ajatuksena se, että uuden työntekijän olisi helppo aloittaa työn tekeminen heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Yrityksessä myös koetaan tärkeäksi uudesta työntekijästä tiedottaminen yrityksen sivuilla, jotta myös asiakkaat tietävät, että kyseinen henkilö on aloittanut yrityksen palvelussa. Kokonaisuutena yrityksen perehdytys on varsin hyvällä tasolla, ja erityisesti sitten, kun yrityksessä otetaan käyttöön perehdytyksen konseptikirja, on uuden työntekijän helppo käydä perehdytysprosessi laadukkaasti läpi ja päästä osaavaksi organisaation jäseneksi.



## 6 JOHTOPÄÄTÖSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä haasteita ja ongelmia pk-yrityksen perehdyttämiseen liittyy. Usein pienessä tai keskisuuressa yrityksessä voi olla rajallinen aika tai budjetti uuden työntekijän perehdytykseen, minkä vuoksi prosessi voi olla puutteellinen. Tutkimuksen pääongelma on: miten perehdyttämistä voitaisiin helpottaa pk-yrityksessä. Tutkimusongelma on jaettu myös yhteen alaongelmaan, joka on: millaisia haasteita perehdyttämisessä voi olla, kun kyseessä on pieni- tai keskikokoinen yritys. Työssä selvitetään myös niitä keinoja, joilla saadaan perehdyttäminen mahdollisimman tehokkaaksi, jotta uusi työntekijä saadaan nopeasti työhön sisään ja osaksi organisaatiota. Työssä on käsitelty perehdytyksen teoriaa ja lainsäädäntöä ja muodostettu sen pohjalta teoreettista viitekehystä tutkimusaiheelle. Teorian pohjalta luotiin runko temahaastattelulle, joka toteutettiin haastatteleamalla pk-yrityksen toimitusjohtajaa heidän perehdyttämisensä käytännöistä ja haasteista.

Uuden työntekijän perehdyttäminen on tärkeää niin työnantajan kuin työntekijänkin kannalta, jotta uusi työntekijä pääsee tehokkaasti kiinni varsinaisen työn tekemiseen ja tulokselliseen toimintaan. Hyvin onnistuneella perehdyttämisellä on merkittävä vaikutus myös koko työyhteisössä, koska se näkyy toiminnan tehostumisena. Tämä opinnäytetyöprosessi aloitettiin joulukuussa 2020 harjoitustyön kautta. Harjoitustyössä oli tarkoitus kirjoittaa tiivistä tekstiä jostain tietystä aiheesta, jota on kokenut tärkeäksi työelämässä ja silloin aiheeksi valikoitui perehdytys. Tätä työtä haluttiin kohdistaa vielä erityisesti pk-yrityksien suuntaan, koska tutkijalla itsellään oli kokemusta erityyppisistä perehdytyksistä ja varsinkin pk-yrityksissä kokemaa perehdytystä on hyvä katsoa jälkeenpäin vähä eri näkökulmista. Työn prosessi alkoi tiedonkeruulla aiheesta, jonka jälkeen lähdettiin hahmottelemaan työn kokonaisuutta. Alusta asti oli selkeää, että työssä perehdytään ensin teoriaan ja vasta sen pohjalta lähdetään suunnittelemaan tutkimushaastattelua, jotta case-yrityksen toimitusjohtajalta saataisiin varmasti mahdollisimman paljon irti heidän perehdytysprosessistaan.

Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus vaikutti heti tarkoitukseen parhaiten sopivalta vaihtoehdolta, koska haastattelun avulla oli mahdollista kerätä tutkimuksen kannalta oleellisia tietoja, joita muilla menetelmällä ei välttämättä olisi saanut yhtä kattavasti. Haastattelun runko ja kysymykset oli laadittu teorian pohjalta. Työn tuloksena tuli selkeästi esille monia haasteita mitä pk-yrityksessä voi olla. Suurimpia haasteita on se, että työntekijät oppivat ja perehtyvät eri tahtiin, sillä he tulevat erilaisista taustoista. Joillakin on jo paljon kokemusta perehdytettävistä asioista ja toisilla puolestaan ei lainkaan.

Tällainen helposti näkyy yksilön perehdyttämisessä. Toisena haasteena koettiin se, että työntekijät ilmoittavat, että olisivat valmiita varsinaiseen työhön, mutta todellisuudessa he tarvitsevat jatkuvasti tukea. Toisin sanoen, he luulevat, että kesken perehdytyksen he olisivat jo valmiina kohtamaan työhön liittyvät haasteet, vaikka opittavaa olisi vielä jäljellä. Kolmanneksi haasteeksi tutkimuksen pohjalta nousi se, että uudet työntekijät eivät välttämättä ymmärrä heti yrityksen tapaa myydä asiakkaille, vaikka he omaavat jo entuudestaan myyntikokemusta. Erilainen myyntityyli saattaa olla ristiriidassa yrityksen arvojensa ja toimintatapojen kanssa.

Pää tutkimusongelmaan liittyen tuli tutkimuksen avulla ilmi, se että perehdyttämistä voidaan helpottaa pk-yrityksissä eri tavoin ja perehdytysprosessi on aina erilainen riippuen yrityksen koosta ja muodosta. Tärkeintä on, että uudelle työntekijälle annetaan aikaa päästä yrityksen toimintatapoihin kiinni ja pidetään huolta laadukkaasta perehdytyksestä. Oleellista on myös, että koko työyhteisö on aktiivisesti mukana tässä perehdytysprosessissa, koska vanhoilta työntekijöiltä uusi tulokas oppii monia hyödyllisiä taitoja. Tällä tavoin uuden työntekijän sisääntulo työyhteisöön on helppoa ja säästää parhaimmillaan resursseja.

Mielestäni olen tässä työssä saanut vastauksen tutkimusongelmiin laajan teorian ja tutkimushaastattelun avulla. Koen, että tästä työstä toimeksiantajakin saa varmasti uusia näkökulmia ja voi ottaa kehitysideat käyttöön, vaikka heti. Näiden takia toimeksiantajan asettamat tavoitteet ovat täyttyneet. Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta myös opettavainen ja palkitseva. Koen, että olen oppinut paljon kyseisestä aiheesta, jota voin mahdollisesti hyödyntää myös omalla työuralla ja perehdyttäjän tai perehdytettävän roolissa. Olen itse tyytyväinen opinnäytetyöhön ja sen tuloksiin, ottaen huomioon sen, että olen tehnyt työn kokopäivätyön ohella ja ajanpuute on ollut välillä haasteena.

Tämä tutkimus kattoi vaan yhden yrityksen, joten aihetta tutkimalla voitaisiin saada erilaisia haasteita ja ratkaisuja, mikäli tutkittaisi enemmän saman kokoluokan yrityksiä. Tämä tutkimusaihe on erittäin laaja ja teemaa voisi pyöritellä monestakin eri näkökulmasta. Tästä aiheesta olisi mielenkiintoista tutkia niin, että tekisin saman työn, mutta kokonaan isoille yrityksille. Toisena vaihtoehtona on se, että perehdyttämisen keinoja ja haasteita vertaillaan isot yritykset ja pienet sekä keskikokoiset yritykset keskenään. Tällä tavoin voitaisiin saada uusia keinoja molempien suuruistuen yrityksen perehdyttämiseen.



## LÄHTEET

Alahautala, T. & Huhta, H. 2018. *Johda terveyttä*, Työntäjän opas. Helsinki: Alma Talent.

Eklund, A. 2018. *Tervetuloa Meille. Uuden työntekijän perehdytys*. Helsinki: Grano Oy.

FCG Finnish Consulting Group Oy. 2019. *Perehdytyksen haasteet*. Saatavissa: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/perehdytyksen-haasteet>. Viitattu 4.12.2020.

Hypänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki. Edita.

Joki, M. 2018. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki. Kauppakamari.

Kuitunen, Kimmo. 2017. *Henkilöstön perehdyttämisen uudet haasteet - maahanmuuttajat työyhteisössä*. ELY-keskus. Osuma-hanke, 2017. Saatavissa: <https://www.hyria.fi/files/14545/Perehdyttamisopas.pdf>. Viitattu: 30.10.2020.

*Laki yhteistoiminnasta yrityksissä*. 30.3.2007/334. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Viitattu: 11.2.2021.

Luoto, L. 2012. *Ajattele perehdytys uudelleen*. Saatavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>. Viitattu: 15.11.2020.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki. Gaudeamus.

Routio, P. 2007. *Kyselevät tutkimustavat*. Saatavissa: <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064.htm>. Viitattu: 23.4.2021.

*Työsopimuslaki*. 26.1.2001/55. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>. Viitattu: 16.2.2021.

Työturvallisuuskeskus. 2020. *Työsuojelu työpaikan arjessa*. Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet#9acf57e8](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet#9acf57e8).

Viitattu: 15.1.2021.

*Työturvallisuuslaki*. 23.8.2002/738. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Viitattu: 16.2.2021

Valtonen, M., Karjalainen, A., Nylund, M., Riihimäki, T. & Vesterinen, O. 2020. *Opinnäytetyön erilaiset toteuttamistavat*. Saatavilla: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760648>. Viitattu: 17.4.2021.

Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY ry. 2021. *Yhteistoiminta*. Saatavissa: <https://www.yty.fi/tietopankki-tyosuhteesta-2/yhteistoimintalaki>. Viitattu: 23.2.2021.



## LIITTEET

### LIITE 1

#### **Kerro yrityksen taustasta, monta työntekijää, toimiala yms.? Yrittäjä tarina?**

##### **1. Teema (perehdyttäminen Pk-yrityksessä)**

- Miten yrityksessä hoidetaan uuden työntekijän perehdyttäminen?
- Käytetäänkö perehdytysopasta?
- Määritetäänkö perehdyttäjä? Kuka hoitaa?
- Kuka vastaa perehdytyksestä?
- Aika, budjetti, ei nimettyä henkilöä,

##### **2. Teema (Perehdyttämisen haasteet)**

- Minkälaisia haasteita olet kokenut perehdytyksessä?
- Miksi olet kokenut haasteeksi?
- Mikä on isoin haaste? Miten olette ratkaisseet ongelmat?

##### **3. Teema (Perehdyttämisen keinot)**

- Millä keinoin perehdyttämisprosessia voitaisiin parantaa?
- Millaisia keinoja olet itse käyttänyt perehdyttämiseen?
- Onko joku tietty keino millä on saatu hyviä tuloksia?

##### **4. Teema (Uuden työntekijän tulo)**

- Käytännön asiat, työsopimus, työpiste, esittely organisaatiossa?
- Miten uuden työntekijän tulosta tiedotetaan yrityksessä?

##### **Lisäkysymykset:**

- Miten työturvallisuus, on huomioitu perehdyttämisessä?
- Kauan perehdytettävä opastetaan työhön ennen kuin hän työskentelee yksin?
- Kuvaile omaa toimenkuvaa/roolia perehdytysprosessia.
- Onko työntekijän taustalla mielestäsi väliä?
- Miten valmistaudutte uuden työntekijään tuloon?
- Annatko yleensä palautetta hänen tekemästään työstään?
- Miten perehdytettävät ovat kokeneet palautteenannon?
- Arvoitteko perehdytysprosessia jotenkin jälkeenpäin?