

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT**

Arttu Parkkinen

**PEREHDYTTÄMISPROSESSI ORGANISAATION ERI TOIMIJOIDEN  
NÄKÖKULMASTA**

Case Meyer Turku Oy

Johtaminen ja organisaatiot  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2016**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Tutkimuksen taustaa	9
1.1.1. Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet	11
1.1.2. Perehdyttämisen kohderyhmät	13
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	14
1.3. Tutkimuksen rakenne	15
<b>2. PEREHDYTTÄMINEN PROSESSINA</b>	<b>16</b>
2.1. Perehdyttämisprosessin kesto	16
2.2. Perehdyttämisen vaiheet ja sisältö	17
2.2.1. Suunnittelu ja valmistelu	18
2.2.2. Työnopastus	25
2.2.3. Sosiaalistuminen organisaatioon ja työyhteisöön	26
2.2.4. Seuranta ja kehittäminen	28
2.3. Perehdyttämismenetelmät	29
2.3.1. Perehdytysmateriaali	29
2.3.2. Työssä oppiminen ja koulutukset	30
2.3.3. Sähköiset työkalut perehdyttämisen tukena	32
2.4. Perehdyttämisen haasteet ja ongelmat	33
2.5. Yhteenveto	36
<b>3. ORGANISAATION TOIMIJAT PEREHDYTTÄMISPROSESSISSA</b>	<b>37</b>
3.1. Organisaation eri toimijoiden tehtävät perehdyttämisprosessissa	37
3.1.1. Henkilöstöosaston tehtävät perehdyttämisessä	38
3.1.2. Esimiehen tehtävät perehdyttämisessä	39
3.1.3. Kollegoiden ja työyhteisön tehtävät perehdyttämisessä	41
3.1.4. Perehdytettävän tehtävät perehdyttämisessä	42
3.2. Yhteenveto	44



4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	45
4.1. Tutkimuksen toteutus ja aineiston hankinta	45
4.2. Perehdyttämisprosessi kohdeorganisaatiossa	47
4.3. Tutkimuksen luotettavuus	48
5. TUTKIMUSTULOKSET	51
5.1. Perehdyttämiseen valmistautuminen	52
5.2. Perehdyttämisprosessin toteuttaminen	55
5.3. Prosessin kesto	61
5.4. Perehdyttämismateriaali	63
5.5. Työnopastus	66
5.6. Sisäänpääsy organisaatioon ja työyhteisöön	68
5.7. Vastuualueet ja osapuolet	71
5.8. Arviointi, palaute, seuranta ja kehittäminen	75
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	89
6.1. Kehityskohteet	100
6.2. Yleiset huomiot	102
6.3. Jatkotutkimusehdotukset	104
LÄHTEET	105
LIITE 1. Haastattelukysymykset.	110
LIITE 2. Saatekirje haastateltaville.	112



<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>Taulukko 1.</b> Perehdytettyjen ja kollegoiden taustatiedot.	52
<b>Taulukko 2.</b> Esimiesten ja henkilöstöosaston edustajan taustatiedot.	52
<b>Taulukko 3.</b> Organisaation eri toimijoiden tehtävät perehdyttämisprosessin eri vaiheissa.	91
<b>Taulukko 4.</b> Kohdeyrityksen perehdyttämisprosessin osapuolten keskeisimmät tehtävät prosessin aikana.	92



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Arttu Parkkinen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Perehdyttämisprosessi organisaation eri toimijoiden näkökulmasta – Case Meyer Turku Oy
<b>Ohjaaja:</b>	Susanna Kultalahti
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Linja:</b>	Henkilöstöjohtaminen
<b>Aloitusvuosi:</b>	2014
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2016

**Sivumäärä: 112**

---

**TIIVISTELMÄ**

Perehdyttäminen on resursseja vaativa ja tärkeä prosessi uuden työntekijän auttamiseksi täysivaltaiseksi, koko osaamisensa ja potentiaalinsa hyödyntäväksi organisaation jäseneksi. Prosessiin kuuluu sen edetessä useita osapuolia, joista jokainen antaa oman kontribuutionsa perehdyttämiselle. Tämän tutkielman teoriaosassa kuvataan perehdyttämisprosessin vaiheita siihen kuuluvien organisaation eri toimijoiden näkökulmasta. Tarkastelun kohteena ovat perehdyttämisprosessiin osallistuvien toimijoiden merkitys ja tehtävät sekä näiden tehtävien sijoittuminen suhteessa toisiinsa prosessin kussakin vaiheessa. Tässä tutkielmassa käsiteltäviä perehdyttämisen toimijoita ovat henkilöstöosasto, esimies, työyhteisö ja kollegat sekä itse perehdytettävä.

Empiriaosuus tutkimuksessa on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla, ja se koostuu kahdeksastatoista haastattelusta. Haastateltavat ovat Meyer Turku Oy:n työntekijöitä kohdeorganisaation eri tasoilta, osastoilta ja työtehtävistä. Haastatteluotoksessa ovat edustettuna kaikki teoriaosuudessa esitellyt perehdyttämisprosessiin kuuluvat osapuolet. Hankitun aineiston perusteella on analysoitu kohdeyrityksen perehdyttämisprosessia suhteessa työn teoriaosuudessa luotuun käsitykseen perehdyttämisestä.

Perehdyttäminen on tärkeää käsittää ajalliselta kestoaltaan pitkänä ja monivaiheisena prosessina, jonka vaiheet limittyvät keskenään. Erityisesti esimiehen panos on perehdytysprosessin onnistumisen kannalta merkittävä, mutta kaikilla perehdyttämiseen osallistuvilla osapuolilla on prosessin eri vaiheissa oma tärkeä merkityksensä. Eri osapuolten tehtävät tukevat toisiaan perehdytysprosessin aikana, eivätkä osapuolten tehtäväalueiden rajat ole ehdottomat, vaan niitä voidaan tarvittaessa muokata tilanteen edellyttämällä tavalla. Perehdyttämisprosessin analysoinnin perusteella on tärkeää, että delegoidessaan esimies selkeästi osoittaa perehdyttämisvastuun tulokkaan kollegalle. Perehdyttämiskortti on keskeinen työkalu perehdyttämisprosessin tuloksellisessa läpiviennissä. Merkittävänä kehityskohteina esiin nousivat prosessinaikainen ja sen jälkeinen palaute, sekä perehdytyksen seuranta ja kehittäminen.

---

**AVAINSANAT:** Perehdyttämisprosessi, tehtäväalueet perehdyttämisprosessissa





## 1. JOHDANTO

Nykypäivän työmarkkinoilla on kova kilpailu. Työnhakijat pyrkivät luonnollisesti löytämään itselleen parhaan tarjolla olevan työpaikan, mutta kilpailu on laajentunut myös työnantajakentän puolelle. Melko uutena, 2000-luvulla yleistyneenä ja yhä kasvavana tekijänä työntekijöiden hankinnassa on havaittavissa ilmiö, jossa organisaatiot käyvät keskenään taistelua saadakseen käyttöönsä mahdollisimman hyvää työvoimaa. Ammattitaitoinen, motivoitunut työvoima on tarpeellinen resurssi yrityksen menestyksellisen toiminnan takaamiseksi. Tästä syystä työnantajat ovat ryhtyneet panostamaan tosissaan parhaiden työntekijöiden saamiseen työntekijämarkkinoilta itselleen. Mahdollistaakseen parhaan mahdollisen osaamisen hankkimisen, organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan itsestään julkisuuteen potentiaalisille tuleville työntekijöilleen välittyvään työnantajakuvaan. (Cooper 2008: 4.) Kattava, huolellisesti suunniteltu ja toteutettu perehdyttämisprosessi on yksi työnantajaorganisaation mahdollisista tavoista erottua edukseen ja vaikuttaa positiivisesti ulospäin välittämäänsä työnantajakuvaan, sillä perehdyttämisessä keskeisenä perusajatuksena on järjestää hyvin tuettu, kitkaton ja sujuva alku uudelle työntekijälle.

Perehdyttämisen merkitys on suuri sekä yksilön että organisaation kannalta. Yrityksen yleisenä tahtotilana on saada rekrytoitu tulokas tehokkaasti kiinni uusiin tehtäviinsä ja kyetä mahdollistamaan tämän onnistuminen niissä. Lisäksi tulokkaasta pyritään myös saamaan täysivaltainen työyhteisön jäsen uuteen organisaatioonsa. Perehdytettävä työntekijä puolestaan odottaa tukea ja ohjausta kyetäkseen vastaamaan uuden tehtävänsä edellyttämiin vastuisiin. Huolellinen perehdyttäminen on kaikkien osapuolten etu, ja sen avulla voidaan merkittävästi vähentää uusien työtehtävien alun kitkaa.

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Työntekijän perehdyttäminen on nykyajan organisaatioissa hyvin yleinen käytäntö. Viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana suoritettujen tutkimusten perusteella (esim. Anderson, Cunningham-Snell & Haigh 1996) perehdytysohjelman yleisyys on ollut vahvassa kasvussa, ja tänä päivänä on jo lähes poikkeuksellista, ettei organisaatio tarjoaisi uudelle työntekijälleen perehdytystä. Tutkimusten perusteella kohdeorganisaatioista 1980-

luvulla jo noin 70 prosenttia tarjosi uusille työntekijöilleen perehdytystä, ja 1990-luvun lopulla tällaisten organisaatioiden prosentuaalinen osuus oli noussut 90 prosenttiin. (Wanous & Reichers 2000: 435.)

Useimmiten perehdyttämisen mielletään liittyvän uudessa organisaatiossa aloitettavan työn alkuvaiheeseen. Tämä pitääkin osaltaan paikkansa, mutta todellisuudessa perehdytystä tapahtuu lisäksi myös työuran varrella saman organisaation sisäisesti tapahtuvan muutoksen seurauksena. Työpaikan ja työtehtävien muuttuminen sekä siten organisaation vaihtaminen uran kehittyessä on tämänhetkessä työmaailmassa hyvin yleistä. Enää ei sitouduta aiempien sukupolvien tavoin samaan organisaatioon pitkäksi, jopa eliniän mittaiseksi ajaksi, vaan työntekijöiden organisaatioiden välinen liikkuminen on yleistynyt merkittävästi. (Kjelin & Kuusisto 2003: 20–22.) Työvoiman liikkuvuuden aiheuttama vaihtuvuus korostaa perehdytyksen ajankohtaisuutta ja merkitystä entisestään. Vaihtuvuuden seurauksena perehdytettävien määrä kasvaa ja perehdytysprosessia sovelletaan suureen määrään henkilöitä. Tästä johtuen on tärkeää, että perehdytysprosessi on tarkoin suunniteltu, ja sen toteuttaminen on mahdollisimman tehokasta ja tuloksellista. Mahdollisimman tarkasti hiottu perehdytysprosessi säästää aikaa ja resursseja. Etenkin perehdytyksen volyymin ollessa organisaatiossa suuri, saavutettujen hyötyjen merkitys kasvaa entisestään.

Suomessa perehdyttämisen historia liittyy teollisuuden työntekijöiden työnopastukseen. Toisen maailmansodan jälkeen massatuotannon takaamiseksi oli nopeasti saatava työntekijät oppimaan oma työnsä. Perehdyttämisen päätavoitteena oli tuolloin vain tuotannon sujuvuus ja työsuorituksen osaaminen, näin ollen fokus perehdyttämisessä oli vain työssä. Nykyään perehdytyksessä huomioidaan myös työympäristö, ja koko prosessi nähdään toimenpiteinä, joiden avulla uusi työntekijä työn hallinnan oppimisen lisäksi sopeutuu työhön ja työyhteisöön (Kjelin & Kuusisto 2003: 36–37).

Perehdyttämisestä on erilaisia käsityksiä niin tutkijoiden kuin organisaatioidenkin välillä, ja sen määritelmiä on tieteellisistä julkaisuista löydettävissä lukuisia. Kjelinin ja Kuusiston (2003: 14–17) määritelmän mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan ”*kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa*”. Uuden työntekijän palkkaaminen on investointi, ja perehdyttäminen nähdään keinona saada uusi työntekijä nopeammin tuottavaksi. Perehdyttäminen on myös johtamisen väline, jossa aikaisempaa kokemusta hyödyntäen on mahdollista vaikuttaa tulevaisuuden tuotoksien kehittämiseen.

Sen avulla voidaan organisaation uudesta työntekijästä saada esiin organisaation kannalta hyödyllisiä ominaisuuksia, kuten esimerkiksi jonkin alan keskeistä asiantuntemusta.

Kauhasen (2006: 145) esittelemässä perehdyttämisen määritelmässä on samoja piirteitä kuin Kjelinin ja Kuusistonkin. Sen mukaan perehdyttämistä ovat ne toimenpiteet, joilla pyritään saamaan uusi henkilö tuntemaan organisaationsa (toiminta-ajatus, visio ja liikeidea), työyhteisöön kuuluvat henkilöt (asiakkaat ja työtoverit) sekä oma työnsä ja sille asetetut odotukset. Perehdyttämiseen kuuluu siis keskeisesti kolme osa-aluetta: työyhteisöön perehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen sekä itse työhön perehdyttäminen eli työnopastus. Kauhasen (2006: 145) mukaan perehdyttämisen prosessiin ottavat yleensä osaa kaikki ne työntekijät, joiden kanssa perehdytettävä tulee jatkossa olemaan tekemisissä.

Wanous & Reichers (2000: 436–437) lähestyvät perehdyttämisen käsitettä neljän kysymyksen kautta: ”Kuka? Milloin? Mitä? Miten?”, jossa ”Kuka?” luonnollisesti viittaa uuteen, perehdytettävään työntekijään. ”Milloin?” puolestaan käsittää perehdytyksen ajankohdan. Yleisen konsensuksen mukaan perehdyttäminen sijoittuu ajankohdallisesti ensimmäiseksi, tai lähes ensimmäiseksi tapahtumaksi uuden työntekijän organisaatioon sisääntulossa. Perehdytyksen kestosta puolestaan on erilaisia näkemyksiä. Andersonin ym. (1996) mukaan perehdytys kestää yleensä 1–5 päivää. ”Mitä?” käsittää sen, mitä perehdyttämisen prosessiin sisältyy. Viimeisimpänä kohtana kysymyksellä ”Miten?” viitataan siihen, kuinka perehdyttäminen organisaatiossa suoritetaan. Erilaisia perehdytysmetodeja on olemassa useita.

#### 1.1.1. Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet

Perehdyttämisen suorittaminen vaatii organisaatiolta resursseja, joten sille asetetaan myös tavoitteita. Kjelinin ja Kuusiston (2003: 15) mukaan perehdyttämisen tarkoitus on saada uusi työntekijä omaksuma organisaation toimintatavat ja kulttuuri. Organisaatiokulttuuri on kehittynyt pitkän ajan kuluessa, ja siihen liittyy käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka uuden työntekijän on hallittava organisaation laadukkaan toiminnan takaamiseksi. Yhtenä perehdyttämisen tavoitteena voidaankin pitää uuden työntekijän mahdollisimman nopeaa pääsyä organisaation osaksi niin, että tämä voi työssään hyödyntää koko työkykyään ja

osaamistaan. Perehdytyksen tavoitteita asetettaessa tulisikin uuden työntekijän epäonnistumisen estämisen sijaan keskittyä pohtimaan sitä, miten olisi mahdollista nopeuttaa aikaa, joka kuluu koko uuden työntekijän suorituskyvyn valjastamiseksi (Wells 2005: 57).

Acevedon ja Yanceyn (2011: 349–350) mukaan perehdytyksen avulla uudelle työntekijälle voidaan opettaa tärkeitä tietoja, taitoja ja pätevyyskykyjä. Lisäksi prosessin aikana uudet työntekijät saavat tietoa organisaatiosta, sen historiasta, tavoitteista ja arvoista. Arthur (2006: 304) puolestaan korostaa tärkeänä perehdyttämisen tavoitteena uuden työntekijän vakuuttamista siitä, että tämä on tehnyt oikean valinnan tullessaan juuri kyseiseen organisaatioon. Konkreettisesti tämän tulisi näkyä siten, että uusi työntekijä voisi ensimmäisen perehdytyspäivänsä jälkeen kotiin mennessään tuntea olevansa arvostettu organisaation jäsen.

Perehdyttämisen huolellinen suorittaminen luo pohjaa pitkäaikaiselle työsuhteelle ja sillä pyritään vaihtuvuuden vähentämiseen. Parhaiden työntekijöiden sitouttaminen työntekijämarkkinoilta omaan organisaatioon on haastavaa, ja siihen voidaan vaikuttaa onnistuneella perehdytysprosessilla. (Kjelin & Kuusisto 2003: 20–22.) Arthurin (2006: 304) mukaan kattavalla perehdyttämällä voidaan parhaimmillaan jopa puolittaa henkilöstön vaihtuvuus kahdessa vuodessa. Varsinkin esimiestasoisten rekrytointien yhteydessä onnistunut perehdytys on erityisen tärkeässä roolissa, sillä itse rekrytointiprosessin kalleuden lisäksi organisaatioon perehtymätön ja uudessa työssään epäroivä esimies vaikuttaa koko itseään alemman organisaation toimintaan negatiivisesti ja aiheuttaa siten vahinkoa organisaatiolle (Wells: 2005: 56).

Onnistuneella perehdyttämällä yrityksen on mahdollista saavuttaa etua suhteessa kilpailijoihinsa ja edistää mahdollisuuksiaan menestyä. Perehdytyksen seurauksena työntekijän tekemät virheet vähenevät, ja tällä on suora vaikutus kustannuksiin esimerkiksi pienempänä reklamaatioiden määränä. Työntekijän motivoituneisuuteen ja työn jäljen korkeaan laadun varmistamiseen voidaan vaikuttaa perehdytysprosessin avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003: 23–24.) Käyttämällä resursseja työntekijöiden perehdyttämiseen, organisaation on mahdollista viestiä olevansa sitoutunut kehittämään työntekijöitään työssään ja urallaan (Acevedo & Yancey 2011: 350).

Organisaation kannalta perehdytyksen merkitys näkyy esimerkiksi esimies–alaisuuteen luomisena ja osapuolten välisen kommunikaation tukemisena sekä jo mainittuna työntekijän motivoimisena. Perehdytyksessä voidaan ilmaista työntekijälle asetetut odotukset; saada tämä oppimaan nopeammin organisaation tavoille ja sisäistämään sen käytännöt. Perehdytettävän työntekijän kannalta perehdytyksen merkitystä voidaan punnita lyhyemmällä aikajänteellä. Sen kautta työntekijä saa aluksi perustietoa organisaatiosta, työtovereistaan, työpukeutumisesta sekä esimerkiksi keneltä kysyä neuvoa tarvittaessa. Perehdytys luo työntekijälle yleistä turvallisuudentunnetta ja auttaa työntekijänä kehittymisessä. (Arthur 2006: 305–308.) Kauhanen (2006: 147) huomauttaakin, että perehdyttäminen on tärkeässä asemassa uuden työntekijän kehittämisessä.

#### 1.1.2. Perehdyttämisen kohderyhmät

Uudet työntekijät muodostavat suurimman yksittäisen perehdyttämisen kohderyhmän. Näiden lisäksi on olemassa myös muitakin tahoja, jotka voivat eri tilanteissa tarvita omanlaistaan perehdyttämistä. Tällaisia ovat esimerkiksi lyhyempiin työsuhteisiin palkattavat sijaiset kuten kesä-, projekti-, ja vuokratyöntekijät sekä harjoittelijat. Lisäksi myös organisaatiossa jo kauemmin olleet työntekijät voivat olla perehdyttämisen tarpeessa. Tällainen tilanne on usein kyseessä esimerkiksi kun työntekijä siirtyy organisaation sisällä uran etenemisen tai työtehtävien muuttumisen vuoksi. Lisäksi uudet tekniset innovaatiot tai työmenetelmien muuttuminen voivat johtaa perehdyttämisen tarpeellisuuteen. Organisaation vanhoja työntekijöitä perehdytettäessä keskitytään erityisesti työtehtävien perehdyttämiseen ja osaamistarpeisiin vastaamiseen, sillä itse organisaation katsotaan olevan jo tuttu. Työntekijän siirtyessä johto- tai esimiestehtäviin organisaation sisällä, perehdyttäminen saatetaan perusteettomasti jättää tekemättä. Uuteen asemaan siirtyminen vaatii perehdyttämistä erityisesti sen myötä tulevan uuden rooliin ja toimintaympäristön suhteen ymmärtämiseksi. (Viitala 2005: 252; Heikkilä 1999: 23 Kjelín & Kuusisto 2003: 164–165.)

Tässä tutkielmassa näkökulma on fokusoitu nimenomaan uutena organisaatioon tulevan, vakituisen työsuhteeseen palkatun työntekijän perehdyttämisen tarkasteluun, sillä uusien työntekijöiden perehdyttäminen on koko perehdyttämisprosessin ensisijainen tarkoitus. Etenkin siinä tapauksessa, kun perehdytettävä tulokas on nuori, on perehdyttäminen

erityisen tärkeässä asemassa ammattitaidon ja kokemuksen puutteen vuoksi. Kokeneemman ja ammattitaitoisemmankin työntekijän perehdytys puolestaan on perusteltua, sillä myös tämä on saatava oppimaan uuden organisaation yleiset toimintatavat ja muu organisaatiokulttuuri. Valitettavasti usein kokeneempien tulokkaiden perehdyttäminen jää helposti vaillinaiseksi, koska heidän oletetaan jo osaavan työnsä, eikä perehdyttämisen merkityksen muita ulottuvuuksia huomioida. Aiemmin saavutettu kokemuksen tuoma pätevyys ei kuitenkaan yksin tyhjentävästi riitä siihen, että tulokas kykenisi soveltamaan oikeaa tietoa oikeassa tilanteessa, oli kyse sitten työyhteisön toimintatavoista tai liiketoimintalogiikasta. Lisäksi erityisesti siinä tapauksessa, kun hankittu kokemus on eri toimialalta, on perehdyttämistarve suuri. Kokeneempienkin tulokkaiden kohdalla perehdyttämällä voidaan olemassa oleva osaaminen liittää organisaation ja yhteisön toiminnan osaksi, ja tulokkaan täysi työkyky saavuttaa niin nopeasti kuin mahdollista. (Heikkilä 1999: 23; Kjelin & Kuusisto 2003: 15–16, 163; Elovainio 1992: 13.)

## 1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa perehdyttämistä käsitellään monivaiheisena prosessina, jonka ajallinen kesto on yleensä melko pitkä. Erityisen tarkastelun kohteena ovat perehdyttämiseen osallistuvien organisaation eri osapuolten tehtäväalueet. Perehdyttämistä käsittelevässä tieteellisessä kirjallisuudessa painottuu usein esimiehen ja henkilöstöosaston tehtäväalueiden tarkastelu perehdytyksen aikana. Perehdytysprosessiin kuuluu myös muita osapuolia, ja tässä tutkielmassa tarkasteluun on pyritty ottamaan mukaan myös työyhteisön ja kollegoiden sekä perehdyttävän itsensä prosessinaikaiset tehtävät.

Tutkimusongelmana tässä tutkielmassa on perehdyttämisprosessin vaiheita ja osapuolia tarkastelemalla selvittää, *miten perehdyttämisprosessin eri osapuolet osallistuvat prosessiin*. Lisäksi tässä tutkielmassa käsitellään seuraavia kysymyksiä:

- 1) Mitä vaiheita perehdyttämisprosessi pitää sisällään?
- 2) Mitkä osapuolet ovat mukana perehdyttämisprosessissa?
- 3) Miten perehdyttämisprosessin eri osapuolet näkevät perehdyttämisen kohdeyrityksessä nykyisellään?
- 4) Miten perehdyttämisprosessia voidaan kohdeyrityksessä edelleen kehittää?

### 1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkielman teoriaosuudessa tarkastellaan samanaikaisesti kaikkien eri toimijoiden tehtäväalueiden sijoittumista suhteessa toisiinsa. Tavoitteena on luoda perehdytysprosessista kokonaiskuva, jonka perusteella työn empirisessä osuudessa tarkastellaan ja arvioidaan Meyer Turku Oy:ssä käytössä olevaa perehdyttämisprosessia käytännön tasolla.

Tutkielma koostuu johdannon lisäksi viidestä pääluvusta, ja rakentuu teoria- ja empiriaosuuden ympärille. Teoriaosuuden tarkoituksena on selvittää kirjallisuuteen perustuen perehdyttämisprosessin teoreettinen viitekehys, sekä määritellä siihen keskeisesti kuuluvat osapuolet. Luvussa kaksi perehdyttämistä käsitellään prosessikonaisuutena, jossa huomiota kiinnitetään prosessin aikatauluun, vaiheisiin sekä mahdollisesti ilmeneviin haasteisiin ja ongelmiin koko prosessin kannalta. Luvussa kolme puolestaan käsitellään organisaation eri toimijoiden tehtäväalueita perehdytysprosessin eri vaiheiden aikana.

Tutkielman empiriaosuus sisältää kohdeyrityksenä toimivan Meyer Turku Oy:n työntekijöitä haastatteleamalla kerätyn aineiston käsittelyä ja analysointia teoreettiseen viitekehukseen pohjautuen. Tätä käsittelevät luvut neljä ja viisi. Haastatteluja tätä tutkielmaa varten on tehty 18 kappaletta, ja haastateltavat työskentelevät Meyer Turku Oy:ssä eri tehtävissä ja asemissa. Haastateltavat on valittu niin, että otanta vastaa tässä tutkielmassa muodostuvaa käsitystä perehdyttämisprosessin osapuolista. Tutkielman empirisen osuuden toteuttamista käsitellään tarkemmin luvussa neljä - *Tutkimuksen toteutus*. Luku viisi puolestaan käsittelee tutkimuksen tuloksia, ja lopuksi luvussa kuusi esitellään tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset.



## 2. PEREHDYTTÄMINEN PROSESSINA

Tässä kappaleessa käydään läpi perehdytysprosessin vaiheet ja osa-alueet aiemmin esitettyyn perehdytyksen käsitteeseen perustuen. Aluksi prosessia tarkastellaan aikataulullisesta näkökulmasta, jonka jälkeen selvitetään perehdyttämisen vaiheiden sisällöt menetelmineen. Kappaleen lopussa on eritelty mahdollisia kompastuskiviä perehdytysprosessin varrella.

Tämä tutkielma tarkastelee perehdyttämistä lineaarisesti ajassa vaiheittain etenevänä prosessina. Tästä huolimatta on tiedostettava, että käytännössä prosessin eri vaiheiden sijoittuminen voi tapahtua toistensa suhteen limittyen, eikä niiden välille ole aina välttämättä mahdollista vetää selkeää rajaa. Prosessin jako vaiheiden kesken on tehty tässä työssä useita lähteitä mukailemalla. Arthur (2006) keskittyy perehdytysprosessia käsitellessään kolmeen vaiheeseen: suunnitteluun ja valmisteluun, sosiaalistumiseen sekä prosessin arviointiin ja kehittämiseen. Kjelin ja Kuusisto (2003:46) lähestyvät perehdyttämisen prosessin sisältöä sen kolmen keskeisen tavoitteen; yksilön oppimisen, työn hallinnan ja sosiaalistumisen kautta. Kupias ja Peltola (2009) puolestaan tuovat esille työnopastuksen merkitystä osana perehdyttämisen prosessia. Tässä tutkielmassa perehdyttämisen prosessi on jaettu edellä mainittuun perustuen neljään vaiheeseen: suunnitteluun ja valmisteluihin, organisaatioon ja työyhteisöön sosiaalistumiseen, työnopastukseen sekä prosessin seurantaan ja kehittämiseen.

### 2.1. Perehdyttämisen prosessin kesto

Andersonin ym. (1996) tutkiessa perehdytyksen tilaa organisaatioissa, keskimääräinen perehdytysjakson kesto oli kolme päivää, ja yli puolet tutkimuksen kohdeorganisaatioista järjesti sen ensimmäisen neljän viikon aikana. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että mainittu kolme päivää käsittänee ainoastaan perehdyttämisen intensiivisimmän ajanjakson alkukoulutuksineen, sillä koko perehdyttämisen prosessia ei ole mahdollista suorittaa näin lyhyessä ajassa. Konkreettisten uuden työntekijän perehdytystoimien olisi hyvä alkaa heti tämän ensimmäisenä työpäivänä, sillä tuolloin muista lähteistä saatu, mahdollisesti epätarkka tieto esimerkiksi organisaatioon liittyen, ei vielä ole saavuttanut tulokasta. (Arthur 2006: 302; Anderson ym. 1996: 174.)

Perehdyttämisprosessi jatkuu kuitenkin myös ensimmäisten päivien jälkeen ja kestää ainakin muutaman ensimmäisen kuukauden. Prosessin kesto ei voida kuitenkaan tarkkaan määrittellä, sillä se riippuu sekä tilanneyhteydestä että perehdytettävästä. Erään näkemyksen mukaan perehdytysprosessin voidaan katsoa päättyneen, kun tulokkaasta on tullut kokonaisvaltaisesti pätevä työyhteisön jäsen. (Stirzaker 2004: 33, 38.) Kjelin ja Kuusisto (2003: 205) näkevät perehdyttämisjakson pituudeksi vähintään koeajan mittaisen ajanjakson. Sekään ei silti aina ole riittävän pitkä aika, sillä työn hallinta ja uuteen organisaatioon asettuminen vaatii esimerkiksi tietotyön tapauksessa aikaa vähintään puoli vuotta. Perehdyttämisen päättymisen täsmällinen määrittely on vaikeaa, mutta merkkinä prosessin saapumisesta loppusuoralle on esimerkiksi se, että perehdytykselle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet.

## 2.2. Perehdyttämisen vaiheet ja sisältö

Perehdyttämisen sisällöllä on suuri merkitys, ja sen pitäisi olla suunniteltu juuri kyseisen perehdytettävän tarpeita vastaavaksi. Perehdyttämisen aikana tulokkaalle tulisi antaa tietoa vähitellen pitkin prosessia, sillä kaikkia yksityiskohtia ei voi heti kaataa tämän niskaan. Organisaation asioista kertomisen tulisi tapahtua suunnitellussa järjestyksessä, ja tavoitteena tulisi olla hyvän kokonaiskuvan antaminen perehdytettävälle. Monet keskisuuret ja suuret yritykset ovat luoneet perehdytysprosessin etenemisen tueksi kirjalliset ohjeet. (Kjelin & Kuusisto 2003: 198; Elovainio 1992: 13; Kauhanen 2006: 146.)

Perehdyttämisen sisällön kattava kuvaaminen on haastavaa, sillä se sisältää käytännöllistä pienten yksityiskohtien, sekä liiketoiminnallista laajojen kokonaisuuksien perehdyttämistä. Tutkimuksissa on myös keskitytty melko vähän hyvien perehdytysprosessien kuvaamiseen. Täydellistä perehdytysohjelmaa ei ole olemassa, mutta prosessia tulisi silti jatkuvasti kehittää. (Kjelin & Kuusisto 2003: 201; Akdere & Schmidt 2007: 235; Stirzaker 2004: 40.)

Perehdyttämisessä voidaan tehdä jako virallisen ja epäviralliseen kesken. Virallinen perehdytys sisältää sen, mitä organisaatio on perehtymisohjelmassaan suunnitellut tulokkaalle perehdytettävän esimerkiksi työsuojeluun ja työyhteisöön liittyen. Epävirallinen perehdyttäminen puolestaan käsittää esimerkiksi työtoverien ja esimiesten avulla tulokkaan opastamisen työyhteisön kirjoittamattomiin sääntöihin ja käyttäytymismalleihin eri

tilanteissa. Tavanomaisesti perehdyttämisessä käytetään sekä virallista, että epävirallista muotoa. Molempia onkin hyvä käyttää, sillä perehdyttämisen ei tulisi olla ainoastaan informaation antamista, vaan myös oppimista ja kehittymistä työyhteisön jäseneksi. Tulokkaan tulisi pystyä olemaan tyytyväinen valinnastaan liittyä organisaatioon sekä sopeutumaan ja sitoutumaan siihen. (Elovainio 1992: 10; Klein & Weaver 2000: 48; Stirzaker 2004: 40–41.)

Perehdyttämisprosessi on aiemmin tässä tutkielmassa jaettu neljään vaiheeseen: suunnitteluun ja valmisteluihin, organisaatioon ja työyhteisöön sosiaalistumiseen, työnopastukseen sekä lopuksi seurantaan ja kehittämiseen. Seuraavaksi käsitellään näiden vaiheiden sisältöä yksityiskohtaisemmin. Vaiheita tarkastellaan nimenomaan sellaisen tilanteen tapauksessa, jossa perehdytettävä ei ennen ole työskennellyt perehdyttävässä organisaatiossa, vaan palkataan sen ulkopuolelta uutena työntekijänä vakituiseen työsuhteeseen.

### 2.2.1. Suunnittelu ja valmistelu

Perehdyttäminen on yksi henkilöstön kehittämisen osa-alueista. Sen on kyettävä vastaamaan nykyhetken vaatimuksiin riittävän tuen ja resurssien turvin, mutta myös tulevaisuuden haasteet on huomioitava ja niihin on varauduttava. Perehdyttämisprosessin suunnittelun yksi tärkeimmistä kulmakivistä onkin sen suunnittelu tulevaisuuden olosuhteita ja vaatimuksia vastaavaksi. Perehdyttämisen tulee tukea organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa, joten sen suunnittelussa tulee ottaa keskeisesti huomioon yrityksen visio ja strategia. Olemassa olevaa perehdytyskäytäntöä tulee peilata saavutettuihin tuloksiin. Näiden tulosten pohjalta prosessin tulevia käytäntöjä suunniteltaessa perehdytyksestä voidaan saada paras mahdollinen lopputulos. Suunnittelun lähtökohtana on siis organisaation perehdytyksen nykytila, ja tavoitteena on yrityksen strategian ja vision mahdollisimman hyvä tukeminen. (Kupias & Peltola 2009: 51–52.)

Työntekijän rekrytointi on jo itsessään osa perehdyttämistä, ja tämä tulee ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa, jolloin pohdinnan kohteena on, millainen henkilö halutaan rekrytoida. Tämä puolestaan jo määrittelee perehdytystä ja sen painopisteitä. Perehdytys jatkuu myös itse rekrytointitilanteessa, jossa hakijalle kerrotaan organisaatiosta. Lisäksi

organisaatio saa kuvan hakijasta ja tämän osaamispotentiaalista. Perehdyttämisen tarkka ja perusteellinen suunnittelu luo pohjan koko prosessin onnistumiselle. Perehdytysnäkökulman huomioiminen rekrytointitilanteessa luo hyvää pohjaa perehdyttämislle ja sen suunnittelulle. (Kupias & Peltola 2009: 102–103; Stirzaker 2004: 36.)

Perehdyttämisen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon myös käytännön toteutuksen ennakointi. Suunnittelemalla valmiiksi kuka toimii perehdyttäjänä, voidaan varmistaa, että perehdyttämislle löytyy varmasti aikaa ja mahdollisuus. Näin myös voidaan kohdistaa perehdyttäjälle tukea esimies- ja johtotasolta. Kokeneemmalla perehdyttäjällä voi olla väärinystynyt, liikaa olettava kuva tulokkaan osaamisen lähtötasosta, ja näin osa tarpeellisesta informaatiosta saattaa jäädä kertomatta. Suunnittelun avulla voidaan varmistaa, että perehdytettävä saa tarpeeksi kattavasti tietoa. Tällä tavoin tarjotun perehdytyksen perusteella perehdytettävä saa itselleen hyvän kokonaiskuvan, eikä vain suurta määrää irrallisia yksityiskohtia. Parhaan mahdollisen perehdyttämistuloksen saavuttamiseksi suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota perehdyttäjän vuorovaikutus- ja ohjaustaitoihin. (Heikkinen 1999: 24; Kupias & Peltola 2009:52.)

Koska perehdyttämisen suunnittelun pohjana toimii nykyinen käytäntö, on organisaation suunnittelun mahdollistamiseksi mietittävä kehittymisen tavoitteet. Suunnitteluprosessissa on otettava huomioon tavoitetila, nykytilanne sekä käytössä olevat resurssit. Yhtenä lähestymistapana perehdyttämisen suunnitteluun voidaan pitää jako systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattisesta suunnittelusta on kyse siinä tapauksessa, että suunnittelun kohteena on koko organisaatio- tai työyksikkötaso. Tähän sisältyy esimerkiksi erilaisten perehdyttämissuunnitelmien ja niitä tukevien materiaalien laatiminen. Tällaisia standardoituja, keskitetysti laadittuja perehdyttämishjelmia voidaan hyödyntää organisaatiosta riippuen laajemmin tai suppeammin. Esimerkiksi sellaisilla aloilla, joissa työtehtävät ovat työntekijöiden kesken varsin samanlaisia, voidaan systemaattista perehdyttämisen suunnittelua hyödyntää melko laajasti. Kaikkiin työtehtäviin perehdytettäessä tulisi kuitenkin edes hieman yksilöllistää tehtyä suunnitelmaa ottaen huomioon esimerkiksi perehdytettävän taustan. Korkealle tasolle standardoitu perehdyttäminen on kustannustehokasta, mutta valitettavasti selkeänä haittapuolena on, että kaikille perehdytettäville se ei välttämättä ole riittävä. (Kupias & Peltola 2009: 87–88; Lovell 2013: 23.)

Yksilöllisessä suunnittelussa puolestaan perehdytettävä otetaan tarkasti huomioon. Kovinkaan usein keskitetysti ei kyetä laatimaan tarpeeksi perehdytettävän yksilöllisesti huomioivaa perehdytysohjelmaa, ja toisaalta seuraavaksi tässä kappaleessa käsiteltävää yksilöllistä perehdytysuunnitelmaa ei suuressa organisaatiossa voida kaikille tehdä. Keskitetysti laadittua perehdyttämissuunnitelmaa voidaanakin käyttää tukena ja alustana yksilölliselle perehdytysuunnitelmalle. (Kupias & Peltola 2009: 88.)

### *Henkilökohtainen perehdytysuunnitelma*

Henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman laatiminen on hyvä tapa huomioida perehdytettävän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja tarpeita. Perehdyttämiseen ennalta luotu suunnitelma antaa raamit suoritettaville käytännöille, ja määrittelee aikataulua sekä työnjakoa. Suunnitelman tulisi olla joustava ja se olisi hyvä käydä läpi perehdytettävän kanssa niin, että perehdyttämisestä muokattaisiin mahdollisimman tarkasti tämän tarpeita vastaava. Tällä tavoin saadaan selville, mikäli perehdytettävällä on entuudestaan jo sellaisia osaamisalueita, joihin ei tarvitse perehdytyksessä erityisesti keskittyä. Toisaalta näin pystytään myös selvittämään ne osa-alueet jotka vaativat suurempaa huomiota. Aikaisemman osaamisen hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää tulokkaan täyden toimintakyvyn saavuttamiseksi mahdollisimman nopeasti. Henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman laatiminen tulokkaan osaaminen ja tarpeet huomioiden yhdessä tulokkaan kanssa on sitä tärkeämpää, mitä enemmän erikoisosaamista tehtävä vaatii. Sen avulla voidaan tehokkaasti keskittyä sekä osaamisen kehittämiseen ja aiemman osaamisen hyödyntämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003: 56,198; Kupias & Peltola 2009: 87–88.)

Henkilökohtaisessa perehdytysuunnitelmaa luotaessa huomioidaan tulokkaan rooli, työkokemus, ammatillinen tausta ja odotukset työtä kohtaan. Sen tarkoituksena on saada annettua juuri kyseiselle henkilölle räätälöity, riittävä kokonaiskuva oikeaan aikaan tarpeeksi konkreettisesti muodossa. Suunnitelmassa on määritelty sen aikataulu, sisältö ja vaiheet, vastualueet perehdyttämisessä, mitä menetelmiä käytetään sekä miten perehdyttämisen etenemistä seurataan. (Kjelin & Kuusisto 2003: 199.)

Jotta perehdytysuunnitelma olisi mahdollisimman tarkasti henkilökohtaisesti sopiva, tulee perehdytettävän lähtötaso selvittää. Tähän voidaan käyttää osaamistasojen määrittelyä ja sitä tukevia testejä. Perehdyttävä organisaatio voi jo rekrytointivaiheessa tai heti

perehdyttämisen aluksi selvittää perehdytettävän osaamista ja perehtymistarvetta esimerkiksi testejä ja kokeita hyödyntämällä. Perehdyttäjä saa arvokasta tietoa, mutta lisäksi myös perehdytettävä saa näin tärkeää informaatiota tarpeistaan perehdytyksessä, sekä parhaimmassa tapauksessa aktivoituu ja motivoituu kehittämään itseään havaitsemiensa vahvuuksien ja heikkouksien perusteella. (Kupias & Peltola 2009: 153–154.)

Osaamista mitattaessa testien tulisi keskittyä toimintaan keskeisesti vaikuttaviin ja mielellään yksinkertaisiin tekijöihin. Mittauksen tuloksena pitäisi saada kuva sekä tulokkaan toiminnasta, että sen taustalla olevasta osaamisesta. Osaamista arvioitaessa se voidaan luokitella eri tasoille, ja joidenkin osa-alueiden kohdalla voi tulla kyseeseen myös tilanne, että osaamista joko on, tai se puuttuu. Eräässä osaamista mittaavassa työkalussa, osaamiskartoituksessa, vahvuudet ja puutteet tunnistetaan vertaamalla olemassa olevaa osaamista tavoitetilanteessa tarvittavaan osaamiseen. Tulokas arvioi itse osaamistaan, ja tuloksia verrataan organisaation yleiseen tasoon tai muuten tulokkaalle määritellyn tavoitetasoon. Näin saadaan selville ne osa-alueet, jotka vaativat enemmän huomiota sekä toisaalta ne, joita voidaan käsitellä kursorisemmin. (Viitala 2005: 156–157; Ojala 2008: 123.)

Osaaminen voidaan jakaa osa-alueisiin. Kupias ja Peltola (2009: 89–93) esittelevät kuusi osaamisen ulottuvuutta: tehtäväkohtainen osaaminen, tiimi- tai työkohtainen osaaminen, organisaatio-osaaminen, toimialakohtainen osaaminen, työsuhteosaaminen ja yleisosaaminen. Osaamisen osiin jakamisen ansiosta perehdytyksestä vastuussa oleva voi pohtia joko yksin tai perehdytettävän kanssa eri aloja, joita perehdytys käsittelee, ja näin määrittellä niiden välisiä painoarvoja.

Tehtäväkohtainen osaaminen käsittelee juuri kyseisessä tehtävässä tarvittavaa osaamista. Samankaltaisesta työstä siirtyneellä tulokkaalla voi olla paljonkin osaamista tällä alueella, kun taas toisesta tehtävästä tulevalta se voi puuttua lähes täysin. Tiimi- tai työyhteisökohtainen osaaminen puolestaan sisältää nimenomaisessa tiimissä tai työyhteisössä tarvittavaa osaamista. Tällaista on esimerkiksi hiljainen tieto tiimiosaamisesta. Se on erityisen haasteellinen osaamisen alue, sillä hiljaisen tiedon kattava saaminen perehdyttämismateriaaliin on vaikeaa. Organisaatio-osaamista on se, mitä tarvitaan juuri kyseisessä organisaatiossa työskentelemiseen. Esimerkkeinä organisaatio-osaamisesta voidaan pitää organisaation arvoja ja toimintapolitiikkaa. Toimialaosaaaminen sisältää

nimensä mukaisesti tietyn toimialan osaamisen. Toimialakohtaista osaamista on esimerkiksi alakohtaisten käytäntöjen hallinta. Toimialaosaaaminen on hyvin tärkeää useimpien työtehtävien menestyksellistä suorittamista ajatellen, sillä toimialojen erot voivat muuttaa työn sisältö radikaalistikin. Työsuhdeosaamiseen kuuluu oman työsuhteen ja sen ehtojen tiedostaminen ja hallinta. Yleisosaamiseen lasketaan kuuluvaksi sellainen perusosaaminen, joka ei ole sidoksissa esimerkiksi organisaatioon tai toimialaan. Tällaista osaamista voi olla vaikkapa työelämäosaaminen, tietotekninen osaaminen tai kielitaito. Yleistaidot kehittyvät yleensä työelämäkokemuksen myötä, joten varsinkin työuransa vasta aloittavien tulokkaiden kohdalla perehdytyksessä tulee huomioida mahdollisesti puutteelliset yleistaidot. (Kupias & Peltola 2009: 90–92.)

### *Työnkuva ja roolit*

Suunnitteluvaiheen tärkeänä tuotoksena on myös työnkuvan määrittely. Työnkuvaa määriteltäessä työ jaetaan osiin. Rekrytointia varten työnkuvan määrittelyssä on tärkeää tunnistaa työkokonaisuuden sisäinen dynamiikka ja sen yhteydet toimintaympäristöön. Työkokonaisuuden osa-alueiden tulisi tukea toisiaan, ja kun kokonaisuus on tasapainossa, ovat tehtävän varsinaiset tavoitteet helpommin havaittavissa. Rekrytoinnin keskeisin osa-alue perehdyttämiseen liittyy on työn määrittäminen. Rekrytointiprosessissakin on otettava huomioon yrityksen arvot, visio ja strategia, ja näiden arvojen tulisi vaikuttaa työnkuvan määrittelyn lisäksi myös valittavan henkilön ominaisuuksiin. Jo rekrytointivaiheessa työntekijälle tulisi antaa todenmukainen kuva työstä, sillä realistisella työnkuvalla on positiivinen vaikutus työntekijän sosiaalistumiseen, työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä työntekijän työsuoritukseen. Hyvin suunniteltu työnkuva on lisäksi yksi merkittävä perehdyttämisen onnistumista tukeva tekijä. (Kjelin & Kuusisto 2003: 75–79; Erickson & Gratton 2007: 112; Antonacopoulou & Güttel 2010: 34; Heikkinen 1999: 24; Phillips 1998: 684.)

Työn määrittämisessä on siis olennaisena osana yrityksen strategia, visio ja missio. Yrityksen tavoitearvot on myös otettava huomioon, jotta niihin päästäisiin. Työtä määriteltäessä sen keskeiset suuntaviivat löytyvätkin juuri organisaation asettamista tavoitteista. Pääasiallisesti työntekijä itse ei voi määrittellä työnsä sisältöä, vaan sopeutuu organisaation valmiiksi määrittelemään työhön. Työnkuvaa määrittelevän kannattaisi

kuitenkin tiedostaa, että joissakin tilanteissa työntekijänkin näkemys kannattaa ottaa työnkuvan määrittelyssä huomioon. Liika vapaus oman työn määrittelyssä ei kuitenkaan ole hyvä asia, sillä se voi johtaa työn heikkoon organisaatiosidonnaisuuteen. (Kjelin & Kuusisto 2003: 79.)

Roolilla kuvataan työntekijän suhdetta muuhun organisaatioon ja sen toimintaympäristöön, kuten yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Työntekijän rooli määrittelee tämän valta-asemaa muihin organisaation jäseniin nähden sekä sitä, millaisia tuloksia ja aikaansaannoksia tulisi saavuttaa. Roolilla on siis vaikutus myös käytännön työtehtäviin. Esimerkiksi tittelit ja hierarkkiset asemat liittyvät rooleihin, ja usein niiden perusteella voidaan määrittellä myös henkilön toimintavapaus kyseisessä tehtävässä. Toimintavapauteen liittyy esimerkiksi ajankäyttöä ja työtehtävien suoritusjärjestystä kohtaan asetetut tavoitteet sekä ympäristön odotukset ja organisaation tilanne. Työntekijän toimintavapaus on sitä laajempi, mitä vähemmän nämä tavoitteet ja organisaation tila hänen toimintaansa rajoittavat. (Kjelin & Kuusisto 2003: 81–88.)

Työyhteisössä roolit voidaan jakaa suunniteltuihin ja spontaaneihin. Suunnitellut roolit liittyvät usein organisaation sisäiseen hierarkiaan ja asemaan, kun taas spontaanit roolit muotoutuvat, ja ne annetaan käytännön perusteella. Suunnitellut roolit tulisi olla tiedossa jo rekrytointitilanteesta alkaen, mutta spontaaneita rooleja ei juuri voida ennakoida. Pehdytystilanteessa myös spontaanit roolit tulisi kyetä huomioimaan. Roolit eivät välttämättä aina ole tarkkoja, mutta niitä ymmärtämällä on mahdollista saada selkeämpi kuva työkokonaisuudesta. (Kjelin & Kuusisto 2003: 81–82.)

#### *Valmistelut ennen pehdytettävän saapumista*

Pehdytyksen onnistunut toteuttaminen vaatii suunnittelun lisäksi käytännön alkuvalmisteluja, jotka on tehtävä ennen uuden työntekijän saapumista organisaatioon. Valmisteluvaiheen aikana toteutetaan pehdyttämisen prosessin suunnitelmanmukaisia käytännön järjestelyjä tulokkaan työn aloittamista tukemaan. Valmisteltaessa pehdyttämistä sovitaan tulokkaan kanssa aloittamisesta ja itse työstä. Työsopimuksen sisältämää informaatiota työstä voidaan käyttää pehdyttämisen valmistelun lähtökohtana. Valmisteluvaiheessa organisaatio voi tutustua tarkemmin tulokkaan taustoihin ja kartoittaa tämän henkilökohtaisia pehdytystarpeita. Kun työntekijä on rekrytointiprosessin kautta



valittu, ja hänen tulonsa organisaatioon vahvistettu, perehdyttäjät voi ottaa tähän yhteyttä ja selvittää perehdyttämissuunnitelman tarkempaan yksilöllistämiseen tarvittavia tietoja ja yksityiskohtia. Samalla perehdytettävä voi kysyä perehdyttäjältään ennakkoon selvitystä asioihin, jotka tuntuvat epäselviltä, ja saada tärkeää tietoa esimerkiksi ensimmäistä työpäivää varten. Tulokkaalle voi lähettää myös tietopaketin tulevasta organisaatiosta ja työyhteisöstä. Tärkeintä on että tulokkaan kynnystä saapua uuteen organisaatioon pyritään helpottamaan, sillä ensimmäisen työpäivän merkitys on perehdytyksen ja tulokkaansopeutumisen kannalta suuri. (Kupias & Peltola 2009: 93–94, 103; Arthur 2006: 295.)

Ennen uuden työntekijän saapumista organisaation tulisi hänelle määritellä tavoitteet vähintään kolmeksi ensimmäiseksi kuukaudeksi. Näiden tavoitteiden pohjalta voi tulokkaan saapuessa käydä keskustelua, ja tavoitteita voidaan vielä jatkossa tarpeen vaatiessa muokata. Tulokkaalle on kuitenkin tärkeää voida osoittaa häntä kohtaan organisaation toimesta asetetut odotukset. Organisaation tulisi myös pohtia ennakkoon, kuinka paljon uudelle tulokkaalle annetaan perehdytyksen aikana omaa vapautta tehdä päätöksiä työssään ilman erillisen luvan kysymistä. Tulokkaan toimivallan rajaaminen kuuluu osana työnkuvan suunnitteluun. Lisäksi organisaation puolesta tulisi tulokkaalle olla valmiiksi antaa jonkinlainen kirjallinen ohjeistus, joka sisältää informaatioita esimerkiksi organisaatiosta ja työstä. (Hacker 2004: 90.)

Valmisteluissa tulee myös ottaa huomioon tulokkaan tulevien työtilojen järjestäminen kuntoon. Käytännössä tämä tarkoittaa työpisteen määrittelemistä ja varustamista niin, että tulokkaalla on heti kaikki tarvitsemansa työvälineet käytettävissään. Työpisteeseen liittyvä määrittely ja varustelu tule tehdä työtehtävien ja mahdollisuuksien mukaan myös tulokkaan tarpeet huomioiden, sillä tarvittavat työvälineet kuten tietokone, työasu tai työpuhelin, ovat työtehtäväkohtaisia. Oikeiden työvälineiden hoitaminen oikeaan aikaan oikeaan paikkaan tulee asettaa jonkin työntekijän henkilökohtaiselle vastuulle, sillä voidakseen suoriutua ja perehtyä työtehtäviinsä, tulee tulokkaan työympäristön välineineen olla kunnossa. (Arthur 2006: 296; Kupias & Peltola 2009; 94, 173.)

### 2.2.2. Työnopastus

Uuteen työhön perehtyminen on haastava prosessi. Tunne siitä, että työn osaaminen on puutteellista, vaikuttaa negatiivisesti tulokkaan työhyvinvointiin. Toisaalta taas perehdyttämisessä tulisi olla tarpeeksi haastavaa sisältöä ja uuden opettelemista motivaation ruokkimiseksi. Perehdytettävän tietäessä työn sisällön ja sen vaatimukset, voidaan seuraavaksi keskittyä yksittäisiin tehtäviin perehtymiseen. Tässä voidaan käyttää apuna työnopastusta. (Kupias & Peltola 2009: 70; Gold 1982: 27.)

Työnopastus tarkoittaa terminä niitä käytäntöjä, joilla tulokkaalle opetetaan uusi työtehtävä. Työnopastuksen suorittaminen voi tapahtua joko autenttisessa työtilanteessa, tai sitä varten voidaan järjestää erityinen simulaatio, jossa jäljitellään tosielämän tilannetta. Työnopastuksen tarkoituksena on hioa työsuorituksesta mahdollisimman hyvä, ja saada työntekijä asennoitumaan myönteisesti työtään kohtaan. Työnopastusta tarvitaan perehdyttämisessä, koska työtehtävä on tulokkaalle lähtökohtaisesti useimmissa tilanteissa uusi. Työnopastamisen avulla voidaan lisäksi vaikuttaa tulokkaan viihtyvyyteen uudessa työssään. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1993: 53–55.) Asiantuntijatehtävissä työnopastuksen rooli perehdytysprosessissa ei useinkaan ole suuri. Työvälineiden käyttö tulee kuitenkin opastaa kaikissa tehtävissä, oli kyse sitten työpaikan kopiokoneesta tai tietokoneohjelmistosta. (Kjelin & Kuusisto 2003: 234–235.)

Työnopastuksessa on neljä vaihetta: työntekijän valmistaminen, työtehtävän esittely, työtehtävän kokeilu käytännössä sekä lopuksi seuranta. Ensimmäisessä vaiheessa, työntekijän valmistamisessa, tulokasta informoidaan tulevasta työnopastuksesta. Vaiheen tarkoituksena on, että tulokas ei jännittäisi, ja että tämä olisi motivoitunut saamaan opastusta. Toinen vaihe työnopastuksessa on työtehtävän esittely. Tässä vaiheessa perehdytettävälle esitetään työtehtävän sisältö vaihe vaiheelta niin, että annettu tieto on mahdollista myös ymmärtää. Työtehtävän esittely voidaan tehdä neljän välivaiheen kautta: ensin tehtävä kuvaillaan sanallisesti, sitten näytetään miten se tehdään, seuraavaksi perehdyttäjä demonstroi henkilökohtaisesti työtehtävän suorittamisen, ja lopulta vielä selittää mitä tehtävän aikana tapahtui. (Gold 1982: 26–29; Versloot & de Jong 1999: 392.)

Kolmas työnopastuksen vaihe, käytännön kokeilu, pitää sisällään perehdytettävän käytännössä oppimisen. Perehdytettävä tekee itse opastettavan työsuorituksen perehdyttäjän valvonnan alaisuudessa. Työsuorituksen jälkeen perehdyttäjä antaa palautetta, jonka

perusteella perehdytettävä voi oppia virheistään ja kehittää toimintaansa. Tästä syystä palautteen tulisikin olla ohjaavaa. Neljännessä ja viimeisessä työnopastuksen vaiheessa seurataan työhönopastetun toimintaa. Tämä vaihe saattaa helposti jäädä vähäiselle huomiolle, mutta tulokkaan kehityksen edistymistä opastetussa työsuorituksessa tulisi säännöllisesti seurata. Tällä tavalla perehdytettävälle voidaan myös osoittaa, että hänen kehityksestään ja osaamisestaan ollaan kiinnostuneita. Lisäopastusta on myös oltava tarpeen vaatiessa saatavilla. (Gold 1982: 27–29; Kjelin & Kuusisto 2003: 235.)

### 2.2.3. Sosiaalistuminen organisaatioon ja työyhteisöön

Sosialisaatio on saanut ajan saatossa paljon tutkijoiden huomiota osakseen. Sosialisaatio on käsitteenä laaja ja sen määritelmä saa eri lähteissä omat vivahteensa. Wanous (1980: 168–169) kuvaa sosialisaation käsittävän ne muutokset, jotka organisaatio aiheuttaa uusissa jäsenissään. Cable, Gino & Staats (2013: 2–3) määrittelevät sosialisaation prosessiksi, jonka avulla henkilö oppii organisaationsa arvot, käyttäytymisodotukset ja sosiaaliset taidot, joiden perusteella puolestaan on mahdollista saavuttaa organisaation aktiivinen jäsenyys. Uuteen organisaatioon saapuessaan työntekijä on helposti vakuutettavissa sovellettaviin arvoihin ja käyttäytymiseen. Sosialisaation seurauksena uusi organisaation jäsen oppii oman identiteettinsä ja sulautuu kyseiseen organisaatioon (Cable ym. 2013: 22–23). Anderson, Cunningham-Snell ja Jeanie (1996: 171) esittävätkin, että sosialisaation aikana organisaation suorittamien toimintojen kanssa voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijän sopeutumiseen. Sosialisaation merkitys on siis huomioitava perehdytysprosessissa<sup>1</sup>.

Cooper-Thomas ja Anderson (2006: 492–493) lisäävät sosialisaation määritelmään ajatuksen siitä, että uudesta työntekijästä tulee prosessin myötä ulkopuolisuuden sijaan

---

<sup>1</sup> Sosialisaation ja perehdyttämisen käsitteillä on joitakin samoja piirteitä, mutta kyseessä on silti kaksi eri toistaan tukevaa käsitettä. Kummassakin on kyse uuden työntekijän sopeuttamisesta organisaatioon ja työhön. Perehdyttäminen on määritelmänsä mukaisesti prosessi, joka sisältää pääasiallisesti uuden työntekijän aloittaessa suoritettavia toimenpiteitä. Perehdyttämisessä on myös mukana pienempi määrä organisaation henkilöstöä. Sosialisaatiossa puolestaan on kyse perehdyttämistä laajemmasta käsitteestä. Puhuttaessa sosialisaatiosta on vaikea sanoa milloin sosialisaatio alkaa ja milloin se päättyy, vai päättykö se milloinkaan. Lisäksi sosialisaatio koskettaa suuremmin kaikkia organisaation jäseniä. Perehdytystä voidaan tutkia kokemusten perusteella, sillä siinä on kyseessä ajallisesti lyhyehkö jakso. Sosialisaation kokemuksellinen tutkimus puolestaan on varsin rajallista. (Wanous & Reichers 2000: 437–439, Acevedo & Yancey 2011: 351.)

sisäpiirin jäsen. Heidän mukaansa sosialisatioprosessi tapahtuu aina, kun henkilö ylittää organisaatiollisen rajan. Tällainen siirtymä ei aina tarkoita yrityksen vaihtumista, vaan voi käsittää myös sisäisen organisaation muutoksen, kuten esimerkiksi eri osastolle muuttamisen tai hierarkiassa liikkumisen.

Organisaatioon sosiaalistuminen sisältää sen arvoihin, tavoitteisiin, ja kulttuuriin tutustumista. Prosessi alkaa tulokkaan kohdalla jo rekrytoinnin aikana, kun tämä saa ensikosketuksen uudesta organisaatiosta. Lisäksi tulokas voi hankkia tietoa organisaatiosta omaehtoisesti ulkoisista lähteistä. Organisaation ja perehdytettävän välille on tärkeää saada luotua vahva yhteys, sillä se vaikuttaa keskeisesti tulokkaan sopeutumiseen uuteen työtehtäväänsä. (Kupias & Peltola 2009: 64–65; Acevedo & Yancey 2011: 351; Kjelin & Kuusisto 2003: 204.)

Sosialisaation eräänä tärkeänä merkityksenä on myös tulokkaan mahdollisuus päästä käsiksi organisaatiossa olevaan, vanhojen työntekijöiden hallitsemaan hiljaiseen tietoon. Organisaation täysivaltaiseksi jäseneksi päästäkseen hiljaisen tiedon saaminen on uudelle työntekijälle ensiarvoisen tärkeää. Sosialisaation kautta saatavilla olevaan hiljaiseen tietoon tulokas voi päästä käsiksi ainoastaan olemalla tekemisissä muiden organisaatiossa kauemmin työskennelleiden kollegoidensa kanssa. (Filstad 2004: 398–400).

Perehdytysprosessin aikana tehtävillä toimilla pyritään edistämään tulokkaan sosiaalistumista uuteen organisaatioon ja työyhteisöön. Perehdyttäminen työyhteisöön on konkreettista sosiaalista vuorovaikutusta uuden organisaation työntekijöiden kanssa. Tässä perehdyttämisen osa-alueessa on tavoitteena, että työntekijä aloittaa sopeutumisen uuteen organisaatioon ja löytää oman roolinsa siinä. Työyhteisöön perehtymisessä tulokas tutustuu uusin työtovereihinsa, ja kanssakäymisen olisi hyvä olla melko vapaamuotoista. Organisaatio voi osoittaa tulokkaalle vanhemman työntekijän, jonka erityisenä tehtävänä on olla mukana työyhteisöön perehdyttämisessä yhdessä muiden perehdyttäjien kanssa. (Kupias & Peltola 2009: 68–69; Arthur 2006: 302–304.)

Tulokkaan kokonaisvaltainen sosiaalistuminen organisaatioon voi kestää jopa yli vuoden. Tästä johtuen perehdyttämisessä tulisi kiinnittää huomiota uuteen työympäristöön ja siihen, missä muodossa ja millaisella aikataululla tietoa tulokkaalle annetaan. Organisaatioon perehtymisen tarkoituksena on saada tulokas tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja uuden ympäristönsä tuntevaksi organisaation täysivaltaiseksi jäseneksi. Organisaatioon

perehtyäkseen uudelle työntekijälle tulisi kertoa esimerkiksi organisaation historiasta ja nykytilasta sekä organisaation rakenteesta ja mahdollisten eri osastojen välisistä suhteista. Organisaatioon perehtymisellä on myös mahdollista saada organisaation ja työntekijän välisiä tavoitteita selvitettyä. Ensinnäkin sen avulla organisaatio voi viestiä tulokkaalle, mitä se tältä odottaa, ja toisaalta tulokas voi tuoda julki omia tavoitteitaan ja odotuksiaan organisaatioita kohtaan. (Arthur 2006: 297–299.)

#### 2.2.4. Seuranta ja kehittäminen

Palautteen antaminen on edellytys oppimiselle ja kehittymiselle. Varsinkin silloin, kun asia on perehdytettävälle täysin uusi ja vieras, on ulkopuolisen palautteen merkitys korostetussa asemassa. Oma onnistumista tai epäonnistumista voi olla vaikea objektiivisesti arvioida, joten saatu palaute on ensisijaisen tärkeä työkalu keskittymisen suuntaamiseksi asioihin, joiden kanssa on vielä eniten ongelmia. Perehdyttäjän ja perehdytettävän välisen ilmapiirin ollessa hyvä, voidaan palautetta antaa melko suoraankin ilman pelkoa negatiivisista sivuvaikutuksista kuten loukkaantumisesta. Hyvän ilmapiirin luomiseksi palautteenannolle tulisi palautetta antaa säännöllisesti (Kupias & Peltola 2009: 136–137). Ulrichin ja Brockbankin (2005: 101) mukaan kolmenkymmenen päivän välein työn aloittamisesta lukien tulisi perehdytettävälle antaa rehellistä palautetta siitä, miten tämä on toistaiseksi onnistunut työssään. Näin palautteenannon ilmapiiri säilyy hyvänä ja työntekijän toimia voidaan samalla jatkuvasti parantaa.

Sen lisäksi, että palautetta annetaan organisaatiolta perehdytettävälle, myös perehdytettävällä voi olla hyödyllistä palautetta annettavanaan organisaation suuntaan. Uusilla tulokkailla voi olla usein hyviä ehdotuksia toimintojen parantamiseksi (Ulrich & Brockbank 2005: 101). Perehdyttämisprosessin toimivuutta tulee myös voida arvioida ja kehittää. Sen lisäksi, että mitataan perehdytettävän kokemuksia prosessista, on hyvä myös tarkastella organisaation perehdyttämiselle asettamia tavoitteita. Perehdytettävän kokemus prosessin onnistumisesta perustuu tämän henkilökohtaisiin tuntemuksiin ja kokemuksiin, eikä se aina vastaa organisaation näkemystä. (Kjelin & Kuusisto 2003: 245–246.)

Perehdyttämisprosessin onnistumisen seurannassa ja arvioinnissa tulisi huomioida ainakin prosessin sisältö ja sen vaikuttavuus. Arviointia ja seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi

haastattelujen tai kyselylomakkeiden avulla. Niillä voidaan mitata sekä organisaatiotason tavoitteiden saavuttamista, että perehdytettävän kokemusta prosessin onnistuneesta läpiviemisestä. Etenkin organisaation tavoitteiden täyttymisen tarkastelua voidaan tehdä prosessin päätteeksi, mutta tulokkaan perehtymistä tulisi monitoroida jatkuvasti läpi koko perehdytysprosessin, ja tämän tuntemuksia tulisi esimerkiksi keskustelujen kautta tarkkailla. Tämä on tärkeää siksi, että tulokkaan perehdyttämistä voidaan prosessin varrella tarvittaessa muuttaa saatujen tulosten ja palautteen perusteella. Organisaatio puolestaan voi kehittää koko perehdytysprosessiaan rauhassa kyseisen henkilön perehdyttämisen jälkeen saadun palautteen perusteella. (Kjelin & Kuusisto 2003: 245–246; Arthur 2006: 305.)

### 2.3. Perehdyttämismenetelmät

Perehdyttämiprosessissa voidaan hyödyntää lukuisia johtamistapoja, ja lisäksi uuden työntekijän oppimista voidaan tukea eri menetelmiä ja työkaluja käyttämällä. Perehdyttäjän perustehtävä on auttaa tulokasta onnistumaan uudessa työssään. Pelkkä asioiden kertominen ja esittely ei riitä, vaan tulokkaan tehokkaan oppimisen tueksi tarvitaan lisäksi erilaisia perehdytysmenetelmiä. Organisaation valitessa perehdytysmenetelmiään, tulisi sen ottaa huomioon niiden yhdenmukaisuus organisaation tavoitteiden ja arvojen kanssa. Lisäksi on huomioitava eri perehdytysmenetelmien monipuolinen käyttö. Tällä tavoin tulokas saa laaja-alaisen ja monipuolisen kuvan organisaatiosta, ja hänelle on tarjolla omia yksilöllisiä oppimistapojaan tukevia vaihtoehtoja. Perehdytysmenetelmiä valittaessa organisaatiossa pohditaan mitä materiaalia perehdyttämässä käytetään, miten tulokasta ohjataan ja millaista koulutusta ja opastusta perehdytettävälle tullaan tarjoamaan. (Kjelin & Kuusisto 2003: 205–206; Kupias & Peltola 2009: 151–152.)

#### 2.3.1. Perehdytysmateriaali

Eräs yleisimmistä organisaatioiden käyttämistä perehdytysmateriaaleista on Tervetuloa taloon -opas. Erityisesti perehdyttämiseen osoitettua tietomateriaalia ei tulisi silti käyttää liikaa. Esimerkiksi Tervetuloa taloon -oppaan suunnittelussa olisi hyvä keskittyä saamaan aikaan mahdollisimman käytännönläheinen tuotos, ja siihen tulisi olla helppoa tutustua.

Perehdyttämisessä tulokkaan tulisi tutustua sellaiseen materiaaliin, joka auttaa häntä juuri omassa uudessa työssään. Perehdytysmateriaalina olisi hyvä käyttää mahdollisimman laajasti organisaatiolla jo olemassa olevaa materiaalia henkilöstöstä, asiakkaista ja sidosryhmistä, sillä sen avulla tulokkaan on mahdollista hahmottaa uuden yrityksen realistista kokonaiskuvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003: 205–206.)

Uuden työntekijän tervetulo-opas jaetaan perehdytettävälle viimeistään heti tämän saapuessa uuteen organisaatioon, mutta sen voi toimittaa hänelle etukäteenkin. Opas saattaa olla yksi uuden työntekijän ensimmäisistä kontakteista uuteen organisaatioon, joten on tärkeää, että sen sisältö ja teemat ovat positiivisia. Hyvä opas sisältää esimerkiksi sellaisia teemoja kuten yhteistyö ja yrityksen arvot. Perehdytysmateriaalilla ei ole tarkoitus saada tulokkaassa aikaan jännittyneisyyttä, vaan päinvastoin helpottaa uuteen organisaatioon astumisen kynnystä. Konkreettisenä hyötynä kirjallisen oppaan tarjoaman tiedon pohjalta tulokkaan voi olla esimerkiksi helpompi esittää täydentäviä kysymyksiä perehdyttäjälleen. (Arthur 2006: 299–300; Kjelin & Kuusisto 2003: 211–212.)

Sen lisäksi, että tervetulo-oppaan pitäisi sisältää positiivisia mielikuvia organisaatiosta, tulee sen sisällöltään keskittyä ainoastaan olennaisiin ja välttämättömiin asioihin. Andersonin ym. (1996: 174, 179) suorittamassa tutkimuksessa yleisimmät perehdytyksessä esille tuodut tiedot organisaatiosta liittyivät terveyteen ja turvallisuuteen, työsuhteen ehtoihin sekä organisaation historiaan ja rakenteeseen. Oppaan helppolukuisuuteen kannattaa panostaa, sillä liian raskas opas voi jäädä kokonaan lukematta. Tervetulo-oppaan säännöllinen päivittäminen ja tiedon ajankohtaisuudesta huolehtiminen on myös tärkeää (Kjelin & Kuusisto 2003: 211–212.)

Perehdyttämisessä ja perehdytysmateriaaleissa voidaan hyödyntää yrityksen intranetiä. Tätä aihealuetta käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.3.3.

### 2.3.2. Työssä oppiminen ja koulutukset

Oppimisen organisoinnin keinoina voidaan käyttää työssä oppimista ja määrämuotoisia koulutusohjelmia. Nykyaikaisissa organisaatioissa työssä oppimisen merkitys on nousussa, mutta tilanteesta riippuen myös määrämuotoista koulutusta voidaan hyödyntää. Tärkeintä

on saada tulokas etsimään ja löytämään tietoa oppiakseen työskentelemään tehokkaasti uudessa organisaatiossa, tapahtui se sitten työssä oppimisen tai koulutusten avulla. Määrämuotoisille koulutusohjelmille on tyypillistä, että niiden rakenne on tarkkaan ennalta suunniteltu, ja niihin osallistuvat määrätyt henkilöt. Perehdytykseen liittyvä koulutus on melko yleistä, ja se voi liittyä toimialasta riippuen esimerkiksi tulokkaan myyntivalmennukseen. Lisäksi tilanteissa, joissa organisaation järjestämään perehdytysohjelmaan osallistuu useita tulokkaita samanaikaisesti, voi olla perusteltua ja edullista hyödyntää määrämuotoista koulutusta. Tällöin sama tieto voidaan saada välitettyä jokaiselle osallistujalle lähes samanlaisena. Määrämuotoinen koulutus on tässä tapauksessa myös melko kustannustehokasta. Lisäksi hyötynä tulokkaalle massakoulutuksissa on, että samassa tilanteessa olevat henkilöt voivat toimia toistensa tukena. (Marsick & Watkins 2001: 25; Kjelin & Kuusisto 2003: 216–218; Rollag, Parise & Cross 2005: 36.)

Määrämuotoisilla koulutuksilla perehdytysprosessin tukena on mahdollista välittää jäsennellympää ja selkeämpää tietoa, kuin esimerkiksi vapaamuotoisemman keskustelun avulla. Lisäksi koulutusten kanssa perehdyttämistä on mahdollista jaksottaa siten, että koulutettava ymmärtää olevansa oppimassa. Toisaalta koulutusten määrämuotoisuus rajoittaa vuorovaikutusmahdollisuuksia, ja tulokkaan oppijana aktivoiminen saattaa kärsiä. Tulokkaan passivoituminen oppijana on erittäin epäedullista, sillä oppiminen on lopulta jokaisen tulokkaan omalla vastuulla ja edellyttää aktiivisuutta. Organisaatio kykenee tarjoamaan tulokkaalle vain mahdollisuuden oppimiseen. Oppimiselle tulee järjestää riittävästi aikaa, sillä liian tiukasti aikataulutetussa koulutuksessa voidaan pahimmassa tapauksessa aiheuttaa tulokkaalle lisää aloittamisen aiheuttamaa ahdistusta. Lisäksi ongelmaksi tietopainotteisissa koulutuksissa saattaa muodostua koulutetun teorian soveltaminen käytäntöön. (Kjelin & Kuusisto 2003: 218; Kauhanen 2006: 147.)

Kaikkea perehdyttämiseen liittyvää koulutusta ei ole hyvä antaa aivan välittömästi perehdytyksen alussa, sillä yleisestä organisaatioon tuloon liittyvästä stressistä selviämisllekin tulee varata oma aikansa. Koulutusta voidaan antaa tulokkaalle myös perehdytyksen alkuvaiheen jälkeenkin. Esimerkiksi esimiesten määrämuotoiset koulutusohjelmat ovat organisaatioissa yleisiä, ja niitä järjestetään säännöllisesti uran edetessä. Esimiesten ja tulokkaiden kouluttamisessa yhteistä on se, että molempien kohdalla tulisi huolellisesti pohtia mihin tarkoituksiin ja milloin koulutusta annetaan. (Wanous & Reichers 2000: 440; Saari, Johnson, McLaughlin & Zimmerle 1988: 735–741.)



Jopa 80 prosenttia uusien asioiden oppimisesta tapahtuu muilla keinoin kuin määrämuotoisella koulutuksella, ja eräs tällainen usein käytetty metodi on työssä oppiminen. Työssä oppimisella tarkoitetaan sellaisia työsuoritukseen sisällytettyjä prosesseja ja aktiviteetteja, joilla pyritään pysyvästi vaikuttamaan työntekijän taitoihin. Se on koulutuksia vapaamuotoisempaa. Lisäksi se on myös ajankohtaisempaa, ja siinä tulokas pääsee itse olemaan aktiivinen. Työssä oppimisella on suuri merkitys uuden työntekijän oppimisprosessissa, jopa suurempi kuin määrämuotoisilla koulutuksilla. (Bergins, Poell & Simons 2005: 373–374.) Työssä oppiminen tapahtuu käytännön tilanteissa, ja siinä pyritään noudattamaan tulokkaan ehtoja ja tälle sopivaa tahtia. Koulutuksella voidaan luoda pohjaa ja perusteita käytännön työssä oppimiselle, mutta käytännön kokemusta ei ainoastaan määrämuotoisten koulutusten avulla voida täysin korvata. Työssä oppimisessa tulisi myös muistaa, että kussakin tilanteessa paras oppimistyyli on aina henkilökohtainen. Itse opetustilanteessa tämä tulisi ottaa huomioon tarjoamalla tulokkaalle sellainen opetustyyli, jonka tämä kokee itselleen parhaaksi. (Antonacopoulou & Güttel 2010: 28; Kjelin & Kuusisto 2003: 220–222; Bergins ym. 2005: 381; Vaherva 1999: 94.)

Ongelmaksi työssä oppimisessa perehdytysprosessin aikana muodostuu oppimistilanteiden järjestäminen. Tarvittavaa tilannetta oppimiselle ei välttämättä pystytä tarjoamaan oikeaan muotoon jäsennehtynä oikeaan aikaan siten, että se tukisi tulokkaan kokonaiskuvan muodostamista työstään. Työssä oppiminen edellyttää oikeita työtilanteita, eikä niiden ilmaantumista voida kovinkaan usein hallita tai säädellä. (Kjelin & Kuusisto 2003: 220–221)

### 2.3.3. Sähköiset työkalut perehdyttämisen tukena

Nykyisin varsin yleinen ja tehokas väline organisaation sisäiselle henkilöstöviestinnälle on intranet. Sen tarjoamia mahdollisuuksia voidaan käyttää myös muita perehdyttämisen järjestelyitä tukemaan. Tulee kuitenkin muistaa, että intranet ei korvaa perehdyttämistä, vaan sitä voidaan käyttää nimenomaan apuna perehdytysprosessin varrella. Verkossa tapahtuva perehdyttäminen on toki sen järjestävälle organisaatiolle halvempaa, mutta sillä ei voida korvata henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Tarkoituksenmukaista ei ole myöskään ainoastaan muuttaa olemassa olevaa perehdytysmateriaalia suoraan sähköiseen muotoon sellaisenaan, vaan intranetiin ladattava perehdytysmateriaali tulisi suunnitella

erikseen juuri käyttötarkoitustaan vastaavaksi. (Kauhanen 2006: 146; Kjelin & Kuusisto 2003: 206–207; Rollag ym. 2005: 39.)

Intranetiä voidaan perehdyttämisprosessissa hyödyntää tiedottamisessa. Sen avulla voidaan jakaa tulokkaalle tietoa esimerkiksi organisaation toimintatavoista, työvälineiden käytöstä tai tulevista tapahtumista ja kokouksista. Näin voidaan säästää aikaa sekä perehdyttäjältä että perehdytettävältä. Intranetistä löytyvä yleistieto voi myös auttaa tulokasta välttämään noloja tilanteita tai kasvonmenetystä, sillä intranetin informaatio voi estää perehdytettävää esittämästä muista työntekijöistä mahdollisesti itsestään selviltä tuntuvia kysymyksiä. Sähköisen viestinnän avulla käyttämällä esimerkiksi sähköpostia intranetin ohella, voidaan tehostaa tiedon kulkua. Näin puolestaan voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilösuhteisiin ja tulokkaan sopeutumiseen työyhteisöön sekä tämän yleisen epävarmuuden minimoimiseen uudessa organisaatiossa. (Flanagin & Waldeck 2004: 143.)

Waldeck, Seibold ja Flanagin (2004: 177) esittävät, etteivät perinteiset paperiset oppaat tulokkaille enää ole tiedon hankkimisessa yhtä suuressa merkityksessä kuin tuorempi teknologia, kuten esimerkiksi intranet ja internet. Intranetin kaltaisen teknologian avulla voidaan tavoittaa tarvittaessa suuri määrä organisaation jäseniä samalla kertaa, ja heille voidaan tarjota identtinen ja ajankohtainen informaatio. Perehdytettävien tilanteessa intranetiä voidaan käyttää myös apuna tarjoamaan tulokkaalle organisaation tuki. (Dodds & Verest 2002: 75; Flanagin & Waldeck 2004: 143.)

#### 2.4. Perehdyttämisen haasteet ja ongelmat

Perehdyttämisen onnistuminen on tärkeää, sillä pahimmassa tapauksessa epäonnistunut perehdytysprosessi voi johtaa jopa hyvin valitun, muuten pätevän uuden työntekijän menettämiseen. Yleisimpänä syynä perehdyttämisen epäonnistumiselle nähdään usein kiire ja ajan puute. Mikäli kuitenkin ajan puute nähdään pääimmäisenä syynä prosessin huonolle tulokselle, on organisaatiossa jäänyt epäselväksi perehdyttämisen todellinen merkitys ja tärkeys. Ongelmaksi ajankäyttö perehdyttämislle muodostuu etenkin siinä tapauksessa, jos perehdyttäjä joutuu hoitamaan tehtäviään perehdyttäjänä muiden omien töidensä ohella. Tällöin perehdyttäminen tuntuu raskaalta velvoitteelta, eikä perehdyttäjä välttämättä keskity tehtäväänsä riittäväällä huolella. Aikaa tulisi myös alusta alkaen varata

perehdyttämisen suunnitteluvaiheeseen ja toimenpiteiden valmisteluun ennen perehdytettävän saapumista. Tulokkaan perehtyminen ei tapahdu hetkessä, ja sille tulisikin varata riittävästi aikaa. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007: 154; Heikkinen 1999: 24.)

Ongelma saattaa muodostua myös tilanteessa, jossa organisaation vanhat työntekijät näkevät uuden tulokkaan kilpailijana ja lisätyön aiheuttajana itselleen. Tämä vaikuttaa negatiivisesti perehdyttämiseen. Perehdyttämisestä ei ole etua pelkästään itse perehdytettävälle, vaan myös organisaatiolle sekä perehdyttäjälle. Etenkin tulokkaan ja tämän perehdyttämisen avulla saavutettavat hyödyt koko työyhteisölle tulisi olla selvillä kaikille muille työyhteisön jäsenille negatiivisten ajatusten ja toimien, kuten tiedon tulokkaalta pimittämisen välttämiseksi. Myös tiimityön etuja ja hyötyjä tulisi tuoda esille ja korostaa. (Kjelin & Kuusisto 2003: 242.)

Perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon myös prosessin ajoitus, sillä sen epäonnistuminen voi johtaa tilanteeseen, jossa perehdytystä ei voida toteuttaa. Suunniteltaessa työsuhteen alkamisajankohtaa, tulisi huomioida myös perehdytysprosessin vaatimukset. Onnistunut perehdytys edellyttää resursseja organisaatiolta. Esimerkiksi korkean sesongin aikana voi olla ongelmallista panostaa riittävästi tulokkaan perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003: 242.)

Perehdyttämisen hyötyjen tulisi olla tiedossa myös esimiehellä ja ylemmällä johdolla, sillä johdon vankkumaton tuki on perehdyttämisessä tärkeää. Johto antaa tukensa paitsi perehdytettävälle, myös perehdyttäjälle esimerkiksi tuen ja koulutuksen muodossa. Mikäli johdon tuki perehdytysprosessilta puuttuu, on sen onnistuminen hankalaa, sillä tukeen liittyy olennaisesti tarpeellisten resurssien kohdentaminen. Johdon tulisi myös olla mukana prosessissa siten, että tulokkaan näkemys työstä vastaisi johdon muodostamaa kuvaa. Työn sisällöstä ja tavoitteista tulisi kaikilla osapuolilla olla yhtenevä käsitys perehdyttämisen onnistumiseksi. Ongelmaksi voi muussa tapauksessa muodostua esimerkiksi tilanne, jossa uusi työntekijä ei koe koko osaamiskapasiteettiaan hyödynnettävän. (Heikkinen 1999: 24; Schein 1978: 86.)

Joissakin tapauksissa väärinkäsitys voi johtaa perehdytyksen huonoihin tuloksiin. Mikäli perehdyttäjällä on väärä tai puutteellinen käsitys perehdytettävän tietotaidollisista lähtövalmiuksista, voi perehdytyksessä jäädä jokin keskeinen asia heikosti huomioiduksi.

Alussa olisikin tärkeää tehdä tulokkaan osaamisesta kartoitus, jotta prosessin aikana olisi mahdollista keskittyä juuri niihin osa-alueisiin, joissa perehdytystä tosiasiallisesti tarvitaan. Pahin perehdyttäjän virhe on tehdä oletuksia tulokkaan lähtötasosta, tällöin perehdytys jää varmasti vaillinaiseksi. (Heikkinen 1999: 24; Kjelin & Kuusisto 2003: 242.)

Perehdyttämisprosessissa myös tehtäväalueiden tulisi olla selvillä, muussa tapauksessa prosessin onnistunut ja tuloksellinen läpivienti voi olla hankalaa. Organisaation tulisi hyvissä ajoin osoittaa perehdytyksestä vastuullinen henkilö. Lisäksi tulisi olla selvillä myös työnjako perehdytyksen käytännön suorittamiselle esimerkiksi lähiesimiehen ja henkilöstöosaston välillä. Mikäli tehtäväalueet eivät ole kaikille osapuolille selvillä tai niistä on ristiriitaisia käsityksiä, voi tärkeää informaatiota jäädä pimentoon siitä syystä, että esimerkiksi perehdyttäjä kuvitteli jonkun muun huolehtivan juuri kyseisestä perehdytyksen osa-alueesta. Lisäksi tehtäväalueiden epäselvyys voi johtaa tilanteeseen, jossa tulokkaalle annetaan monesta eri lähteestä irrallisia, päällekkäisiä ja sekavia tiedon murusia. Näin kokonaiskuvan hahmottaminen voi olla perehdyttävälle mahdotonta ja pienet yksityiskohdat puolestaan saattavat saada kohtuuttoman suuren merkityksen vailla todellista kokonaiskuvan saamisen edellyttämää tarvetta. (Kjelin & Kuusisto 2003: 243.)

Mikäli perehdytyksessä huomataan, että tulokset eivät ole tavoitteiden tasolla, tulisi asia ottaa pikimmiten esiin perehdytettävän kanssa. Tulokkaalle tulee antaa palautetta, ja perehdyttävä organisaatio voi selvittää myös perehdytettävän näkemyksen asiasta. Asian käsittely aikaisessa vaiheessa luo mahdollisuuden toimintatapojen ja odotusten muokkaukselle, ja perehdytysprosessi voi vielä onnistua hyvin. Työntekijälle tulee antaa mahdollisuus parantaa suoritustaan ennen kuin organisaatiossa voidaan aloittaa lopullisten ratkaisujen pohtiminen. Vika tai virheellinen toimintatapa voi löytyä myös perehdytysprosessista. Tällöin vian syy selvittämällä voidaan virheen toistuminen jatkossa estää. On muistettava, että tarkastikin suunniteltu perehdytys hyvine materiaaleineen voi epäonnistua, mikäli perehdyttäjä ei ole tehtäviensä tasalla tai on muuten perehdyttämistaidoiltaan puutteellinen. (Kjelin & Kuusisto 2003: 244; Kupias & Peltola 2009: 140.)

## 2.5. Yhteenveto

Perehdyttämisprosessin tulisi alkaa heti uuden työntekijän saavuttua. Prosessi on ajallisesti hyvin pitkä, eikä sen kesto voida yksiselitteisesti määritellä. Perehdyttämisprosessiin kuuluu eri vaiheita, jotka muodostavat perehdyttämisen yleisrunгон. Tässä tutkielmassa prosessi on jaettu neljään vaiheeseen: suunnitteluun ja valmisteluihin, organisaatioon ja työyhteisöön sosiaalistumiseen, työnopastukseen, sekä seurantaan ja kehittämiseen. On kuitenkin hyvä huomioida, että perehdyttämisen tulisi olla kunkin tulokkaan kohdalla mahdollisimman yksilöllisesti suunniteltua ja toteutettua, eivätkä päävaiheet itsessään tarkasti kuvaa kaikkea perehdyttämisessä tapahtuvaa toimintaa. Hyvä tapa toteuttaa perehdyttäminen on laatia tulokkaalle henkilökohtainen perehdytysuunnitelma.

Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä, kuten opasmateriaaleja, koulutuksia ja työssä oppimista. Lisäksi prosessin aikana voidaan käyttää sähköisiä työkaluja, kuten intranetiä. Menetelmiä valittaessa on syytä kiinnittää huomiota siihen, että eri menetelmät ovat linjassa keskenään ja tukevat toinen toisiaan. Menetelmien tulisi myös vastata tarkoituksiaan palvella perehdyttämiselle asetettuja tavoitteita.

Perehdyttämiselle on myös olemassa erilaisia haasteita ja ongelmia, jotka saattavat johtaa pahimmassa tapauksessa tärkeän osaamisen menettämiseen organisaatiossa. Näihin ongelmiin voidaan vastata tiedostamalla niiden olemassaolo, ja keskittymällä niiden ehkäisyyn. Perehdyttämistä seuraamalla puolestaan voidaan varmistaa, että prosessi etenee haluttuun suuntaan, eivätkä haasteet pääse estämään sen onnistumista.

### **3. ORGANISAATION TOIMIJAT PEREHDYTTÄMISPROSESSISSA**

Perehdyttämiproseessissa on mukana monta eri toimijaa ja osapuolta, joilla jokaisella on oma tehtävänsä ja merkityksensä koko prosessin onnistumisen kannalta. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä suurempaa ihmisjoukkoa perehdyttäminen koskettaa. Kun perehdytysprosessissa on mukana henkilöitä monista eri organisaation osista ja asemista, on tärkeää, että perehdyttäminen organisoidaan eri toimijoiden välillä. Näin voidaan varmistaa, että kaikki perehdyttämiseen osallistuvat tietävät omat tehtäväalueensa, ja toimivat organisaation asettamia tavoitteita noudattaen yhtenevillä toimintatavoilla ja päällekkäisyyksiä välttäen. (Kupias & Peltola 2009: 46.)

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä perehdyttämiproseessiin osallistuvat eri osapuolet. Lisäksi käsitellään kunkin osapuolen tehtäviä prosessin aikana. Tässä tutkielmassa käsiteltäviä osapuolia ovat henkilöstöosasto, esimies, kollega, sekä perehdytettävä.

#### **3.1. Organisaation eri toimijoiden tehtävät perehdyttämiproseessissa**

Eri organisaatioissa perehdyttämiproessin sisäisiä tehtäväalueita ja suoritusvelvoitteita voidaan jakaa eri tavoin. Yhdessä organisaatioissa henkilöstöosasto voi olla suuressa roolissa perehdytyksen suorittamisessa, toisessa taas vastuu on siirretty esimiehelle, joka puolestaan on voinut delegoida sitä edelleen esimerkiksi nimetyille perehdyttäjille. Perehdytyksessä tulee huomioida myös perehdytettävän merkitys sekä koko työyhteisön ja kollegoiden vaikutus prosessiin sen edetessä. Tärkeää on, että kaikkien perehdytykseen osallistuvien tulisi tehtäväalueestaan riippumatta antaa tulokkaalle tukensa ja olla kärsivällinen perehdytettävää kohtaan (Kupias & Peltola 2009: 47–49; Stirzaker 2004: 42–43). Seuraavaksi käsitellään yksityiskohtaisemmin perehdytettävän, henkilöstöosaston, kollegan, ja esimiehen tehtäväalueita perehdytysprosessin aikana.

### 3.1.1. Henkilöstöosaston tehtävät perehdyttämisessä

Henkilöstöosaston tehtävänä on suunnitella ja johtaa yrityksen henkilöstöstrategiaa sekä varmistaa, että motivoituneita ja osaavia työntekijöitä on yrityksen käytettävissä oikea määrä vastaamaan kulloisenkin tilanteen edellyttämiä tarpeita (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 311, 314). Yleensä perehdytysprosessin taustalla on yrityksen henkilöstötoimi. Se on viime kädessä vastuussa siitä, miten perehdytysprosessi toimii, ja että perehdytyksellä saavutetaan niitä tuloksia joita yritys haluaa. Henkilöstötoimi on myös pääasiallisessa vastuussa perehdytysohjelman suunnittelusta, materiaaleista ja työnjaosta. Henkilöstöosaston vastuulla on prosessin aikainen perehdyttävän, perehdyttäjän, ja lähiesimiehen tukeminen. Lisäksi sen tehtävänä on vastata perehdyttämisen suorittamisesta ja sen laadusta koko organisaation tasolla. Linjajohtajien ja lähimpien esimiesten tehtävänä puolestaan on jalkauttaa henkilöstöosaston määrittelemät linjaukset ja suunnitelmat sekä vastata henkilöstöasioista omalla toimialueellaan. (Larsen & Brewster 2003: 229; Kjelin & Kuusisto 2003: 186, 193–195; Ulrich & Brockbank 2005: 199–201.)

Organisaation tarjoaman perehdytysprosessin tulisi olla samanaikaisesti ensinnäkin linjanmukainen ja yhtenevä sekä toisaalta yksilöllinen. Prosessin yhdenmukaisuuteen liittyy ajatus siitä, että perehdytyksessä tulisi aina ottaa samalla tavoin huomioon yrityksen arvot ja strategia sekä myös ylläpitää sama laatutaso jokaisen perehdyttävän kohdalla. Esimerkiksi kaiken tulokkaalle jaettavan materiaalin tulisi olla linjassa yrityksen arvojen ja strategian lisäksi myös keskenään. Yksilöllisyydellä puolestaan tarkoitetaan prosessin räätälöintiä ja hiomista juuri kyseisen tulokkaan tarpeita vastaavaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003: 193–194; Kupias & Peltola 2009: 74–75.) Eri kohderyhmien huomioimista perehdyttämisessä sekä yksilökohtaista perehdyttämistä on käsitelty tarkemmin tässä työssä kappaleen 2 alaluvuissa.

Henkilöstöosaston vastuulla on huolehtia, että perehdytysprosessin eri osapuolilla on sama käsitys perehdytyksen suoritusmenetelmistä ja tavoitteista, ja että organisaation perehdytysprosessin aikana pyritään pääsemään näihin tavoitteisiin. Tavoitteisiin pääsyn tueksi henkilöstötoimen tehtävänä on luoda tarvittava materiaali sekä yleisen tukemisen lisäksi järjestää tulokkaan perehdytystä käytännössä tekeville valmennusta ja opastusta tehtäviinsä. Sen vastuulla on yhdessä esimiehen kanssa kouluttaa perehdyttäjinä toimivat henkilöt niin, että he kykenevät suoriutumaan tehtävästään onnistuneesti. Henkilöstöosasto vastaa siitä, että perehdytystä tekevät toimivat organisaation prosessille asettamien

tavoitteiden mukaisesti ja osaavat käyttää tarjolla olevia työkaluja niiden saavuttamiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003: 194–195; Kupias & Peltola 2009: 74–75.)

Koko perehdytyksen toimivuus perustuu henkilöstöosaston taustapanokseen, sillä menetelmien ja tavoitteiden määrittelyn lisäksi henkilöstöosasto vastaa prosessin ajantasaisuudesta. Perehdytyksen aikaisten toimintamallien, ohjelmien, koulutusten, materiaalien sekä työnjaon säännöllinen päivittäminen on tärkeää prosessin onnistumisen kannalta. Prosessin kehittäminen ja arviointi onkin yksi henkilöstöosaston keskeisistä tehtävistä. Sen vastuulla on tarkastella perehdytysprosessin tulosten ja tavoitteiden vastaavuutta. Tuloksia mitataan sekä prosessin aikana, että sen jälkeen. Saatujen tulosten perusteella henkilöstöosaston tehtäviin kuuluu perehdytysprosessin jatkuva muokkaaminen ja edelleen kehittäminen. (Kupias & Peltola 2009: 75; Kjelin & Kuusisto 2003: 194–195.)

### 3.1.2. Esimiehen tehtävät perehdyttämisessä

Perehdytyksen onnistuminen kulminoituu esimiehen tehtäviin prosessin aikana. Henkilöstöosaston merkitys perehdytyksen käytännön toteutuksessa on pieni, ja esimiehen tehtäväalue puolestaan korostuu (Larsen & Brewster 2003: 229). Kuten Kauhanen (2006: 145–146) asian ilmaisee, perehdytyksen toteutus on yksinomaan lähimmän esimiehen vastuulla. Esimiehellä on kuitenkin myös paljon muita velvoitteita, joten perehdyttäminen delegoidaan useasti eteenpäin. Koko prosessista esimiehen ei kuitenkaan delegoimalla kannata itseään sulkea pois, sillä perehdyttämisen luoma mahdollisuus johtamiselle tulokkaan työskentelyn ohjaamiseksi organisaation tavoitteiden mukaisesti tulisi käyttää hyödyksi. Esimies kykenee kantamaan vastuunsa perehdytyksen suorittamisesta vain olemalla aktiivisesti läsnä koko prosessin ajan. Myös esimies-alaisuuden rakentaminen edellyttää esimiehen läsnäoloa, ja tulokkaan tavoitteiden määrittely tulisi senkin tapahtua yhdessä esimiehen kanssa vuorovaikutuksessa. Myöhemmässä vaiheessa alun poissaoloa ja etäistä suhdetta alaiseen voi olla vaikea paikata, kun tulokas on jo luonut käsityksensä esimiehestään. Poissaoleva esimies lisää myös tulokkaan epävarmuutta ja hankaloittaa näin organisaatioon sitoutumista. Hyvä alaisuus on pohja esimiehen ja tulokkaan väliselle avoimelle vuorovaikutukselle ja luottamukselle. (Kjelin & Kuusisto 2003: 188–189, 192; Kupias & Peltola 2009: 57–58, 67; Zemke 1989: 35–36.)



Esimies voi delegoida perehdytyksen toimintojen suorittamista eteenpäin esimerkiksi siten, että tulokkaalle nimetään henkilökohtainen perehdyttäjä. Tällaisessa tilanteessa esimiehen jatkuva tuki ja ohjaus perehdyttäjälle ovat erityisen tärkeitä. Tukemiseen kuuluu tässä tapauksessa erityisesti resurssien osoittaminen, näkemysten antaminen sekä lisäksi tärkeänä yksittäisenä osa-alueena palautteen antaminen. Nimetty perehdyttäjä voi helpottaa esimiehen työtä ottamalla vastuuta perehdyttämisen toteuttamisesta sekä avustamalla sen kehittämisessä. Esimies määrittelee kuitenkin perehdyttäjän tarvitsemat resurssit ja vastaa niiden saatavuudesta. Hän on lisäksi aina keskeisessä asemassa perehdytyksen toteutuksessa ja kehittämisessä. Vaikka vastuuta olisikin delegoitu, esimiehen asema perehdytyksen edellytysten luojana säilyy järkkymättömänä, eikä häntä voida ohittaa. (Kupias & Peltola 2009: 57, 83–84.)

Kaikissa perehdytystilanteissa esimiehen tehtävänä on perehdytyksen toteutuksesta vastaamisen sekä perehdytettävän ja perehdyttäjän tukemisen lisäksi seurata prosessin etenemistä ja antaa siitä palautetta. Tulokkaan työn sisällön ja toimintavapauden määrittelyssä esimies on myös keskeisessä asemassa, ja hän pitää huolen siitä, että tulokkaan työ on kytköksissä organisaation strategiaan. Esimiehen vastuulla on myös tulokkaan tavoitteiden määrittely ja sopiminen yhdessä perehdytettävän kanssa. Etenkin asiantuntijatehtävissä esimiehen tehtävä ei ole valvoa tulokasta, vaan osoittaa tavoitteet työlle ja antaa tulokkaalle tilaa toimia. Kaiken kaikkiaan esimiehen vaikutus näkyy tulokkaan perehdyttämisprosessissa kaikilla osa-alueilla organisoivana ja onnistumisia tukevana toimintana. (Kupias & Peltola 2009: 62–63; Kjelin & Kuusisto 2003: 189–191.)

Esimiehen tuki perehdytettävälle vaikuttaa tämän sopeutumiseen uuteen työhön. Mitä vahvemmaksi tulokas kokee esimiehen tuen, sitä paremmin sopeutuminen onnistuu. Koettu esimiehen tuki vaikuttaa tulokkaan käsitykseen koko organisaatiosta. Ystävällinen ja tukensa antava esimies edistää positiivisen kuvan muodostumista organisaatiosta tulokkaalle. Positiivinen kuva organisaatiosta puolestaan vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön vaihtuvuuteen. (Jokisaari & Nurmi 2009: 541; Chen & Eldridge 2011: 82.) Hussein & Lama (2013: 178–179) tutkivat, miten perehdytettävät kokivat esimiesten eri ominaisuudet vaikuttavan perehdytysprosessin tuloksiin. Tärkeimpinä esimiehen ominaisuuksina esiin nousivat itsevarmuus, asioista perillä oleminen ja hyvä valmistautuminen sekä kunnioitus ja kohteliaisuus alaista kohtaan. Nämä löydökset tukevat aiemmin tässä työssä esiteltyä käsitystä esimiehen tehtäväalueesta koko perehdytysprosessin kantavana voimana ja fasilitoijana.

### 3.1.3. Kollegoiden ja työyhteisön tehtävät perehdyttämisessä

Jokaisen työyhteisön kuuluvan jäsenen tulisi omalta osaltaan kantaa vastuunsa uuden työntekijän perehdytyksessä. Mukana perehdyttämisessä tulisi olla ainakin sellaiset työntekijät, jotka tulevat jatkossa olemaan uuden työntekijän kanssa tekemisissä. Kun kaikki ottavat osaa perehdyttämiseen, he oppivat samalla myös heti alussa tuntemaan uuden tulokkaan ja tämän pääsy työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi helpottuu. Kaikkien työntekijöiden osallistuminen perehdyttämiseen ei silti useinkaan ole muiden juoksevien työvelvoitteiden vuoksi mahdollista. Liian suuri määrä perehdyttäjiä saattaa toisaalta johtaa myös negatiivisiin tuloksiin, kuten epäpätevään, perehdyttäjän omiin tunteisiin sekoitettuun informaatioon tai perehdytettävän omien ajatusten ja ideoiden huomiotta jättämiseen. (Kupias & Peltola 2009: 81–82 Kauhanen 2006: 145; Kjelin & Kuusisto 2003: 186.)

Monissa organisaatioissa esimies delegoi perehdyttämisen suorittamiseen liittyviä toimenpiteitä eteenpäin. On tavanomaista, että organisaatiossa kauemmin olleesta kollegasta nimetään tulokkaalle henkilökohtainen perehdyttäjä. Tällaisia nimettyjä perehdyttäjiä voi myös olla organisaatiossa valmiiksi määriteltynä, ja he toimivat aktiivisesti esimiehen apuna koko perehdytysprosessin kaaren ajan. (Kupias & Peltola 2009: 82.) Hyvän perehdyttäjän tulisi olla kohtuullisen kokenut, mutta muistaa silti vielä millaista uuden työn aloittaminen on. Perehdyttäjän tulisi olla kiinnostunut auttamisesta ja opastamisesta, sekä varsinkin työnopastuksen tapauksessa tunnettava opastettava työ. Liiallinen osaaminen ja rutinoituminen eivät kuitenkaan välttämättä ole parhaat mahdolliset lähtökohdat perehdyttäjälle, koska tällöin riski itsestänselvyyksiltä tuntuvien, mutta silti keskeisten asioiden perehdyttämättä jättämiselle on suuri, ja tärkeitä yksityiskohtia saattaa jäädä pimentoon. (Vartiainen ym. 1993: 66–67; Kjelin & Kuusisto 2003: 195–196.)

Perehtymisen ja työyhteisöön liittymisen aikana tulokas käyttää kollegoitaan ja muita työyhteisön jäseniä roolimalleinaan saadakseen heiltä tukea uuden työn mukanaan tuomien asioiden ja tarvittavien taitojen oppimiseen. Organisaation vakiintuneiden kollegoiden käyttö roolimalleina mahdollistaa tulokkaalle myös työyhteisön hiljaisen tiedon oppimisen. Roolimallien käyttäminen voi lisäksi motivoida tulokasta parempiin työsuorituksiin tämän pyrkiessä muiden organisaation jäsenten kanssa samalle tasolle. Tulokas hyödyntää useita roolimalleja samanaikaisesti, poimien eri henkilöiltä ominaisuuksia joihin perustuen hän muotoilee omaa toimintaansa. Edellytyksenä onnistuneelle roolimallien käytölle on, että tulokas pystyy olemaan perehdytyksen aikana aktiivisessa vuorovaikutuksessa ja

yhteistyössä muiden organisaation työntekijöiden kanssa. (Filstad 2004: 397–400, 405; Filstad 2007: 74–76.)

#### 3.1.4. Perehdyttävän tehtävät perehdyttämisessä

Eräänä perehdyttävän tehtävänä prosessin varrella on olla mukana organisoimassa perehtymistä. Tulokkaan prosessinaikaisen kokemusten ja palautteen perusteella perehdytystä voidaan muokata ja kehittää juuri hänen tarpeitaan vastaavaksi, jotta prosessin hyödyllisyys sekä tulokkaan että organisaation kannalta voidaan maksimoida. Lisäksi perehdytysprosessin jälkeen tulokas on mukana palautteenannossa vaikuttamassa tulevaisuudessa tapahtuvaan kehittämiseen. Perehdyttävä on usein asemassa, jossa hyvien alaistaitojen avulla on mahdollista edistää perehdytysprosessin onnistumista. Alaistaitoihin kuuluu erilaisia vuorovaikutustaitoja kuten sosiaaliset kyvyt, yhteistyökyky ja rehellisyys. Hyvien alaistaitojen ansiosta vuorovaikutus ja molemminpuolinen palautteenanto perehdyttäjän ja perehdyttävän välillä on suorempaa ja tuloksellisempaa. (Kupias & Peltola 2009: 46–47, 68.)

Perehdyttämisessä pyritään tulokkaan auttamiseen uudessa organisaatiossa, ja koetulla hyvinvoinnilla on merkitys uuteen työpaikkaan sopeutumiseen ja työssä menestymiseen. Hyvinvointi on subjektiivinen käsite, joka liittyy omien kokemusten tulkintaan. Se voidaan jakaa henkiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja fyysiseen hyvinvointiin, ja näiden osa-alueiden välinen tasapaino on hyvinvoinnin tunteen kannalta tärkeää. Työpaikalla henkinen hyvinvointi liittyy tulokkaan omiin arvoihin ja niiden suhteeseen organisaation ja työyhteisön määrittelemiin arvoihin. Perehdytyksessä henkiseen hyvinvointiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi tavoitteiden laatimistilanteessa tulokkaan arvot huomioimalla. Psyykkistä hyvinvointia, eli mielen tasapainoa, voidaan perehdytystilanteessa huomioida määrittelemällä ja ilmaisemalla tulokkaalle selvästi tämän rooli ja tavoitteet uudessa organisaatiossa. Näin voidaan rajoittaa aloittamisen aiheuttamaa ahdistusta perehdyttävässä. Ahdistuksen hallitsemiseen liittyy myös uuden tiedon määrän rajoittaminen niin, ettei se kasva kerralla kohtuuttomaksi, vaan sen sisäistämiseksi annetaan tosiasiallinen mahdollisuus. Tulokkaan sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttamisessa tärkeää on luoda tälle tarpeeksi vuorovaikutusmahdollisuuksia muiden organisaation jäsenten ja yhteistyötahojen kanssa. Fyysisen hyvinvoinnin kannalta keskeisiä elementtejä puolestaan

ovat työturvallisuus ja työolosuhteet. Uuteen työhön voi kuulua myös osa-alueita, joiden oppimiseen tai suorittamiseen tulokkaan fyysisillä ominaisuuksilla on vaikutusta. (Kjelin & Kuusisto 2003: 100–107; Vartiainen ym. 1993: 67.)

Hyvinvointiin liittyen perehdytettävän sopeutuminen organisaatioon ja työhön ovat tärkeitä perehdytyksen aikaisia huomionkohteita. Uuteen organisaatioon tullessaan tulokas tulisi saada sopeutumaan mahdollisimman tehokkaasti. Sosialisatiolla on tässä keskeinen merkitys. Tulokkaan organisaatioon sopeutumisen merkitys on suuri, sillä se vaikuttaa olennaisesti työhön suhtautumiseen, ja vaikuttaa siten myös työhön sopeutumiseen. Onnistuneen sopeutumisen myötä paremmin organisaatioon sitoutunut työntekijä pysyy todennäköisemmin työssään, ja henkilöstön vaihtuvuus pienenee. Myös työhön sopeutuminen vaikuttaa vaihtuvuuteen, joskin vähemmän kuin organisaatioon sopeutuminen. Huonosti työhönsä sopeutunut tulokas todennäköisesti pyrkii kehittämään taitojaan tai muuttamaan työnkuvaansa, mutta mikäli sopeutuminen organisaatioon on epäonnistunut, riski poistua organisaatiosta on suurempi. Organisaation kannalta hyvästä työhön ja organisaatioon sopeutumisesta tuloksena voidaan eritellä esimerkiksi työsuorituksen ja tulokkaan sitoutuneisuuden parantuminen. Tulokkaan kannalta hyötyjä ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, stressin väheneminen ja yleinen työhyvinvointi. (Cable & Judge 1996: 306; Lee, Reiche & Song 2010: 154; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005: 317; Wanous 1980: 10.)

Uuteen organisaatioon tullessaan perehdytettävä ei ainoastaan vastaanota annettua informaatiota, vaan etsii sitä myös itse aktiivisesti. Perehdytyksen yhteydessä annetun materiaalin lisäksi tulokkaan on mahdollista hankkia tietoa omatoimisesti myös muista lähteistä. Tiedonhankinnan tavoitteena on saada mahdollisimman tarkasti selville oma rooli ja asema organisaatiossa ja työyhteisössä. Suora ja yleinen tapa saada selville tietoa uudesta organisaatiosta on kysyä pitempään organisaatiossa olleelta henkilöltä. Tietoa voi saada myös seuraamalla muiden työntekijöiden toimintaa ja käyttäytymistä. Tällöin riskinä kuitenkin on, ettei tulokas välttämättä kykene kiinnittämään huomiota kaikkiin olennaisiin osatekijöihin. Suora tiedon selvittämistapa esimerkiksi kysymällä onkin varmin keino hankkia oikeaa ja laadukasta tietoa perehtymisen tueksi. (Miller & Jablin 1991: 110–113.)

### 3.2. Yhteenveto

Perehdyttämisprosessiin kuuluvat keskeisimmät osapuolet ovat henkilöstöosasto, esimies, kollegat ja perehdytettävä. Eri osapuolilla on prosessin aikana sen eri vaiheissa omat tehtävänsä ja vastualueensa. Perehdyttäminen tulisi organisoida mahdollisimman selkeästi eri toimijoiden välillä kuitenkin tiedostaen, että kaikki osapuolet toimivat keskenään yhteistyössä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Henkilöstöosaston tehtävänä on toimia prosessissa taustatukena ja resurssien varmistajana muille perehdyttämisen osapuolille. Sen vastuulla on myös koko perehdyttämisprosessin olemassaolosta ja suunnittelusta huolehtiminen, sekä prosessin tavoitteellisuuden ja toimivuuden valvominen. Henkilöstöosasto myös vastaa perehdyttämisprosessin arvioinnista ja sen kehittämisestä edelleen. Esimies on perehdyttämisessä avainasemassa, sillä hänellä on yleisvastuu perehdyttämisen onnistuneesta toteuttamisesta. Esimiehen tulee jatkuvasti tarjota tukensa niin perehdytettävälle, kuin nimetyille perehdyttävälle kollegallekin. Palautteenanto ja -vastaanotto ovat myös esimiehen keskeisiä velvollisuuksia koko prosessin ajan.

Kollegoiden vastuulla on usein esimerkiksi työnopastuksen kaltainen käytännön perehdyttämistyö, jonka esimies heille delegoi. Kirjoittamattomat säännöt ja implisiittinen tieto tulokkaalle välittyvät pääosin kollegoiden kautta, joten heidän merkityksensä tässä on keskeinen. Perehdytettävän itsensä vastuulla on prosessin aikana olla aktiivinen ja pyrkiä organisoimaan perehtymistään. Jatkuva palautteenanto ja omien kokemusten jakaminen prosessin aikana takaavat henkilökohtaisen ja juuri omia tarpeita vastaavan perehdyttämisprosessin tulokkaalle. Uuden työntekijän tulee myös olla aktiivinen hankkimaan tietoa omatoimisesti, eikä ainoastaan tyytyä vastaanottamaan annettua informaatiota.

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan tämän tutkimuksen empiriaosuuden toteutuksen vaiheita, sekä aineiston hankkimiseksi käytettyjä metodeita. Tämän lisäksi luvussa selvitetään kohdeyrityksen perehdyttämisen prosessin nykytila. Kohdeyrityksessä on luotu kaksi runkoa perehdytysprosessin tueksi, toinen on tarkoitettu toimihenkilöille ja toinen tuotannon työntekijöille. Tässä tutkielmassa perehdyttämisen prosessin tarkastelussa keskitytään materiaalia myöten toimihenkilöiden perehdytykseen, sillä haastatteluaineisto on kerätty nimenomaan toimihenkilöitä haastattelemaan. Tällä rajauksella on pyritty varmistamaan tutkielman johdonmukaisuus. Luvun lopussa tuodaan esille tutkielman luotettavuus.

### 4.1. Tutkimuksen toteutus ja aineiston hankinta

Tälle tutkielmalle asetettuihin tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkielman tavoitteena on mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tulkita ja ymmärtää perehdyttämisen prosessia kohdeyrityksessä, ja tähän tarkoitukseen laadulliset tutkimusmenetelmät sopivat parhaiten (Eriksson & Kovalainen 2008: 5). Tässä tutkielmassa käytettäväksi laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi on aineiston kattavuuden ja luotettavuuden takaamiseksi valittu haastattelu. Tiedekirjallisuus tunnistaa kolme eri tutkimushaastattelutyyppeä. Nämä ovat

- 1) Strukturoitu, määrämuotoinen lomakehaastattelu
- 2) Puolistrukturoitu, eli teemahaastattelu
- 3) Avoin, strukturoimaton haastattelu.

Erot haastatteluiden välillä siis syntyvät niiden määrämuotoisuuden tasossa. (Eriksson & Kovalainen 2008: 80; Hirsijärvi & Hurme 2008: 47.)

Tämän tutkielman tavoitteiden saavuttamista parhaiten näistä tukee puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu, joka valikoitui tässä tapauksessa käytettäväksi menetelmäksi. Puolistrukturoitu haastattelu perustuu kaikille haastateltaville yhteisten kysymysteemojen pohjalle, mutta vastaukset saavat olla vapaamuotoisia, eikä vastausvaihtoehtoja anneta. Myös kysymysten sanamuotoa on mahdollista haastattelutilanteessa haastattelijan toimesta vaihtaa. Haastattelun teemat on päätetty

tutkielman tavoitteiden mukaisesti etukäteen, ja haastattelu etenee niiden varassa. Kysymysten alkuperäisen sanamuodon muuttamisen lisäksi haastattelija voi halutessaan muuttaa kysymysten esittämisjärjestystä haastattelutilanteessa. Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän etuna on, että sen avulla haastateltavien kokemukset, tulkinnat ja asioille antamat merkitykset pääsevät paremmin esiin. (Eriksson & Kovalainen 2008: 82; Hirsijärvi & Hurme 2008: 47-48.)

Haastatteluun valitaan Meyerin henkilökunnan joukosta otos, joka kvalitatiivisen tutkimuksen tapauksessa on harkinnanvarainen näyte. Tämän näytteen perusteella tutkielmassa pyritään syvällisesti ymmärtämään perehdyttämisprosessia kohdeyrityksessä, kuten kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteisiin kuuluu. (Hirsijärvi & Hurme 2008: 58-59.) Haastateltavia henkilöitä valittiin tutkielmaa varten 19 kappaletta, joten otanta ei ole erityisen suuri, mutta painopiste tutkielmassa onkin aineiston laadussa sen määrän sijaan.

Tässä tutkielmassa harkinnanvarainen näyte koostuu 18 Meyer Turku Oy:n työntekijästä (Taulukko 1 ja Taulukko 2), jotka työskentelevät yrityksen eri tasoilla ja eri työtehtävissä. Haastatteluihin valittiin neljä esimiestä Meyer Turku Oy:n eri osastoilta. Esimiehet työskentelevät telakalla osastopäälliköinä. Henkilöstöosastolta haastatteluihin valittiin yksi henkilö, joka on tahollaan osavastuussa telakan perehdyttämisestä kokonaisprosessina. Esimiehiä ja henkilöstöosaston työntekijää haastateltiin tulokkaita perehdyttäneenä osapuolena. Heidän lisäksi prosessissa perehdyttäjän asemassa olleena haastateltiin myös kuusi kappaletta sellaista Meyer Turku Oy:n työntekijää, jotka olivat työskennelleet jo pidempään organisaation palveluksessa, ja olivat olleet mukana avustamassa perehdytettävää aloittamaan työnsä uudella työpaikallaan. Perehdytettävän näkökulmasta haastateltaviksi valittiin seitsemän sellaista toimihenkilötehtävissä työskentelevää työntekijää, jotka olivat astuneet yrityksen palvelukseen noin vuoden sisällä haastatteluajankohdasta.

Haastateltavien valinnalla pyritään luomaan kattava kuva Meyer Turku Oy:n perehdyttämisprosessista ja siihen osallistuvien henkilöiden vastuualueista sen aikana. Tavoitteena on haastattelujen perusteella kyetä vastaamaan tutkielmalle asetettuun tutkimuskysymykseen. Haastattelutilanteissa käydyt keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin syvällisempää tarkastelua varten. Tutkielman käytännön toteutuksesta kerrotaan tarkemmin luvussa 4.3. tutkielman luotettavuuden käsittelemisen yhteydessä.

Kerätyn aineiston analysointi tapahtuu tutkielmassa kehitetyn perehdyttämisprosessin mallin kautta haastatteluita tarkastelemalla. Aineiston tuloksia käsitellään ja keskeisiä löydöksiä nostetaan esiin tutkimuskysymyksen ratkaisua tukemaan. Analyysi siis keskittyy sekä teoriaan että kerättyyn aineistoon, ja luo ne yhdistämällä eheän kokonaisuuden, jonka avulla voidaan syvällisesti ymmärtää Meyer Turku Oy:n perehdyttämisprosessia.

#### 4.2. Perehdyttämisprosessi kohdeorganisaatiossa

Meyer Turku Oy on merkittävä osa Lounais-Suomen elinkeinotoimintaa. Yritys työllistää 2015 suoraan noin 1400 työntekijää eri tehtävissä. Tämän lisäksi telakan toiminnassa on mukana suuri, koko talousalueen kattava alihankkijaverkosto, jonka työllistämisaikutukset nousevat yli 40000 henkilöön. Meyer Turku Oy on saanut vuonna 2015 tilauskirjoihinsa suuren määrän uusia laivatilauksia, ja telakka toimii täystyöllistettynä ainakin vuoteen 2020 saakka. Kasvanut kysyntä on asettanut painetta myös uusien työntekijöiden rekrytoimiselle, ja kuluvan vuoden aikana Meyerillä on yksinomaan toimihenkilötehtäviin rekrytoitu jo yli sata uutta työntekijää. Rekrytointien suuri määrä puolestaan nostaa perehdyttämisen toimivuuden merkityksen erityiseen keskiöön. Telakka on myös toimintaympäristönä erityinen moneen muuhun verrattuna, sillä työolosuhteet tekevät työnteosta usein haastavaa ja vaarallista. Perehdyttämisellä on telakalla pyritty saamaan alusta alkaen myös uusien työntekijöiden osaaminen ja tietotaito sellaiselle tasolle, että suurilta vahingoilta ja onnettomuuksilta pystytään välttymään. Meyer Turku Oy seuraa ja noudattaa toiminnassaan myös korkeita laatustandardeja, ja on sitoutunut toiminnassaan noudattamaan sitä koskevia lakeja ja asetuksia.

Laivanrakennusala on ennen vuotta 2015 ollut vakavassa suvantovaiheessa, mutta Turun telakan tilanne muuttui paremmaksi keväällä 2015, kun omistajaksi tuli Meyer Werft. Samaan aikaan tilauskirja alkoi täyttyä ja työntekijöiden massarekrytoinnit alkoivat. Telakan rekrytoinnit olivat ennen vuotta 2015 olleet pitkään jäädytettynä, ja työntekijämäärä oli pudonnut. Koska rekrytointeja ei ollut vuosiin tehty, oli myös perehdyttämisprosessin kehittäminen jäänyt tekemättä. Viimeisen vuoden aikana Meyerillä onkin luotu uutta runkoa perehdyttämisen tueksi. Prosessin kehityksen vetovastuu on ollut henkilöstöosastolla, joka on luonut kaksi erillistä perehdyttämiskorttia, joita tulokkaiden kohdalla tulisi noudattaa. Perehdyttämiskorteista toinen on tarkoitettu uusille



toimihenkilöille ja toinen työntekijöille. Tässä tutkielmassa keskitytään toimihenkilöiden perehdyttämiseen, joten työntekijöiden perehdyttämiskorttia ei käydä läpi. Toimihenkilöiden kohdalla perehdyttämiskortti pitää sisällään toimenpiteitä, joita perehdyttämiseen sisältyy sen eri vaiheissa, ennen tulokkaan saapumista ja tämän aloittaessa työnsä. Ensimmäiselle työpäivälle on määritelty tiettyjä toimitettavia asioita, ja tämän lisäksi toimenpiteitä on ajoitettu ensimmäisen työskentelykuukauden ajalle. Meyer Turku Oy:n pyynnöstä kyseisen perehdyttämiskortin sisältöä ei käydä tässä tutkielmassa yksityiskohtaisemmin läpi.

Perehdyttämiskortti on asetettu sekä esimiesten että toimihenkilöiden saataville Meyerin intranettiin, joten siihen on kaikilla vapaa pääsy. Kortti täytetään paperiversiona, ja siihen kuitataan allekirjoituksin kunkin perehdytysosuuden suorittaminen. Täytetty perehdyttämiskortti palautetaan henkilöstöosastolle arkistoitavaksi. Intranetissä on myös saatavilla dokumentteja, joissa ohjeistetaan yleisellä perehdyttämistä tekevää osapuolta toimissaan. Kyseiset dokumentit sisältävät tietoa perehdyttämisen osa-alueista, joita Meyerilla ovat:

- 1) Tiedottaminen työhönottovaiheessa
- 2) Perehdyttäminen vastaanottovaiheessa
- 3) Tehtäväkohtainen opastus
- 4) Perehdyttämisen seuranta

Nämä neljä yläkäsitetä muodostavat Meyer Turku Oy:n perehdyttämisen kokonaisuuden. Intranetin dokumenteissa on määritelty perehdyttämisen käsite ja sen tavoitteet. Meyerin asettamat tavoitteet perehdyttämislle ovat linjassa tämän työn teoriaosuudessa esitettyjen tavoitteiden kanssa. Dokumenttien avulla Meyer on myös tuonut esiin perusteluja perehdyttämisen tarpeellisuudelle ja pyrkii motivoimaan työntekijöitään antamaan kyseiselle prosessille arvoa.

#### 4.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tätä työtä tehdessä on johdonmukaisesti pyritty tieteelliselle tutkimukselle ominaisesti luotettavien tulosten hankkimiseen, ja kokonaisuutena luotettavan tutkimuksen tekemiseen. Aihetta syvällisemmin tarkasteltaessa, tutkimuksen luotettavuuteen liittyy läheisesti

käsitteet reliabiliudesta ja validiudesta. Reliabilius tieteellisessä tutkimuksessa merkitsee tutkimuksen toistettavuutta. Tällä viitataan siihen, että samaa henkilöä tarkasteltaessa kahdesti, saadaan molemmilla kerroilla sama tulos. Validius puolestaan käsitteenä viittaa yleisesti siihen, että tutkimuksessa mitataan juuri sitä, mitä alun perin on luvattu ja oletettukin. Validiutta arvioitaessa on otettava huomioon mittarin ja tutkimusmenetelmän sopivuus tutkimuksessa olevaan mittauskohteeseen. (Hirsijärvi & Hurme 2008: 185-187.)

Tuomi ja Sarajärvi (2006: 135-137) esittävät, että laadullisen tutkimuksen tapauksessa luotettavuutta arvioitaessa käsitellään tutkimusta kokonaisuutena, ja painopiste on sen sisäisessä johdonmukaisuudessa. He nostavat esiin yhdeksän tekijää, joiden suhdetta toisiinsa tulisi pohtia tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Nämä ovat

- |  |   |
|--|---|
| 1) Tutkimuksen kohde ja tarkoitus      | 5) Tutkijan ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden välinen suhde |
| 2) Tutkijan sitoumukset tutkimuksessa  | 6) Tutkimuksen kesto  |
| 3) Aineistonkeruu                      | 7) Aineiston analyysi   |
| 4) Tutkimukseen osallistuneet henkilöt | 8) Tutkimuksen luotettavuus   |
|  | 9) Raportointi  |

Tässä tutkimuksessa luotettavuus on otettu huomioon kaikissa vaiheissa. Pyrkimyksenä on ollut tuottaa johdonmukainen tutkimus, eikä työn tekijällä ole minkäänlaisia sitoumuksia Meyer Turku Oy:hyn, tai haastateltavina olleisiin henkilöihin. Luotettavuutta on pyritty vahvistamaan tutkimustulosten tueksi esitettyjen suorien haastatteluotteiden avulla. Tämän lisäksi aineistonkeruun toteuttaminen ja vaiheet on selostettu tutkielmassa tässä kappaleessa. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty haastatteleamalla kahdeksatoista Meyer Turku Oy:n työntekijää kahdenkeskisesti muilta häiriöltä rauhallisessa tilassa. Haastattelut suoritettiin telakan alueella marraskuun 2015 kahdella viimeisellä viikolla. Tutkimuksen tekijä oli lähettänyt haastattelurungon (Liite 1) saatekirjeineen (Liite 2) ennakkoon haastateltaville, joten kysymysten tulkinnanvaraisuus saatiin minimoitua, ja haastateltavat kykenivät halutessaan valmistautumaan haastatteluun miettimällä sen teemoja etukäteen. Kullekin haastattelulle oli varattu aikaa kysymysrunгон laajuuteen perustuen ennakoarvion mukaisesti 60 minuuttia. Haastattelujen todelliset kestot vaihtelivat 32–82 minuutin välillä, vaikka itse haastattelurunko olikin jokaiselle sama.

Haastateltavien vastaustyyli vaihtelivat tutkimuksessa, osa haastateltavista oli avoimempia ja oma-aloitteisen halukkaita kertomaan tarkoin omista kokemuksistaan tutkimuksen aiheeseen liittyen, toisilla taas vastaukset olivat lisäkysymysten jälkeenkin ytimekkäämpiä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin onnistuneesti ja litteroitiin kokonaisuudessaan tietokoneella puhtaaksi kirjoittamalla.

Tutkimuksessa haastatellut henkilöt työskentelevät eri asemissa, tehtävissä ja osastoilla Meyer Turku Oy:ssä. Jokaiselle haastateltavalle luvattiin, ettei heidän vastauksiaan missään vaiheessa voida yhdistää suoraan heihin, vaan kaikki kahdenkeskiset keskustelut ovat ainoastaan tutkimuksen tekijän ja haastateltavan välisiä. Luonnollisesti siis myös haastatteluiden nauhoitteet ja litteroinnit pysyvät muille osapuolille salaisina.

Aineistonkeruun tuloksena saatiin yleiskuva Meyer Turku Oy:n perehdyttämisprosessin nykytilasta toimihenkilöiden osalta. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida, eikä ole ollut tarkoituksenakaan, yleistää muihin yrityksiin. Haastatellut henkilöt työskentelevät kohdeyrityksen eri osastoilla, ja haastatteluiden aikana kävi ilmi, että perehdytysprosessin toteutumisessa on osastokohtaisiakin eroja. Osastojen eroavaisuuksien esilletuominen tässä työssä ei kuitenkaan ole ollut tavoitteena, vaan tarkoituksena on yleiskäsityksen luominen tutkimusaiheesta kohdeorganisaatiossa. Osastojen erottelu tutkimuksessa myös kyseenalaistaisi haastateltaville luvattun lähdesuojan. Näistä syistä johtuen osastojen välisiä eroja ei tässä tutkimuksessa käsitellä. Seurauksena tästä tutkimustulosten yleistämistä koko organisaatioon tulee tehdä varauksin.

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään kohdeyrityksenä toimineen Meyer Turku Oy:n perehdyttämisprosessia käsitelleiden teemahaastatteluiden tulokset. Aineisto on jaettu teemoittain seuraavien kokonaisuuksien alle: perehdyttämiseen valmistautuminen, perehdyttämisprosessin toteuttaminen, prosessin kesto, perehdyttämismateriaali, työnopastus, sisäänpääsy organisaatioon ja työyhteisöön, vastuualueet ja osapuolet, sekä arviointi, palaute, seuranta ja kehittäminen. Näitä kaikkia osa-alueita on tutkimuksessa tarkasteltu siihen kuuluvien neljän osapuolen – henkilöstöosasto, esimies, kollegat, ja perehdytettävä – kannalta.

Kaikki haastateltavat on valittu henkilöstöosaston toimesta. Tulokset on saatu haastattelemalla neljää esimiestä, yhtä henkilöstöosaston työntekijää, kuutta perehdytettävän kollegaa, sekä seitsemää perehdytettyä uutta toimihenkilöä. Esimiehet toimivat Meyer Turku Oy:ssä osastopäällikköinä eri osastoilla, henkilöstöosastolta haastateltu työntekijä puolestaan on vastuullisena perehdyttämisprosessin ylläpito-, ja kehitystehtävissä. Perehdytetyn kollegat, joita tutkimuksessa haastateltiin, ovat työskennelleet kohdeyrityksessä jo pidempään ja ovat olleet mukana tulokkaiden perehdytyksen toteuttamisessa. Haastatellut perehdytettävät ovat kaikki aloittaneet työnsä Meyer Turku Oy:ssä eri ajankohtina vuoden 2015 aikana. He ovat kaikki toimihenkilöitä ja työskentelevät yrityksen eri osastoilla asiantuntijatehtävissä. Perehdytettyjen tulokkaiden taustat ovat vaihtelevia, osalla on kokemusta telakasta työympäristönä jo vuosien ajalta esimerkiksi alihankkijaverkoston tai kesätöiden kautta, kun taas osalla ei samanlaisista tehtävistä aiempaa kokemusta ole lainkaan. Taustoilla on perehdytettävän toimintaan ja haastattelukysymyksiin vastaamiseen liittyen merkitystä, ja se määrittelee heidän näkökulmiaan tarkasteltavaan aihealueeseen. Taustojen moninaisuuden vuoksi haastatteluiden seurauksena on saatu kattava kuva eri lähtökohdista tulevien työntekijöiden kokemuksista perehdyttämisprosessista Meyerillä.

**Taulukko 1.** Perehdytettyjen ja kollegoiden taustatiedot.

Osapuoli	Työsuhde alkanut	Aiempi kokemus vastaavista tehtävistä
Perehdytetty 1	Elokuu 2015	Ei kokemusta
Perehdytetty 2	Kesäkuu 2015	1 vuosi
Perehdytetty 3	Kesäkuu 2015	Ei kokemusta
Perehdytetty 4	Elokuu 2015	Ei kokemusta
Perehdytetty 5	Elokuu 2015	Ei kokemusta
Perehdytetty 6	Syyskuu 2015	Ei kokemusta
Perehdytetty 7	Tammikuu 2015	1 vuosi
Kollega 1	1979	-
Kollega 2	2015	-
Kollega 3	2013	-
Kollega 4	1975	-
Kollega 5	2000	-
Kollega 6	2012	-

**Taulukko 2.** Esimiesten ja henkilöstöosaston edustajan taustatiedot.

Osapuoli	Aika nykyisessä tehtävässä
Henkilöstöosasto 1	8 vuotta
Esimies 1	7 vuotta
Esimies 2	4 vuotta
Esimies 3	2 vuotta
Esimies 4	5 vuotta

### 5.1. Perehdyttämiseen valmistautuminen

*Henkilöstöosaston* näkemyksen mukaan tietoa tulevasta työstä ja työpaikasta on saatavilla yrityksen internetsivuilta ja lisäksi työhaastattelutilanteessa annetaan tulokkaalle informaatiota tulevasta. Näiden tiedonantokanavien hyödyntämisen nähdään kuitenkin jäävän vaillinaiseksi, ja tiedonsaanti jää tulokkaan oman aktiivisuuden varaan. Perehdyttämiseen valmistautuminen tapahtuu perehdyttämiskortin avulla toimenpidelistaa seuraamalla. Prosessi nähdään johdonmukaisena ja loogisesti etenevänä, kyseinen kortti

antaa raamit perehdytykselle. Perehdytystä suunniteltaessa huomioon otetaan korostetusti turvallisuuteen liittyvät asiat, käytännön perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta vastuu on osastopäälliköillä. Perehdyttämällä nähdään tavoiteltavan tulokkaan tuottavaan työhön pääsyn mahdollistaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Työnantajalla on odotuksia tulokkaalle, mutta niiden ilmaisu ja tulokkaalle esilletuominen ei aina ole suoraviivaista.

*Esimiehet* näkevät ennakkotiedottamisen olevan hyvin yleisellä tasolla ja melko vähäistä. Tietoa voisi olla enemmänkin tarjolla. Osa näkee ongelmallisena tehtävänkuvan määrittämisen tulokkaalle, sillä työn sisällöt ovat monimuotoisia. Työpaikkailmoituksessa pyritään antamaan kuva tulevasta tehtävistä tulokkaalle, mutta siinä onnistuminen on välillä haastavaa ja tulkintaongelmia on tullut vastaan. Perehdyttämiseen valmistautuminen nähdään hyvin käytännöllisenä, lähinnä työkalujen kuten esimerkiksi tietokoneen ja puhelimen järjestämisenä. Itse perehdyttämiseen ei yksikään esimies koe valmistauduttavan ennakkoon. Perehdyttämisen johdonmukaisuus nähdään vaihtelevana, joidenkin tulokkaiden kohdalla on aikaa panostaa perehdyttämisen etenemiseen, mutta paikoin perehdyttäminen jää perehdytettävän itsensä työn opetteluun. Perehdyttämiskortti koetaan hyväksi ja sitä käytetään perehdyttämisen tukipilarina, ja prosessin eteneminen noudattaa siinä osoitettuja linjauksia yhden osaston poikkeamaa lukuun ottamatta.

”Kyllä mulla on sellanen näkemys että se (johdonmukaisuus) on aika vaihtelevaa, talon perinteisiin kuuluu että tätä ei koeta niin avainasiaksi, olis syytä painottaa enemmän. On sellasta että kaveri tulee ja pahimmillaan esitellään kollegat ja laitetaan siihen vanhemman työntekijän kylkeen. Joudutaan jättämään kaveri siihen vakituisen toimihenkilön kylkeen että meet tämän perässä ja katot hommia.”

*-Esimies*

Perehdyttämisen tavoitteina esimiehet pitävät tulokkaan informaation saamista, tulokkaan motivoitumista, tuen ja turvan antamista, uuteen tehtävään ja työyhteisöön sisäänpääsyä ja työn hallinnan nopeuttamista. Tavoitteiden tuominen ilmi tulokkaille jää usein tekemättä varsinkin henkilökohtaisella tasolla, ja tavoitteiden konkreettisuudessa nähdään parantamisen varaa. Osa esimiehistä kokee että tavoitteita voisi suoremmin listata perehdyttämiskorttiin. Erään esimiehen mukaan tavoitteiden asettaminen on ajankohtaista vasta kehityskeskusteluissa, jotka pidetään perehdyttämisen jälkeen. Perehdyttämisen vaiheita esimiehet osaavat eritellä vaihtelevasti ja osa kokee, ettei niitä selkeästi ole

määritelykään. Esille nousseita vaiheita ovat ennakkoon tehtävät toimenpiteet, työympäristöön tutustuminen, työkavereihin tutustuminen ja työtehtävien opettelu.

*Kollegat* katsovat, että ennakkotietoa työstä ei käytännössä ole saatavilla, tai he eivät siitä ainakaan tiedä. Mikäli tietoa tahtoo, on tulokkaan itse oltava aktiivinen ja pyrittävä hankkimaan sitä. Työhaastattelussa voidaan kertoa työstä pintapuolisesti. Perehdyttämiseen valmistaudutaan hoitamalla tulokkaan fasiliteetit työkaluineen kuntoon etukäteen, ja joissakin tapauksissa tulokkaan henkilökohtainen perehdyttäjä määrittellään ennakkoon. Yksi perehdyttäjä oli itse oma-aloitteisesti valmistautunut laatimalla kirjallisen ohjevihkon tulokkaalle työssä käytettävien tietokonejärjestelmien opetteluun tueksi. Esiin nousi myös tapaus, jossa perehdyttäjä ei ollut edes tietoinen perehdyttämistä vastuustaan ennen tulokkaan saapumista, joten valmistautumista ei ollut mahdollista tehdä. Prosessin suunnitelmallisuus ja johdonmukaisuus nähdään tasoltaan keskivertoisena, ja sitä voisi vielä parantaa erittelemällä selkeästi perehdyttäjän ja tämän vastuualueet, sekä varmistamalla että aikaa perehdyttämiselle on. Perehdyttämiskortti nousee esiin suunnitelmien perustana, mutta sitä ei kaikissa tapauksissa ole käytetty. Perehdyttämisellä nähdään tavoiteltavan sitä, että tulokas kykenee itsenäiseen työskentelyyn, tuntee työpaikkansa ja työtoverinsa, sekä saa tarvittavan tiedon ja tuen työuransa alkuvaiheessa.

”Käydään kaavake läpi, sitten koitetaan esitellä asioita mitä siinä on, ja jos on jotain että tarvii käydä jossain oikein konkreettisesti näyttämässä. Niin mä käsittäisin. Tavoitellaan sitä että henkilö pääsee jyvälle mihin on tullut ja tietää mitä rupee tekemään ja kenen kanssa työskentelee.” -*Kollega*

Tulokkaan henkilökohtaisina tavoitteina nähdään asioiden omaksuminen, mutta tavoitteiden kommunikointi jää vaillinaiseksi ja siksi usein epäselväksi. Perehdyttämisen vaiheita ei juuri kyetä suoraan erottelemaan, mutta perehdyttämisen koetaan etenevän asteittain ja asiakokonaisuuksittain vaikeampiin ja laajempiin teemoihin. Tulokas on kollegoiden rinnalla oppimassa uutta työtään ja saa vähitellen lisää vastuuta kehittyessään ja kokemuksen kasvaessa.

*Perehdytetyt* kokevat, että ennakkotietoa ennen työhön saapumista on tarjolla melko vähän, osa kokee, ettei tietoa ollut saatavilla ollenkaan. Osalla haastatelluista oli telakka-alalle sijoittuvan taustansa vuoksi hieman tietoa siitä mitä työ tulee olemaan, mutta osa perehdytetyistä ei tiennyt taloon tullessaan omaa työtehtäväänsä, eikä sitä vielä

työnhakutilanteessa ollut heille määritelty. Valmistautumisen perehdyttämiseen tulokkaat kokevat sisältävän perehdyttämiskortin mukaiset toimenpiteet työkalujen järjestämiseen valmiiksi ennakoon. Yhdessä tapauksessa perehdytettävän henkilökohtainen perehdyttäjä oli valmistellut itse materiaalia tulokkaan perehdyttämisen tueksi. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus nähdään keskimäärin kohtuullisen hyvänä, ja perehdyttämiskortin merkitys nousi toistuvasti esille johdonmukaisuuden ylläpitäjänä ja mahdollistajana. Kaikissa tapauksissa perehdyttämiskorttia ei ollut käytetty. Mikäli korttia oli käytetty, suunnitelmallisuus ja johdonmukaisuus pääsääntöisesti toteutuivat. Esiin nousi myös näkemyksiä, joiden mukaan perehdyttäminen ei ollut suunniteltua, sekä tilanne, jossa tulokkaan olemattomia telakkataustoja ei otettu huomioon perehdyttämisen järjestämisessä, ja suunnitelmallisuus koettiin epäonnistuneeksi.

”Mikä suunnitelma? Ei ollut sellaista punasta lankaa, oon vaan itse intrasta kaivanut että miten mua pitäis perehdyttää, siellä on sellainen ruksilista. Kävin sen läpi ja katoin, että tiedän asioita ja kävin kysymässä jos tarvitsin jotain tietoa.”

*-Perehdytettävä*

Tavoitteina perehdyttämiselle nähdään talon tapojen, työympäristön ja työtehtävien omaksuminen, sekä eri informaatiokanavien löytäminen ja niiden käytön oppiminen. Tavoitteiden asettaminen tulokkaille henkilökohtaisesti ei toteudu, vaan tavoitteiksi koetaan perehdyttämiskortin täyttäminen ja asioiden omaksuminen. Osa haastatelluista tulokkaista kokee, että työtehtävän määrittely ja siihen liittyvät tavoitteet tulisi osoittaa heille selkeämmin. Perehdyttämisen vaiheita perehdytettävät eivät osaa erotella, vaan nostavat esiin perehdyttämiskortissa olevat toimenpiteet toteutusajankohtineen. Osa kokee, että perehdyttämisprosessin vaiheita ei voi määrittellä, koska selkeä prosessi puuttui.

## 5.2. Perehdyttämisprosessin toteuttaminen

*Henkilöstöosasto* määrittelee perehdyttämisen toteuttamisen olevan pääosin tulokkaan työllistävän osaston vastuulla. Alussa on turvallisuuteen liittyviä ryhmäperehdytyksiä kaikille tulokkaille, ja lisäksi ajoittain järjestetään telakka tutuksi -päiviä yhteisesti kaikille tulokkaille, mutta muuten osastot itse hoitavat perehdyttämisen parhaaksi katsomallaan tavalla. Yksilöllisiä perehdyttämissuunnitelmia ei uskota käytettävän, ja niidenkin



käyttäminen tai käyttämättä jättäminen on osastojen päätettävissä. Tulokkaan osaamistaso määritellään työnhakutilanteessa. Perehdytyksessä ei koeta uuden työntekijän taustoilla olevan suurta merkitystä perehdytyksen sisältöön, mutta prosessin painotuksia voidaan muokata tulokkaan osaamistason mukaan. Tuen tarjoaminen perehdytettävälle on palkkaavan osaston kollektiivisella vastuulla. Tulokkaan on myös itse oltava aktiivinen tuen pyytämisessä ongelmatilanteissa. Jokaiselle perehdytettävälle toimihenkilölle nimetään lähtökohtaisesti henkilökohtainen perehdyttäjä, joka on tulokkaan vanhempi kollega. Henkilökohtaisen perehdyttäjän toiminnassa on yksilöllisiä eroja, toiset antavat tulokkaalle enemmän vastuuta kuin toiset, perehdytettävästä henkilöstöosaston näkemyksen mukaan saa tulla perässä vedettävää. Tulokkaan on itse mahdollista vaikuttaa perehdyttämiseen omalla vuorovaikutteisella aktiivisuudellaan. Tiedonsaanti tulokkaalle mahdollistetaan ensisijaisesti henkilökohtaisen perehdyttäjän avulla, joka osaa kertoa asioita ja opastaa intran hyödyntämisessä tiedon hankkimiseksi.

*Esimiehet* näkevät perehdyttämisen toteuttamisen perustana on lähtökohtaisesti henkilökohtainen perehdyttäminen. Periaatteena on, että tulokas saa oman nimetyn perehdyttäjänsä. Esimiehet käyvät vaihtelevan määrän perehdyttämisen sisällöistä ensin itse läpi tulokkaan kanssa, ja loppu jää nimetylle perehdyttäjälle. Osa perehdytyksestä voidaan suorittaa ryhmässä, mikäli aloittaneita tulokkaita on useampia. Kaikki esimiehet nostavat esiin telakka tutuksi -päivän, joka on massakoulutus kaikille uusille työntekijöille. Myös paikkojen näyttämistä ja kierroksia telakalla on toteutettu ryhmittäin, ja tiimiperehdyttämistä on hyödynnetty myös uusien tietokoneohjelmien opiskelussa. Yksi esimies peräänkuuluttaa perehdyttämiskortissa mainittujen sisältöjen tarkempaa avaamista, jotta perehdyttämisen käytännön toteuttaminen olisi selkeämpää ja tasalaatuisempaa. Yksilöllistä perehdyttämisuunnitelmaa ei kukaan esimiehistä käytä. Perehdyttämisen yksilöllisyyden katsotaan toteutuvan henkilökohtaisen perehdyttäjän kautta.

Tulokkaan aiempi osaaminen pyritään *esimiesten* mukaan ottamaan huomioon perehdyttämisessä, sillä sen perusteella on alun perin tehty valinta tulokkaan työhön ottamisesta. Lisäksi olemassa olevan osaamisen vaikutus näkyy perehdyttämisen sisällöissä niin, että tulokkaan vahvuuksia hyödynnetään ja kehittämisalueita pyritään tietoisesti parantamaan. Osaavalta perehdytettävältä voidaan myös odottaa palautetta ja kehitysideoita uudessa organisaatiossaan. Osaamiskartoitusta ei sanan varsinaisessa merkityksessä tehdä, vaan työhaastattelussa esiin tulleet tiedot ja taidot oletetaan olevan tulokkaan hallussa. Osa esimiehistä tiesi rekrytoimansa tulokkaan etukäteen ja oli näin tietoinen tämän

osaamistasosta, jolloin kartoitusta ei ollut tarpeen tehdä ja osaamistaso otettiin luontevasti perehdyttämisessä huomioon. Toisaalta osa esimiehistä kokee, että perehdytettävien osaamista voisi kartoittaa laajemminkin.

Tuen tarjoaminen perehdytettävälle prosessin aikana tapahtuu *esimiesten* näkemyksen mukaisesti pääosin henkilökohtaisen perehdyttäjän kautta. Lisäksi tukea tarjotaan kaikkien esimiesten mukaan koko osaston toimesta aina tarvittaessa, ja tulokkaan on aina mahdollista kysyä apua. Henkilökohtainen perehdyttäjä osoitetaan aina, ja sen merkitys koetaan suurena. Osalla esimiehistä henkilökohtaisen perehdyttäjän suora osoittaminen ja vastuun delegoiminen ei ole onnistunut halutulla tavalla, ja kokonaisuutta luonnehditaan tällöin hajanaiseksi eikä prosessi ole yhdenmukainen. Yksi esimies on toiminut itse pääasiallisena toimihenkilöiden henkilökohtaisena perehdyttäjänä.

”Kummi on tietysti se tärkein ja kyllä kaikin tavoin yleisesti kerrotaan ja kannustetaan, aina voi kysyä. Toki vanhat työntekijät ottaa uudet ja ymmärtää ettei ne voi kaikkea tietää, se on mun mielestä itsestäänselvyys, ei tarvii erikseen sanoa että neuvokaa.” -*Esimies*

Kaikki *esimiehet* ovat sitä mieltä, että perehdytettävän on mahdollista vaikuttaa itse perehdytyksen sisältöön ja etenemiseen, osa jopa toivoo että tulokkaat kyseenalaistaisivat asioita ja esittäisivät ajatuksiaan. Perehdyttämiskorttia pidetään yleisinä raameina, mutta perehdytettävän omalla aktiivisuudella ja kyselemisellä on mahdollista saada sisältöjen painopisteitä ja prosessin etenemistä muutettua. Tulokkaan tarpeet pyritään huomioimaan. Tiedonsaanti perehdyttämisessä nojaa esimiesten mukaan ensisijaisesti perehdytettävän ja nimetyn perehdytettävän väliseen kommunikaatioon, sekä esimieheltä saatavaan informaatioon. Perehdyttäjä myös kertoo keneltä tai mistä lähteistä tietoa on saatavilla, ja ohjaa tulokasta oikeisiin suuntiin. Tiedonhankinnassa perehdytettävän on toimittava aktiivisesti ja kyseltävä epäselviä asioita. Osa esimiehistä kokee, että heidän osuutensa tiedon tarjoajana voisi olla suurempi ja aktiivisempikin. Tietolähteiksi esimiehet mainitsivat myös intranetin sekä Meyer Turku Oy:n infotaulut.

”Tietty mä oon ekana siinä ja jos on eri perehdyttäjä niin se, ja sitten on intranetti. Intra on se väylä tavallaan mistä tietoa saa ja täällä on tää kohta missä on infotaulut”  
-*Esimies*

Perehdyttävät *kollegat* kuvailevat perehdyttämisen toteutuksen olevan vapaamuotoista ja henkilökohtaista varsinkin niiltä osin, kun perehdyttäminen liittyy tulokkaan omaan toimenkuvaan. Lähes kaikki nostavat esille käsitteen ”vierihoidosta”, joka tarkoittaa tulokkaan lyöttämistä yhteen kokeneemman työntekijän kanssa, joka kädestä pitäen opettaa organisaation käytäntöjä ja etenkin työtehtävään liittyviä asioita. Yleisiä asioita voidaan perehdyttää tulokkaalle myös esimiehen toimesta, tai yleisissä tilaisuuksissa telakan tuoreelle henkilökunnalle.

”Se on hyvin vapaamuotoista ja henkilökohtaista, niiltä osin kun se liittyy omaan toimenkuvaan. Jos unohdetaan ne mitä kaikille uusille järjestetään, niin se oman toimenkuvan perehdytys on vierihoitoa.” -*Kollega*

*Kollegoista* kukaan ei koe, että tulokkaille olisi laadittu yksilöllistä perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdyttämiskortti nostetaan paikoin esille tässäkin kohtaa, mutta sen käytöstä tai olemassaolosta ei kaikilla kollegoilla ole tietoa. Kaksi kollegaa kertoo, että vaikka kirjallista suunnitelmaa ei perehdytykselle laadita, asiaa pohditaan ennakkoon esimiesten kanssa ja mietitään mitä asioita perehdyttämisessä halutaan ottaa esille ja mitä tarpeita perehdytettävällä tulokkaalla on. Olemassa oleva osaaminen selvitetään työhaastattelutilanteessa CV:n kautta. Haastatellut tiedostavat, että näkemys osaamisesta voi jäädä näin subjektiiviseksi, mutta luottavat esimiesten kykyyn tehdä rekrytointeja. Tulokkaan osaamistaso otetaan huomioon perehdyttämisessä, ja hallussa olevien osa-alueiden perehdyttäminen jätetään taka-alalle. Osaamisen kehittyessä perehdyttäminen etenee ja työtehtävät vaikeutuvat asteittain. Osa kollegoista on tiennyt perehdytettävän entuudestaan esimerkiksi yhteisten kurssien kautta, jolloin osaamistason huomioonottaminen perehdyttämisessä on ollut helppoa.

Tukea tulokkaalle *kollegoiden* mukaan tarjotaan olemalla tarvittaessa käytettävissä, tarjoamalla opastusta, apua ja neuvoja. Osa kyselee välillä perehdytettävältä tilannetietoja asioiden sujumisesta ja pyrkii avaamaan epäselviä asioita. Kaikki kollegat odottavat tulokkaalta omaa aktiivisuutta tuen hankkimisessa, sillä vaikka tuki ja apu on jatkuvasti saatavilla, on sitä osattava pyytää. Avun tarjoaminen ei ole täysin aktiivista. Henkilökohtaisen perehdyttäjän merkitys on tuen tarjolla olon kannalta keskeinen.

”Riippuu tulokkaasta, jotkut kyselee paljon, niiden kanssa pärjääkin. Sitten joskus täytyy mennä kysymään että miten tää homma menee ja pumpata sieltä tavallaan sitä

tietoa. Kun ei sitä voi olettaa, että se homma menis heti alkuun kuin Strömsössä. Toiset kysellee mutta osa ei saa sanottua sitä ulos, silloin on hankalaa.” -*Kollega*

Tulokkaille osoitetaan *kollegoiden* mukaan pääsääntöisesti aina henkilökohtainen perehdyttäjää. Mikäli perehdytettävän taustat kuitenkin ovat sellaiset, ettei nimettyä perehdyttäjää tarvita, ei sellaista tulokkaalle silloin osoiteta. Osa kollegoista kokee, ettei heille suoraan ja selkeästi ole osoitettu perehdyttäjän tehtävää, vaan he ovat ajautuneet tilanteeseen automaattisesti ja huomanneet merkityksensä vähitellen, kun perehdytettävä on itse ottanut vanhemman kollegan keskeisimmäksi tuekseen. Perehdytettävän on mahdollista vaikuttaa perehdyttämiseen olemalla itse aktiivinen ja tuomalla esiin omia toivomuksiaan. Kollegat voivat myös itse huomata joitakin aukkoja perehdytettävän osaamisessa, ja painottavat näitä kohtia perehdytyksessä. Perehdyttämiskortin rungosta voidaan tarvittaessa poiketa, mikäli perehdytettävä sen hyödylliseksi kokee. Lisäksi tehtävien haasteellisuutta voidaan nopeutetusti korottaa perehdytettävän kokiessa perehdytysvauhdin liian hitaaksi ja tehtävät helpoiksi.

Tulokkaan tiedonsaanti perehdyttämisen aikana on *kollegoiden* näkemyksen mukaan hyvin pitkälti heidän vastuullaan. Työkaverit ovat ensisijaisia tietolähteitä useimmissa asioissa, ja heidän kauttaan tulokas saa myös tietoa siitä, mistä tietoa voi hankkia. Tiedonhankintakanavien osoittamisen lisäksi kollegat auttavat tulokasta tietojärjestelmien, kuten intranetin käyttämisessä informaation hankkimiseksi. Myös esimieheltä voi kysyä neuvoa aina tarvittaessa.

*Perehdytetyt* tuntevat lähes kaikki saaneensa henkilökohtaista ja yksilöllistä perehdyttämistä. Osa kuitenkin kokee, ettei selkeää perehdyttäjää ollut ollenkaan, vaan perehtyminen on tapahtunut itse asioista selvää ottamalla ja muilta kyselemällä. Ne, joiden kohdalla perehdyttäminen on toteutettu perehdyttäjän kautta, olivat varsin tyytyväisiä käytäntöön. Myös perehdytettävät käyttävät toimintamallista termiä ”vierihoito”. Laajempia kokonaisuuksia, jotka eivät liity itse tulokkaan työtehtäviin, perehdytetään suurille joukoille kerrallaan. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi turvallisuusperehdytys sekä Telakka ja tuote tutuksi -päivä. Yleisperehdytykset nähdään tulokkaiden keskuudessa hyviksi tavoiksi tarjota yleiskäsitys Meyer Turku Oy:n toiminnasta.

Yksilöllistä perehdyttämissuunnitelmaa ei ole käytetty kenenkään *perehdytettävän* kohdalla. Perehdytettävän osaamisen kartoittaminen tapahtuu kaikkien haastateltavien

mukaan yksinomaan työhaastattelutilanteessa. Osa kokee, ettei osaamistasoa otettu huomioon perehdyttämisessä millään lailla, ja tässä tapauksessa perehdytettävä kokee olonsa pettyneeksi. Osaamistason huomiotta jättäminen on johtanut puutteelliseen perehdyttämiseen ja liian suuriin oletuksiin. Toisaalta yksi haastateltavista koki että hänen osaamisensa aliarvioitiin perehdyttämisen aluksi.

”Ei varmaan millään tavalla, me tullaan johonkin tehtävään, en tiedä miksi mut tähän tehtävään valittiin. En osaa sanoa sen enempiä, ei mun mielestä huomioida millään tavalla. Oletetaan että voidaan omaksua ne asiat mitkä työtehtävään liittyy.”

*-Perehdytettävä*

*Perehdytettävät* näkevät oman vastuunsa perehdytykseen vaikuttamisessa keskeisenä, mutta eivät ole kovin aktiivisia pyrkimään muokkaamaan omaa perehdyttämistään. Perehdyttämiskortti luo raamit perehdytyksen sisällölle. Tukea kaikki tulokkaat kokevat saaneensa aina tarvittaessa riittävän määrän. Tukilähteinä ovat pääasiassa kollegat ja esimies, koko työyhteisöltä voi hakea tukea.

”Meidät on hyvin otettu sisään kaikki, jos apua tarvii, niin ei tarvii pelätä mennä kysymään, se tulee joka puolelta että tää oppimisprosessi on aika pitkä. Meiltä ei oikeestaan puoleen vuoteen odoteta mitään, kunhan pystytään oppimaan. Tukea tulee, sitä pitää itse hakea mutta aina sen kyllä saat.” *-Perehdytettävä*

Kaikille *perehdytettävälle* ei nimetty henkilökohtaista perehdyttäjää, jolloin tuen hankkiminen oli vahvasti tulokkaan itsensä vastuulla, aktiivisuudella on suuri merkitys. Tukea ei erityisesti järjestetä, mutta sitä on jatkuvasti saatavilla. Ne perehdytetyt, joille oli alusta alkaen nimetty henkilökohtainen perehdyttävä, ovat järjestelmään hyvin tyytyväisiä. Mikäli nimeämistä ei ollut tehty, haastatellut kokevat perehdyttämisen yleisesti vaillinaisena eri osa-alueilla, kuten esimerkiksi työtehtävien opastamisessa. Tiedonsaantiin on perehdytettävien mukaan olemassa useita kanavia. Mikäli oma henkilökohtainen perehdyttävä ei osaa tietoa antaa, saa tältä kuitenkin ohjeistusta siitä mistä tietoa voisi hakea. Ensisijaisena tietolähteenä esiin nousevat erityisesti kollegat ja esimies. Myös eri tietojärjestelmissä on paljon tietoa saatavilla, mutta sen löytäminen koetaan paikoin hankalaksi ja ohjeistus puutteelliseksi. Intranetistä löytyvä tiedon määrä koetaan suureksi ja sisällöt hyödyllisiksi, mutta opastusta kyseisen tietopankin käyttämiseen ja tiedon sijainteihin toivotaan selvästi lisää.

### 5.3. Prosessin kesto

*Henkilöstöosastolla* katsotaan, että perehdyttämisprosessi alkaa jo ennen tulokkaan saapumista, sillä määrättyjen asioiden tulee olla valmiina välittömästi perehdytettävän saapuessa uudelle työpaikalleen. Perehdyttämisjakson pituutta ei voida suoraan määritellä, mutta se nähdään pitkänä. Kuukaudessa nähdään mahdolliseksi tarjota paljon asioita perehdytettävälle, mutta perehdyttämiseen menee kuitenkin useampi kuukausi. Tiedostetaan, että kaikkea ei ole lyhyessä ajassa tulokkaan mahdollista omaksua. Perehdyttämisen päättymispistettä on myös henkilöstöosaston mukaan vaikea määritellä, osin puhutaan elinikäisestä oppimisesta ja uuden omaksumisesta. Perehdyttämistarvetta aiheuttaa myös toimintaympäristön ja valmistettavan tuotteen muuttuessa ja kehittyessä. Osaavaksi ammattilaiseksi perehdytettävä voi tulla noin neljän–viiden vuoden työskentelyn jälkeen.

”(Päättyy) sitten kun ihminen jää eläkkeelle, tää ei oo niin yksinkertaista. Aina tulee uutta vastaa ja tää on elinikäistä oppimista ja kokoajan pitää olla valmis ottamaan uusia koppeja. Tää on jatkuvaa oppimista, ei voi vanhoilla nuoteilla mennä.”

*-Henkilöstöosasto*

*Esimiehet* ovat kaikki sitä mieltä, että perehdyttäminen tapahtuu heti kun tulokas saapuu uuteen organisaatioon. Osin perehdyttäminen on alkanut jo työhaastattelussa ja viimeistään työ sopimusta allekirjoitettaessa. Aktiivista perehdyttämistä nähdään järjestettävän noin vuoden ajan, ja painotus perehdyttämisessä on työsuhteen alussa. Perehdyttämisen kesto riippuu ihmisestä ja tehtävästä, vaihteluväli voi olla mitä vain vuodesta viiteen vuoteen. Etenkin työtehtävään perehtyminen ja sen hallinta vie runsaasti aikaa, ja esimiehet ovat tästä tietoisia. Yleisten asioiden perehdytys puolestaan voidaan suorittaa noin kahdessa–neljässä viikossa. Perehdyttämisen keston vaikuttaa myös yleisten kaikille taloon tulleille järjestettävien perehdyttämistilaisuuksien ajoittuminen, sillä niitä järjestetään tietyin väliajoin. Näin ollen perehdytettävä saattaa saada Talo ja Tuote Tutuksi -koulutuksen vasta joidenkin viikkojen päästä töidensä aloittamisesta.

Perehdyttämisen päättymisen *esimiehet* kokevat vaikeana määrittää, sillä perehtyminen on jatkuva prosessi telakka-alalla uusien projektien ja tuotantomenetelmien myötä. Perehdyttämisprosessi jatkuu ainakin yhden kokonaisen laivan rakennus- ja

suunnitteluprosessin alusta loppuun. Perehdyttämisen kesto nähdään esimiesten silmissä riittävänä, eikä tulokkaille haluta liian suuria paineita.

”Ei ole ehkä ihan niin selkeä että milloin päättyy, varmaan silloin kun henkilö tekee itsenäisesti työtä ja on kummin kanssa tavallaan kollegoita. Sanoisin että sitten kun tää laiva on valmis, niin seuraavissa laivoissa he ovat omilla alueillaan sitten.”

*-Esimies*

Kaikki *kollegat* ovat yksimielisiä siitä, että perehdyttäminen ajoittuu alkavaksi välittömästi tulokkaan saapumisen hetkellä. Perehdyttämisen katsotaan kestävän varsin pitkään, alkaen vuodesta aina jopa kolmeen vuoteen asti. Kestoon vaikuttaa esimerkiksi perehdytettävän tehtävä ja tulokkaan lähtötaso. Yksilökohtaiset erot tiedon vastaanottamiskyvyssä on myös otettava huomioon.

”Ei siinä oo mitään että nyt en enää sua opeta ja heippa. Ei oo määrätty sellasta että perehdytys kestää 3vkoa ja sitte loppuu, koita pärjällä.” *-Kollega*

Perehdyttämisen keston *kollegat* näkevät riittävänä, ja aikaa perehtyä nähdään tulokkaalle annettavan riittävästi ilman liikoja odotuksia ja paineita. Tukea ja apua saa kysymällä ja pyytämällä vielä aktiivisen perehdyttämisen päätyttyäkin. Perehdyttämisen päättymispistettä ei haastateltujen mukaan voi suoraan määritellä, vaan perehdytyksen lopettaminen tapahtuu vähitellen kun tulokkaan huomataan jo pärjäävän itse ja hallitsevan tavoitellut asiat riittävän hyvin.

*Perehdytetyistä* suurin osa kokee perehdyttämisen alkaneen heti ensimmäisenä työpäivänä. Yksi haastatelluista aloitti perehtymisen kolmantena työpäivänään ja yksi kokee, ettei perehdyttämistä ole koskaan järjestetty, joten sen alkamisajankohtaa ei ole mahdollista määritellä. Kaikki haastateltavat näkevät perehdyttämisen keston kuitenkin varsin pitkänä, eikä sen kesto ole helppo määritellä. Prosessin pituuden arvioitiin olevan kuukaudesta yli vuoden mittaisiin jaksoihin, ja kesto riippuu omien tehtävien sisällöistä ja haasteellisuudesta. Kaikki jotka perehdytystä kokevat saaneensa, näkevät jakson riittävän pitkänä. Yleisten asioiden perehdyttäminen nähdään tapahtuvan kohtuullisen nopeassa aikataulussa, mutta työtehtäviin perehtyminen ja niiden hallinnan opettelu vie paljon aikaa. Henkilökohtaiset erot perehtymisessä otetaan huomioon ja vaatimuksia tulokkaille ei koeta liian suurina. Kaikki perehdytetyt osoittavat sisäistä motivaatiota asioiden nopeaan

omaksumiseen ja pyrkivät hyödyntämään perehdyttämisjaksonsa aikaisen tuen mahdollisimman tehokkaasti. Halu hallita omat tehtävänsä on yleisesti suuri.

”On (kesto) mun mielestä suht sopiva. Toki se on henkilökohtainen, että jos kokee että on oltava pidempi, niin kai sekin onnistuu. Ei se perehdyttäminen kauheen pitkään voi jatkua, töitä on tultu tekemään, niin ei tossa voi toisen siivellä mennä.”

*-Perehdyttävä*

Perehdyttämisen päättymistä *perehdyttävät* eivät koe voivansa suoraan määritellä, sillä se riippuu tavoiteltavan perehtymisen tasosta. Osa näkee, että itse perehdyttäminen päättyy kolmen–neljän kuukauden aikana, jonka jälkeen perehtyminen on omaehtoista tiedonhankintaa ja työn opettelua. Perehdyttävät nostavat esiin asioita, joiden hallinta ja osaaminen indikoivat perehdyttämisen päättymistä. Näitä ovat esimerkiksi telakan ja tuotteen ymmärtämisen, organisaation rakenteen, komentoketjun, eri osastojen tehtävät ja vastuualueet, kollegoiden tunteminen, sekä työskentelyssä käytettävät tietokoneohjelmat. Näkemys perehdyttämisen päättymättömyydestä nousee esiin joidenkin haastateltavien kohdalla ja kaikki ovat sitä mieltä, ettei selkeää perehdyttämisen loppumiselle ole olemassa yhtä pistettä, vaan vastuu tekemisestä perehdyttävälle siirtyy asteittain perehdyttämisen osuuden vähentyessä.

#### 5.4. Perehdyttämismateriaali

*Henkilöstöosaston* mukaan perehdyttämisessä käytettävä materiaali käsittää oikeasti työssäkin käytettävää aineistoa. Erillisen materiaalin kehittämiselle ei nähdä tarvetta. Yleisiä esityksiä koko yrityksestä on olemassa, ja niitä käytetään. Työn oppimiseen materiaalia on saatavilla Meyer Turku Oy:n tietojärjestelmistä dokumenttien ja työohjeiden muodossa. Perehdyttämismenetelmistä esiin nousee mallista oppiminen. Kyseisen menetelmän kautta nähdään tulokkaan pääsevän käsiksi myös implisiittiseen tietoon ja organisaatiokulttuuriin. Lisäksi työntekijöille on Meyerilla tarjolla laajasti erilaisia koulutuksia osaamisen kehittämiseen. Koulutusten avulla pyritään tarjoamaan perehdyttävälle kokonaiskuva telakan toiminnasta ja laivanrakennusprosessista.



”Ihminen on mallista oppija, turha keksiä pyörää uudelleen, mallistahan se oppii ja se on hedelmällistä, tulee myös tacit knowledge ja kulttuuri sitä kautta. Sitten on koulutusta jatkuvasti kanssa tarjolla osaamiseen ja kykyjen ylläpitoon.”

*-Henkilöstöosasto*

*Esimiehillä* on vaihteleva käsitys perehdyttämisessä käytettävästä materiaalista ja eri osastoilla sitä hyödynnetään eri tavalla. Osa esimiehistä ei näe materiaalia täysin riittävänä. Kaikki esimiehet nostavat esiin laivanrakennusprosessikoulutuksen, joka kaikille uusille työntekijöille järjestetään yhteisesti, sekä perehdyttämiskortin jota käytetään perehdyttämisen muistilistana. Intranetistä löytyvää materiaalia käytetään yleisesti, mutta käytön systemaattisuus ja materiaalin laajuus vaihtelee osastoittain. Eräs esimies käy koko intranetin valikot läpi perehdytettävän kanssa ja näyttää mistä mikäkin tieto löytyy, toisessa ääripäässä esimies ei ole täysin tietoinen millä tasolla intranetin hyödyntäminen perehdyttämisessä on ja käykö perehdytettävä sitä läpi. Varsinainen perehdyttämisspaketti tulokkaille erään esimiehen mukaan puuttuu kokonaan. Meyerin kurssitarjontaa esimiehet eivät kovin aktiivisesti hyödynnä, mutta ovat pääosin tietoisia mahdollisista kurseista osaamisen ja tiedon hankkimiseksi. Perehdyttämisskortin päivittäminen tarpeita vastaavaksi saa esimiehiltä kiitosta, mutta osa intranetin sisältämästä materiaalista nähdään vanhentuneena ja osin ristiriitaisena. Esimerkkinä tästä on aloitetoimintaan liittyvä materiaali ja ohjeistus. Lisäksi materiaali nähdään paikoin liian laajana, eikä aikaa pääkohtien etsimiseen ja perehdytettävälle osoittamiseen aina löydy. Osa esimiehistä peräänkuuluttaa henkilöstöosaston panosta materiaalin luomisessa ja ytimekkäiden pakettien tarjoamisessa. Toiveena on, että organisaatio osoittaisi niitä painopisteitä, joita perehdyttämisessä halutaan erityisesti nostaa esiin.

”Ekana tulee mieleen se laivanrakennusprosessikokonaisuus missä on paljon slideja, mutta muuten aineisto... On laatuohjeita olemassa... Mutta ne materiaalit on niin laajoja että sieltä pitäis poimia niitä mitä pitää käydä läpi niitä tärkeimpiä. Ne pitäis talon puolelta osoittaa että mitkä on tärkeitä ja mitkä pitää sille kertoa.” *-Esimies*

Tärkeimpinä perehdyttämismenetelminä *esimiehet* näkevät työssä oppimisen nimetyn perehdyttäjän avulla, sekä käymällä keskusteluja alaisen ja esimiehen välillä. Tekemällä nähdään saatavan paras oppimistulos työn kannalta, ja samalla perehdytettävä ymmärtää toimintaympäristönsä ja tutustuu työyhteisöön. Keskustelujen kautta esimies voi puolestaan

antaa perehdyttävälle ohjattuja tehtäviä hoidettavaksi, sekä kertoa toimintatavoista uudessa organisaatiossa

*Kollegoilla* on vielä esimiehiäkin kirjavampi käsitys perehdyttämismateriaalista. Osa kollegoista näkee, ettei perehdyttämismateriaalia ole ollenkaan olemassa. Suurin osa nostaa esille perehdyttämiskortin ja pitää sitä ainoana varsinaisena perehdyttämiseen tarkoitettuna materiaalina. Kolme kollegaa näkee intranetistä saatavan materiaalin olevan perehdyttämisessä mukana. Materiaalin sijaintipaikasta järjestelmissä ei ole selkeää kuvaa, ja tältä osin kollegat ”improvisoivat” perehdyttäessään tulokasta. Siltä osin kun materiaalia on saatavilla, kollegat näkevät sen hyvänä ja tarkoituksiaan palvelevana. Lähes puolet haastatelluista kollegoista kuitenkin kokee, ettei materiaalia ole riittävästi käytettävissä perehdyttämiseen. Etenkin yleisten asioiden perehdyttämiseen toivotaan selkeämpää materiaalia, sillä nykyisellään tiedon hankkiminen järjestelmistä koetaan hajanaisena, eikä intranetistäkään aina löydetä haluttua tietoa.

”Se mitä on, niin palvelee tarkoitustaan, mutta jos sen vielä sais jotenkin helpommin saataville uudelle henkilölle, joka ei yhtään tiedä mistä aloittaa edes.” -*Kollega*

Perehdyttämismenetelmistä *kollegat* nostavat esiin tulokkaalle nimetyn perehdyttäjän kanssa toimimisen. Lisäksi Telakka ja Tuote Tutuksi -koulutus koetaan hyödylliseksi kokonaiskuvan rakentumisen kannalta.

*Perehdyttävienkin* kohdalla näkemykset materiaalin käytöstä ovat kirjavia. Osa näkee, ettei muuta materiaalia käytetty perehdyttämiskortin lisäksi ollenkaan, ja osan kohdalla perehdyttämiskorttiakaan ei hyödynnetty. Intranetistä ja muista tietojärjestelmistä löytyvää materiaalia on hyödynnetty osan perehdyttävistä kohdalla, ja tiedon etsiminen sieltä on pääosin perehdyttävän itsensä vastuulla. Yhden perehdyttävän kohdalla kollega oli itse tehnyt materiaalia perehdyttämisen tueksi, ja sen perehdyttävä koki erityisen hyödyllisenä. Kollegoilta saatava henkinen pääoma nousi kahden *perehdyttävän* silmissä suureen merkitykseen kirjallisen materiaalin puuttuessa.

”Kyllä joissain asioissa ois kaivannut tukimateriaalia. Sais olla laajempi paketti niin ainakin osais kysyä jotain ja tietäis että mistä kysyy. Tieto varmaan löytyy mutta ite pitää osata kaivaa.” -*Perehdyttävä*

Noin puolet haastatelluista *perehdytetyistä* kokee, että materiaalia ei ole riittävästi saatavilla. Ongelmana on myös materiaalin löytäminen, sillä aina ei ole selvää mistä tietoa kulloinkin tulisi hakea. Esiin nousee toivomus paketista, jossa ohjattaisiin oikeisiin suuntiin tiedon hankkimisessa niin järjestelmien kuin kollegoidenkin suhteen. Myös yleisten asioiden läpikäynnissä nähdään mahdollisuus kirjallisen yleismateriaalin hyödyntämiselle. Perehdyttämiskortti saa kautta linjan kiitosta siltä osin kun sitä on käytetty.

Perehdyttämismenetelmistä *perehdytetyt* erottavat nimetyn perehdyttäjän kautta tapahtuvan mentorointi -tyyppisen opastuksen, joka nähdään pääasiallisena tapana toteuttaa perehdyttäminen. Lisäksi on olemassa kursseja ja turvallisuuteen sekä laivanrakennusprosessiin liittyviä yleisiä koulutuksia. Muita menetelmiä perehdytetyt eivät nosta haastatteluissa esiin.

## 5.5. Työnopastus

*Henkilöstöosaston* näkemys käytännön työtehtävien perehdyttämisestä on, että esimies vastaa sen toteutuksesta. Esimies voi tehdä työnopastuksen joko itse, tai nimetä siihen jonkun tulokkaan kollegoista. Vanhemmat työntekijät ovat keskeisesti mukana auttamassa perehdytettävää omaksumaan uudet työtehtävänsä.

*Esimiehistä* jokainen luottaa työnopastuksessa vanhempien kollegoiden panokseen. Työnopastuksesta käytetään Meyerilla yleisesti käsitettä ”vierihoito”, joka viittaa juuri perehdytettävän ja vanhemman kollegan yhteiseen toimintaan työuran alussa. Työnopastuksen tekevä kollega valitaan samalta osastolta tulokkaan kanssa, ja hän tekee lähtökohtaisesti samoja työtehtäviä kuin perehdytettäväkin. Kaikki esimiehet eivät selkeästi nimeä työnopastajaa, vaan vastuu jakautuu kollektiivisesti osastolla työskenteleville henkilöille. Työnopastukseen ei ole olemassa varsinaista ohjattua järjestelmää, vaan sen suorittaminen tapahtuu aina tapauskohtaisesti.

”Ei ole mitään järjestelmää varsinaisesti olemassa, asiantuntija perehdyttää asiantuntijaa. Työnopastuksessa aina opastetaan ihan detaljitason sitten että miten toimitaan. Tässä on tietty se huono puoli että kaikki ihmiset ei oo opettajatyyppejä, niin pitää hiukan kattoo että minkä tyyppisen henkilön siihen viereen valitsee.”

*-Esimies*

Vanhoiden työntekijöiden merkityksen *esimiehet* näkevät keskeisenä työnopastuksessa, kokeneiden kollegoiden osaaminen halutaan tarjota perehdytettävien käyttöön. Yksi esimies nosti esiin työnopastuksen nimetyin valinnan merkityksen työnopastukselle, tavoitteena on valita opastajaksi sellainen henkilö, joka kykenee olemaan hyvänä tukena ja mallina tulokkaalle.

*Kollegat* ovat yksimielisiä siitä, että tulokkaan työnopastus tapahtuu heidän toimestaan ”vierihoitona”. He näkevät oman merkityksensä kriittisen suurena työtä opastettaessa. Osa kollegoista näkee, että työnopastus ei ole henkilösidonnaista tai nimetty tietyn henkilön vastuulle, vaan kukin perehdytettävän osastolla työskentelevä toimii työnopastajana oman työnsä ohella sikäli kun aikaa ja resursseja siihen on.

*Perehdytettävistä* suurin osa kokee ”vierihoidon” olleen heidän kohdallaan käytetty tapa opastaa työtehtävissä. Tähän ollaan yleisellä tasolla tyytyväisiä, sillä näin pääsee nopeasti käsiksi käytännön tehtäviin kuitenkin niin, että kollegalta saatava tuki on jatkuvasti läsnä. Yksi perehdytettävä näkee, ettei hänen kohdallaan työnopastusta ole tehty, ja työtehtävät ovat edelleen epäselvät. Työnopastajaa ei ole nimetty, ja perehdytettävä on itse pyrkinyt luomaan käsityksen toimenkuvastaan. Toinen perehdytetty puolestaan kokee itse tehneensä pääosan työn- ja toimenkuvan opettelusta, ja työnoppimiseksi on ainoastaan osoitettu kirjallista materiaalia jonka turvin työtehtäviin tulisi päästä sisälle.

”Käytännössä mulle ei oo vieläkään selkeätä, että mistä mun pitäis vastata ja mistä ei. Oon koittanut muilta kollegoilta kysellä että mitä ne tekee ja tää vanhempi henkilö on apuna mutta ei häneltäkään saa välttämättä sitä oikeeta tapaa selville.”

*-Perehdytettävä*

Kaikki *perehdytettävät* näkevät kollegoiden aseman merkittävänä työnopastuksessa. Lähes jokainen on myös tyytyväinen heiltä saamaansa opastukseen, ja kokee että ohjausta on aina saanut. Yksi haastatelluista nostaa esiin työnopastajan henkilökohtaisten ominaisuuksien merkityksen, todeten että opastajan tulisi olla halukas jakamaan tietoa avoimesti ja vapaasti

tulokkaalle. Tämä toteutuu Meyerilla yleisesti hyvin, ja siihen ollaan perehdytettyjen keskuudessa verrattain tyytyväisiä.

## 5.6. Sisäänkäsy organisaatioon ja työyhteisöön

*Henkilöstöosasto* näkee, että perehdytettävän työyhteisöön sisäänkäsyä tuetaan osastoilla eri tavoin, ja sosiaalistaminen tapahtuu aina perehdyttävän osaston toimesta. Työyhteisöön sisäänkäsyn nähdään olevan molemminpuolinen prosessi, johon sekä perehdytettävä että perehdyttävä osapuoli ottavat aktiivisesti osaa. Yleiskuva henkilöstöosastolla on, että tämä onnistuu melko hyvin, ja telakalta löytyy esimerkiksi vapaa-ajan toimintaa sisäänkäsyä tukemaan. Sosiaalistuminen nähdään luonnollisena osana perehdyttämisprosessia. Tutustuminen uusiin työkavereihin on tärkeää ja yhteistyön eri rajapinnoissa tulee onnistua, joten työyhteisöön sisäänkäsyyn kiinnitetään perehdyttämisessä huomiota. Esimiehen tehtävänä perehdytettävän sosiaalistumisessa uuteen organisaatioonsa on luoda tulokkaalle mahdollisuus päästä työyhteisön jäseneksi. Tulokkaasta itsestään riippuu miten hän tämän mahdollisuutensa käyttää.

”Tarjota mahdollisuus, ihminen itse tekee valintansa. Toinen on ekstrovertti ja toinen introvertti. Ei ketään pakoteta sosiaalistumaan mutta esimies tarjoaa mahdollisuuden siihen” -*Henkilöstöosasto*

*Esimiehistä* osa kokee, että tulokkaan työyhteisöön sisäänkäsyn tukeminen ei ole kovin aktiivista. Tärkeimpänä menetelmänä sosiaalistumista tukemaan esimiehet näkevät tulokkaan esittelemisen osaston muille työntekijöille. Tämän jälkeen tulokkaan odotetaan itse aktivoituvan ja ottavan osaa keskusteluihin esimerkiksi kahvitauoilla, sekä pyrkivän tutustumaan kollegoihinsa itsenäisesti. Henkilökohtaisen perehdyttäjän osuus on paikoin suuri tulokkaan sisäänajossa työyhteisöön, mutta häntä ei kuitenkaan nähdä ainoana kontaktipintana yhteisöön. Osa esimiehistä nostaa esiin hyvän ilmapiirin merkityksen tulokkaan sosiaalistumisen onnistumiselle. He myös näkevät, että työajan ulkopuolinen toiminta on hyvä tapa saada perehdytettävä osaksi työyhteisöä. Tällaista toimintaa voi olla esimerkiksi illanvietto työporukan kesken, tai urheilun harrastaminen yhdessä. Esimiehistä yksi pyrkii ottamaan tietoisesti uuden työntekijän mukaansa eri tilanteisiin ja palaveriinhin, jotta ihmiset ja toimintatavat tulevat tutuiksi

”Se tulee siitä että työnjohtaja esittelee tai mä esittelen sen siihen porukalle, sitten kaveri esitellään työnjaossa ja kierretään osaston ihmiset läpi. Ja sitten on se käytännön tekeminen, että mä oon pyytänyt niitä mukaan palavereihin missä mä oon ja niitä rajapintoja ja yhteyshenkilöitä on mukana.” -*Esimies*

Perehdyttämisprosessin merkityksen sosiaalistumiselle kaikki *esimiehet* tunnustavat suureksi. Perehdyttämisen kautta tulokkalle tarjotaan kontaktipintoja, joiden kautta työyhteisön jäseneksi on mahdollista päästä. Tulokas oppii tuntemaan eri tahoja, sekä saa tietoa organisaationsa kirjoittamattomista säännöistä ja yleisistä toimintatavoista. Toisaalta osa esimiehistä nostaa esiin sosiaalistumisen varjopuolen, sillä tulokkaat oppivat nopeasti työyhteisöstään myös niin sanottuja huonoja tapoja ja vääriä toimintamalleja. Mikäli esimies on joutunut tekemään kompromissin perehdyttäjän valinnassa, on riski huonojen tapojen oppimiselle suuri. Sosiaalistumisessa esimiehet kokevat vastuunaan olla tukemassa tulokasta aina tarvittaessa. He pyrkivät varmistamaan, että perehdytettävä otetaan huomioon ja mukaan osaston toiminnassa niin työajalla kuin tauoillakin.

Myös kaikki *kollegat* näkevät, että työyhteisöön sisään pääsemiseksi aktiivisena toimenpiteenä tulokasta kierrätetään uudella osastolla ja esitellään tuleville työkavereilleen. Osa kollegoista pyrkii rohkaisemaan perehdytettävää tulemaan luokseen kysymään jos jokin asia on epäselvä, tai on muuten tarve jutella. Kaikkien kollegoiden mielestä uuden työntekijän oma aktiivisuus määrittelee hyvin pitkälti sen, miten socialisaatio onnistuu. Puhumalla ja tulemalla systemaattisesti mukaan työyhteisössä käytäviin keskusteluihin tulokkaan nähdään olevan mahdollista lunastaa paikkansa työyhteisössä. Kollegat ovat havainneet eroavaisuuksia tulokkaiden halussa ja aktiivisuudessa työyhteisön jäseneksi pyrkimisessä.

”Aika usein uusi työntekijä esitellään ja kierrätetään läpi osastolla. Porukka on aika avointa, ei oo selvää ohjattua prosessia siihen mutta tänne on aika helppo tulla. Riippuu siitä omasta aktiivisuudestakin, kun juttelee, niin mukaan pääsee kyllä.”

-*Kollega*

Jokainen *kollega* näkee perehdyttämisen merkityksen sosiaalistumisessa suurena tai erittäin suurena. Käytännön hyötynä työyhteisöön sisään pääsemisessä on oikeiden henkilöiden tunteminen ja heiltä tiedon saaminen aina tarpeen tullessa. Samalla koetaan, että muu työyhteisö ymmärtää tulokkaan osaamistason eivätkä odota tältä sataprosenttista

asiantuntemusta heti alkumetreiltä lähtien. Myös hiljaista tietoa kollegat kokevat antavansa tulokkaille vähitellen normaalin kanssakäymisen yhteydessä perehdyttämisen edetessä.

Esimiehen tuki tulokkaalle koetaan *kollegoiden* keskuudessa pääosin tärkeäksi työyhteisöön sisään pääsemisessä. Yksi haastatelluista kollegoista sanoo suoraan, ettei tarvitse esimiestä tähän ja pärjää hyvin yksinkin. Kaikki muut näkevät esimiehen keskeisenä tulokkaan työyhteisöön tutustuttajana. Juuri esimiehen tulee kollegoiden mielestä esitellä tulokas uuteen työyhteisöönsä, sekä varmistaa ja seurata, että tulokas pääsee sisään työporukkaan esimerkiksi kyselemällä nimetyltä perehdyttäjältä tietoja asioiden etenemisestä. Esimiehen nähdään myös olevan velvollinen katsomaan, että tulokkaalle tarjotaan tarpeeksi vastuuta ja vaativia tehtäviä osaamistason kehittymiseksi perehdyttämisen aikana.

”Esimiehen täytyy näyttää sille muulle työyhteisölle että uusi kaveri pystyy ottamaan vastuuta ja saa sellaisia tehtäviä joissa saa sitä. Että sille voi antaa tällaisia hommia. Jos esimies antaa vaan toisarvoisia tehtäviä niin ei se voi olla vaikuttamatta muun työyhteisön suhtautumiseen.” -*Kollega*

*Perehdytettävien* näkemyksen mukaan tukea työyhteisöön sisään pääsemiseksi ei ole tarjolla. Suurin osa oli esitelty uudelle työporukalle, mutta sitä ei koeta kovinkaan suurena tukielementtinä sosiaalistumisessa. Kenenkään haastatelluista kohdalla ei kuitenkaan nouse esiin ongelmia työyhteisön jäseneksi pääsemisessä, vaan kaikki kokevat olevansa osa sitä. Syynä tähän esiin nousee hyvä työilmapiiri, sekä mukavat ja samanhenkiset kollegat joiden kanssa on helppo puhua.

”Ei sitä erikseen oo tuettu. En koe olevani mitenkään ulkopuolinen vaikka uus oonkin. Hyvä henki on ja paljon ollaan samaan aikaan tauolla.” -*Perehdytettävä*

*Perehdytettävät* kokevat oman suhtautumisensa ja aktiivisuutensa vaikuttavan merkittävästi työyhteisöön sisään pääsemisessä. Perehdyttämisen merkitystä sosialisatiossa kaikki haastatelluista eivät näe kovin keskeisenä. Osa kuitenkin kokee, että perehdyttämisen seurauksena työyhteisön jäseniin on ollut mahdollista tutustua ja samalla on opittu työyhteisön toimintatapoja erilaisissa tilanteissa. Muuten hiljaisen tiedon siirtämistä tulokkaille ei koeta aktiivisena, vaan tapaus tapaukselta tapahtuvana aina sopivan tilanteen osuessa kohdalle.

Esimiehen tukea *perehdyttävät* kokevat saaneensa vaihtelevasti työyhteisöön sisään pääsemiseksi. Yli puolet haastatelluista kokee esimiehen merkityksen ja tuen suurena, ja ovat tyytyväisiä saamaansa huomioon ja esimiehen antamaan panokseen. Osa *perehdyttävistä* kuitenkin näkee, ettei esimies ole tarjonnut tukea heidän socialisaatiossaan, ja ovat jääneet kaipaamaan suurempaa osallistumista. Esimiehillä kerrotaan olevan kiireitä, eikä aikaa tulokkaan tukemiseen ole riittävästi. Esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisille keskusteluille asian tiimoilta toivotaan mahdollisuuksia. Osalle *perehdyttävistä* esimiehen tuki on jäänyt niin vähäiseksi, etteivät he tiedä edes mitä esimies on heidän eteensä tehnyt.

”Kyllä sillä (esimiehen tuella) olisi merkitystä joo varmasti, hyvä esimies hoitaisi sen niin että tulokas näkee ja tietää paikkansa mihin kuuluu ja mistä vastaa.”

*-Perehdyttävä*

Merkittävänä *perehdyttävät* näkevät kollegoiden aseman socialisaatiossa. Hyvän yhteishengen ja tiedonjaon ilmapiiriin koetaan helpottavan tulokasta löytämään oman paikkansa uudessa organisaatiossa.

## 5.7. Vastuualueet ja osapuolet

*Henkilöstöosasto* näkee oman osallistumisensa *perehdyttämisen* prosessiin käsittävän perustoimintojen ja prosessin järjestämisen. *Henkilöstöosasto* järjestää yksittäisiä tilaisuuksia, mutta muuten vastuu *perehdyttämisen* toteuttamisesta on jokaisella osastolla itsellään. Prosessin yleislinjaukset ja siihen kuuluvat lomakkeet ovat *henkilöstöosaston* tuottamia. Palautteen *henkilöstöosasto* kokee kiinnostavana, mutta sen keräämistä ei ole järjestetty.

Esimiehen vastuulla *henkilöstöosasto* näkee olevan *perehdyttämisen* toteuttamisesta huolehtiminen. *Perehdyttävän* kollegoille puolestaan nähdään jäävän ne tehtävät *perehdyttämisestä*, jotka esimies heille erikseen määrittää. Tukea eri osapuolten välillä *henkilöstöosastolla* ei nähdä annettavan, vaan yhteistyö koetaan lähinnä kommunikointina tilanteissa, joissa on esiintynyt huonoa palautetta *perehdyttämisen* prosessiin liittyen.



Henkilöstöosasto seuraa vaihtuvuutta ja tulokkaiden työssä pysymistä, ja mikäli tässä havaitaan ongelmia, niihin puututaan.

”Tuki on väärin sanottu, palaute ja kommunikointi tietenkin, jos tulee huonoa palautetta. Seurataan esimerkiksi vaihtuvuutta, niin selvitetään että mikä siellä on että ihmisiä lähtee. Toki jos sieltä tulee osastopäälliköille heikot arvostelut, niin kyllä se on palautteen paikka.” -*Henkilöstöosasto*

*Esimiehet* näkevät henkilöstöosaston osuuden perehdyttämisen prosessissa eri tavoin. Osa ei koe, että se osallistuu prosessiin muulla tavoin, kuin luomalla perehdyttämiskortin tulokkaille. Osa tuo esiin henkilöstöosaston järjestämät yleiset koulutukset laivanrakennukseen ja turvallisuuteen liittyen. Myös rekrytointivaiheessa henkilöstöosastolta saatu tuki nousee paikoin esiin, ja se koetaan tervetulleena ja hyödyllisenä. Pääsääntöisesti henkilöstöosasto nähdään tukitoimena perehdyttämisessä, ja sen aktiivinen osallistuminen prosessiin on vähäistä. Osa esimiehistä peräänkuuluttaa henkilöstöosastolta suurempaa vastuuta varsinkin sellaisten yleisten asioiden perehdyttämiseen, jotka eivät suoraan liity tulokkaan työtehtävän sisältöihin. Tällaisina asioina esiin nousi esimerkiksi työsopimusasioiden hoitamisessa avustaminen, sekä henkilökuntaetujen ja vapaa-ajantoiminnan esittely tulokkaille.

Omana vastuunaan perehdyttämisen prosessissa *esimiehet* näkevät kautta linjan sen, että perehdyttäminen tulee tulokkaan kohdalla tehtyä. Suurin osa esimiehistä jättää käytännön perehdyttämisen suurimmalta osin alaistensa, eli tulokkaan kollegoiden tehtäväksi. Kaikki esimiehet tekevät ainakin osan perehdyttämiskortissa osoitetuista tehtävistä itse, sillä he kokevat, että joitakin asioita, kuten työsopimuksen tekemistä ei voi delegoida eteenpäin. Esimiesten henkilökohtainen osallistuminen vaihtelee, osa käyttää omaa aikaansa perehdyttävän kanssa päivän, ja yksi esimiehistä on itse toiminut kaikkien uusien palkkaamiensa toimihenkilöiden perehdyttäjänä alusta loppuun. Työnopastus on silti kaikissa haastattelutapauksissa tapahtunut kollegoiden toimesta. Lähes kaikki esimiehistä tiedostavat, että mikäli eivät itse suorita perehdyttämistä tulokkaan kohdalla, heidän tulee siihen jokin perehdyttävän kollegoista osoittaa.

”Niiden osalta jotka on mun suoria alaisia, niin on sellaisia kohtia mitä kummi ei voi hoitaa, vaan esimiehen tulee hoitaa. Ja totta kai kokonaisvastuu on mulla, huolehtia siitä ja valita oikeat kummit ja huolehtia että menee loppuun asti.” -*Esimies*

Kollegoiden vastuuksi *esimiehet* määrittelevät keskeisimpänä työnopastuksen hoitamisen. Lisäksi kollegoiden katsotaan olevan tukena ja apuna perehdytettävän liikkeelle pääsyssä. Perehdyttämisprosessin eri osapuolten välinen yhteistyö nähdään varsin niukkana, ainoastaan prosessin alkuvaiheessa on yhteisesti toteutettua perehdyttämistä, johon sekä esimies että kollegat osallistuvat. Tuki esimieheltä perehdyttämistä tekeville kollegoille ei haastatteluiden perusteella ole kovin suoraa tai välitöntä, eikä perehdyttäjälle ole tarjolla koulutusta tehtävänsä. Osa esimiehistä kysyy vaihtelevasti prosessin etenemisestä perehdyttäjältä, ja pyrkii varmistumaan että perehdytettävän kemiat tämän kanssa kohtaavat. Keskusteluja ei osapuolten välillä yleisesti käydä, vaan ainoastaan ongelmatilanteen ilmetessä asioita nostetaan esille. Tuki perehdytettävälle tarjotaan ensisijaisesti perehdyttäjän kautta.

Valtaosa haastatelluista *kollegoista* ei tiedä, mikä henkilöstöosaston osuus perehdyttämisessä on, vaan kokee sen prosessin ulkopuoliseksi toimijaksi. Kaksi haastatelluista näkee henkilöstöosaston olevan olennaisena osana mukana yleisten asioiden perehdyttämisessä, perehdyttämisen pohjatyön tekemisessä, sekä intranetin päivittämisessä. Esimiehen osuus puolestaan koetaan kollegoiden keskuudessa taustavaikuttamiseksi ja tarvittaessa tuen antamiseksi, sekä prosessin seurannaksi. Osa näkee, että esimiehellä on yleisvastuu perehdyttämisestä ja siitä, että perehdytettävä pääsee sujuvasti sisään organisaatioon. Esimieheltä odotetaan myös tulokkaalle tehtävänkuvan määrittelyä ja odotusten asettamista.

”Esimiehen kuuluu seurata että perehdyttäminen toimii. Ettei siinä oo mitään hylkimisreaktioita suuntaan eikä toiseen.” -*Kollega*

*Kollegat* kokevat oman vastuunsa perehdyttämisessä liittyvän erityisesti työtehtävien opastamiseen. Kollegat toimivat ”enemmän vähemmän epävirallisesti nimettyinä” perehdyttäjinä tulokkaalle. Tehtävä nähdään laajana, ja osa kollegoista kokee hoitavansa lähes koko perehdyttämisen itse. Ongelmatilanteissa kollegat ovat tukena ja apuna niiden selvittämisessä. Osa heistä näkee tehtäväkseen tarjota apua vaikka tulokas ei sitä suoraan pyytäkään, ottaen huomioon yksilölliset erot tulokkaiden avunpyytämisen aktiivisuudessa.

”Se on mun mielestä tosi tärkeä. Nimenomaan että jos on joku ongelma, niin koitetaan selvittää ja että kaveri uskaltaa kysyä. Niitäkin on paljon jotka tulee uuteen hommaan mutta ei kehtaa millään kysyä” -*Kollega*

Yhteistyötä *kollegat* eivät kaikkien osapuolten välillä näe, mutta tukea esimieheltä kollegalle osa kokee olevan tarjolla. Henkilöosaston rooli on osalle kollegoista pimennossa, mutta silti koetaan, että sen ja esimiehen välillä voisi olla jonkinlaista kommunikaatiota. Esimies nähdään osapuolista keskeisimpänä perehdyttämisen kannalta, ja kollegat heti seuraavana. Yksi kollegoista kokee, ettei ole tehnyt minkäänlaista yhteistyötä minkään muun tahon kanssa, vaan on hoitanut kaiken itse.

*Perehdytetyt* näkevät henkilöstöosaston osuuden perehdyttämisprosessissa olevan lähinnä taustavaikuttamista ja prosessin ylläpitoon sekä luomiseen liittyvää, eikä tulokkaille suoraan näkyviä toimenpiteitä sen toimesta käytännössä koeta tehtävän. Perehdyttämiskortin kaikki perehdytettävät tietävät olevan henkilöstöosaston käsialaa, ja Telakka ja Tuote Tutuksi -koulutuksen kaltaiset yleisten asioiden perehdyttämistilaisuudet moni tietää myös olevan henkilöstöosaston järjestämiä. Osa perehdytetyistä näkee henkilöstöosastolla olevan vastuullaan myös koulutustarjonnan varmistamisen.

Esimiehen vastuulla kaikki *perehdytettävät* näkevät olevan perehdyttämisestä huolehtiminen ja sen koordinointi. Esimies nähdään tahona, jonka tulisi ohjata tulokkaan toimintaa ja järjestää tälle tukea ja ohjausta uuteen tehtävään sekä työympäristöön. Esimiehen osallistuminen on haastateltujen perehdytettävien kohdalla erilaista, osalla esimies on itse vastannut perehdyttämisestä, osalla on ollut nimetty perehdytettävä joka on hoitanut käytännössä koko perehdyttämisen. Haastatteluissa nousee esille myös tapauksia, joissa esimiehen koetaan jääneen liian pimentoon, eikä tämän toiminta näy perehdytettävällä lainkaan. Näissä tapauksissa perehdytettävällä on ollut haasteita omien tehtäviensä ja vastualueidensa hahmottamisessa. Yhtä mieltä perehdytettävät ovat siitä, että esimiehen tulisi olla tukea antavana ja vastuullisena tahona perehdyttämisprosessissa.

”Esimies ainakin koordinoi että käydään oikeita asioita läpi mitä siihen tehtävään liittyen pitää käydä ja valitsee ne henkilöt joiden matkassa niitä asioita lähdetään oppimaan. Ja tietysti se että pysyy ajan tasalla että tarvitaanko lisää jotakin läpikäyntiä jonkin asian tiimoilta.” -*Perehdytettävä*

Kollegoiden vastuulla *perehdytettyjen* mielestä on tuen ja avun antaminen, sekä hiljaisen tiedon antaminen ja toimintamallien opettaminen tulokkaalle. Kollegat nähdään perehdyttämisessä merkittävänä osapuolena, joiden toiminta on perehdyttämisen onnistumiselle erittäin kriittistä. Käytännön työtehtävien opastus koetaan perehdytettyjen joukossa yleisesti kollegoiden keskeiseksi tehtäväksi. Osa perehdytetyistä näkee kollegoiden onnistuneen omalla alueellaan perehdyttämisessä, mutta haastatteluista osa näkee että kollegat eivät ole tarjonneet sitä panosta mitä heiltä on oikeus odottaa. Syynä kollegan osallistumisen epäonnistumiseen nähdään yksiselitteisen perehdyttäjän nimeämisen laiminlyönti esimiehen toimesta.

”Kollegat on niitä perehdyttäjiä, heillä on se suurin vastuu. Miten sitä otetaan, niin on toinen asia. Mun mielestä alussa olis pitänyt olla heille enemmän määritettyä vastuuta, että teidän pitää tehdä näitä hommia. Että heillekin olis annettu se aika, tuntuu siltä että jos sulla on oma työ, vastuu ja aikataulut, niin ei siihen jää aikaa perehdyttää.” -*Perehdytettävä*

Omana tärkeänä tehtävänä perehdyttämisprosessissa *perehdytettävät* näkevät aktiivisena oppijana ja tiedonhankkijana olemisen, sekä mahdollisten ongelmien esilletuomisen. Osa perehdytetyistä kokee oman vastuunsa perehdyttämisessä olevan jopa liian suuri niin, että käytännössä kaikki tiedon löytäminen ja asioiden omaksuminen on tarvinnut tehdä itse, eikä aktiivista opastusta ja tukea tiedonhankintaan ole ollut riittävästi. Perehdyttämisen osapuolten välistä yhteistyötä perehdytettävät eivät juuri ole havainneet, yksi haastatelluista kokee, että esimiehen ja perehdyttäjän välillä on selkeästi ollut yhteistyötä. Loput eivät joko tiedä tai eivät usko että yhteistyötä eri osapuolten välillä heidän perehdyttämisessään olisi ollut.

## 5.8. Arviointi, palaute, seuranta ja kehittäminen

*Henkilöstöosaston* mukaan perehdyttämisprosessin etenemistä ei seurata, sillä siihen ei ole olemassa työkaluja. Perehdyttämiskortti tulee täyttää ja palauttaa allekirjoitettuna jokaisen tulokkaan kohdalla. Palautetta henkilöstöosaston mukaan varmasti prosessin aikana annetaan, mutta osastokohtaisten erojen uskotaan olevan suuria, eikä tarkkaa tietoa palautteen määrästä ole. Koeajan päätteeksi on määriteltävä työn vaatavuus ja istuttava alas

keskustelemaan. Palautteen määrää tällaisenaan ei henkilöstöosastolla pidetä riittävänä, vaan sitä toivotaan lisää. Palaute koetaan kehittämisen työkaluna, jota voidaan hyödyntää muiden mittarien, kuten tapaturmien määrän, ohella prosessin parantamisessa.

”Ei (ole riittävää), aina pitäis, se on tuotekehitystyökalu ja totta kai sitä halutaan lisää aina. Ei voi elää sillä oletuksella että kaikki olis samaa kun 80-luvulla.”

*-Henkilöstöosasto*

Dokumentaatio perehdyttämisessä nojaa *henkilöstöosaston* mukaan perehdyttämislomakkeeseen, eikä resursseja tarkempaan seurantaan nähdä olevan. Lisäksi esiin nousee epäily, että tarkemman seurannan kautta ei ole mahdollista saada konkreettisesti mitään lisähyötyä. Perehdyttämiskorttia kehitetään palautteen myötä, mutta muuten seurannan kehittämiselle ei nähdä perusteita tai mahdollisuuksia, sillä sen avulla saatavan tiedon hyödyntämiseen ei nykyisellään ole resursseja. Perehdyttämisen eri osapuolten välille ei ole kehitetty tiedonsiirtokäytäntöä, mutta sellaisen luomiselle ei nähdä estettä.

*Henkilöstöosastolla* on tiedossa tapauksia, joissa perehdyttämisen puutteellisuus on johtanut ongelmatilanteisiin. Tällaisiin tilanteisiin ovat yleensä johtaneet perehdytettävän jättäminen liian nopeasti omatoimiseksi tekijäksi, tai eri tahojen puutteellinen esittely ja yhteistyön puute. Perehdyttämisen esteeksi esiin nousee kiire ja resurssipula. Aina ei ehditä panostamaan tarpeeksi sellaisiin asioihin joihin panosta tarvittaisiin. Yleinen tyytyväisyys perehdyttämiseen on henkilöstöosastolla keskitasoa. Tämä johtuu siitä, että perehdyttämisen toteuttamisessa on vielä parannettavaa, jotta suunnitellulle tasolle päästäisiin. Perehdyttämislle asetettuja tavoitteita koetaan kuitenkin saavutettavan kohtuullisen hyvin, ja prosessin katsotaan tukevan oppimista ja kehittymistä.

Perehdyttämisestä ei *henkilöstöosastolla* katsota otsikkotasolla puuttuvan tällaisenaan mitään. Lisää panostusta vaaditaan nimenomaan toteutukseen, esimerkiksi perehdyttämiskortin täyttämisen ja allekirjoittamisen vastaavuus todellisuudessa tehtyyn perehdyttämiseen voi olla kirjava; toisaalla kortin sisältöihin paneudutaan enemmän kuin toisaalla. Turvallisuusperehdyttäminen nähdään selkeänä onnistumiskohtana perehdyttämisessä, sillä vaarallisesta ympäristöstä huolimatta tapaturmia on hillitty määrä.

”Tää (perehdyttämiprosessi) on otsikkotasolla suunnilleen kohdillaan. Nyt vaan lihaa luiden ympärille. Ohjeita meiltä ei puutu. Niitä pitää vaan noudattaa ja käyttää. Tehdään hommat niin.” -*Henkilöstöosasto*

*Henkilöstöosasto* kertoo, että perehdyttämiskortin painotuksia on vuoden sisällä pohdittu ja muutettu ja nyt osa-alueet tuntuvat olevan kohdillaan. Aikajanaan olisi mahdollista tehdä muutoksia, jotta riittävä aika kullekin perehdyttämisen osa-alueelle kyettäisiin varmistamaan.

Palautetta *henkilöstöosasto* sanoo saavansa esimiehiltä, mikäli jotakin sanomista prosessista on. Palautteeseen reagoitua pohditaan henkilöstöosastolla yhteisesti, ja siellä tehdään myös mahdolliset päätökset prosessin muuttamisesta. Palautteen keräämiseen ei ole olemassa suoraa menetelmää, vaan palautteeseen reagoidaan sikäli kun sitä ilmenee. Henkilöstöosasto näkee omana vastuunaan perehdyttämiproessin edelleen kehittämisen. Palautetta ei kuitenkaan koeta juuri tulevan, eikä henkilöstöosastolla olla varmoja siitä, riittääkö nykyinen määrä prosessin kehittämiseen. Kehittämisvastuullisena tahona palaute kuitenkin nähdään kiinnostavana.

*Esimiehistä* osa näkee perehdyttämiproessin seurannan tapahtuvan yksinomaan perehdyttämiskortin kautta. Sen lisäksi osa pyrkii käymään keskusteluja sekä tulokkaiden että heidän perehdyttäjiensä kanssa. Esiin nousee myös tapauksia, joissa prosessin seuranta rajoittuu kehityskeskusteluissa käytävään palautteenantoon. Yleisesti seurannalle ei ole olemassa minkäänlaista järjestelmää perehdyttämiskortin lisäksi, jonka esimiehet tunnustavat hyödyttömäksi osaamistason kehittymisen seuraamisessa.

Palautetta *esimiehet* eivät näe systemaattisesti annettavan. Osa ei käy tulokkaan kanssa koeajan aikana kuin yhden keskustelun, jossa todetaan onko perehdyttäminen kantanut hedelmää ja tulokas onnistunut organisaatioon sisääntulossa. Tällöin myös päätetään työsuhteen jatkosta. Palautekeskusteluiden, joita perehdyttämisessä mahdollisesti käydään, nähdään syntyvän spontaanisti työn lomassa, niitä ei erikseen järjestetä. Esimiehistä osa kokee, että työnopastajan antama palaute on keskiössä tulokkaan perehdyttämisessä, ja esimiehen rooliksi jää perehdyttäjältä palautteen kyseleminen ja heidän kauttaan tilannekuvan selvittäminen perehdyttämisen etenemiseen ja onnistumiseen liittyen. Palautteenannossa katsotaan olevan paikoin kehitettävää, ja palautekeskusteluiden järjestämiselle nähdään olevan järjestelmällisempääkin kysyntää.

”Ei oikeestaan oo mitään (palautteenantoa yleisesti), korkeintaan se että miten se työnopastaja osaa sitä tukea. Jos se toimii fiksusti, niin antaa palautetta molempiin suuntiin että pysyy raiteilla eikä mopo keuli.” -*Esimies*

Perehdyttämisen prosessin dokumentaatio on *esimiesten* mukaan täysin perehdyttämiskortin varassa. Kortti sisältää perehdyttämisen yleisiä asioita, ja toimii muistilistana niiden läpikäymiselle, mutta työtehtävien tai muiden perehdyttämiskortin ulkopuolisten asioiden dokumentointia ei suoriteta. Perehdyttämiskorttia esimiehet kertovat käytettävän lähes aina, mutta on ollut myös tilanteita joissa sitä ei kiireisiin vedoten ole joidenkin tulokkaiden kohdalla käytetty. Lisäksi esimiehistä osa kokee, että perehdyttämiskortin täytössä on vaihtelua, ja eri perehdyttäjät saattavat ymmärtää siinä olevia asioita eri tavoin.

Perehdyttämisen aikainen eri osapuolten välinen tiedonsiirto toteutuu *esimiesten* mukaan vaihtelevasti. Osa esimiehistä keskustelee perehdyttämisestä henkilökohtaisten perehdyttäjien kanssa, ja pitävät itsensä siten ajan tasalla perehdyttämisen etenemisestä. Perehdyttävän ja kollegoiden välillä esimiehet näkevät olevan luonnostaan kommunikointia, joten näiden osapuolten välillä tiedonsiirto onnistuu parhaiten. Keskusteleminen ja kyseleminen nousevat esiin keskeisimpinä keinoina siirtää tietoa eri osapuolten välillä, mikäli tiedonsiirtoa ylipäättään tapahtuu, sillä osa esimiehistä kokee, ettei tieto liiku. Tällöin perehdyttämiskortin täyttäminen ja lähettäminen eteenpäin nähdään ainoana konkreettisena osapuolten välisenä kommunikaationa. Yksi esimies kokee, että kommunikaatiota tulisi olla lisää, mikäli prosessin seurantaan panostettaisiin eri tahojen puolesta enemmän.

Osa *esimiehistä* kokee perehdyttämisen henkilökohtaisuuden tulokkaan kannalta jäävän hieman vaillinaiseksi, ja perehdytyksessä käydään vain perehdyttämiskortissa olevan listan mukaisia asioita läpi. Suurin osa esimiehistä kuitenkin kokee henkilökohtaisuuden toteutuvan hyvin nimetyn perehdyttäjän kautta, joka on käytännössä perehdyttävän kollega ja toimii tämän kanssa samoissa työtehtävissä. Tällöin myös perehdyttämisen sisällön koetaan olevan tulokkaalle räätälöity.

”Voi kuulostaa omakehulta, mutta kyllä se meidän osastolla juuri sen perehdyttäjän takia, kun se on kollega ja tekee käytännössä tismalleen samaa hommaa mihin tämä uusikin tulee, niin siinä mielessä se on räätälöity.” -*Esimies*

Oppiminen ja kehittyminen koetaan *esimiesten* keskuudessa olennaisen tärkeänä perehdyttämisen tavoitteena. Pääosin perehdyttämisen koetaan tukevan näitä molempia, sillä nimetyn perehdyttäjän kanssa toimimisen katsotaan luovan pohjaa tulokkaan omalle osaamiselle. Ongelmana osa esimiehistä kokee, ettei perehdyttävän oppimista kyetä seuraamaan, ja joskus ei ole tarpeeksi aikaakaan tarjolla asioiden perehdyttämiseen, jolloin vastuu asioiden selvittämisestä jää perehdyttävälle itselleen. Perehdyttämiskorttiin voisi erään esimiehen mukaan lisätä prosessin etenemisen seurantaan helpottamaan kohdan, jossa telakan tietojärjestelmät olisivat listattuna, ja siihen voisi merkata milloin tulokas on oppinut niiden käytön.

Useimmat *esimiehet* tunnistavat ongelmia, jotka ovat johtuneet perehdyttämisen puutteellisuudesta. Ongelmat ovat kuitenkin yleensä pieniä, ja liittyvät yleisiin asioihin kuten esimerkiksi työajankirjauksiin. Kaikki esimiehet näkevät ajanpuutteen suurimpana haasteena perehdyttämislle. Esimiehet kokevat olevansa täystyöllistettyjä, eikä aikaa perehdyttämiseen tahdo löytyä. Ongelma on suuri etenkin silloin, kun uudelle työntekijälle ei ole osoiteta nimettyä perehdyttäjää, vaan esimies itse on ainoa, joka perehdyttämisen voi tehdä. Toisena haasteena perehdyttämislle osa esimiehistä mainitsee uusien työntekijöiden suuren määrän. Silloin ongelmaksi koetaan varmistuminen siitä, että jokainen on tullut perehdytettyä ja oppinut kaiken tarpeellisen. Rekrytoinnin ajankohdalla nähdään myös olevan vaikutusta perehdyttämislle, ja osa esimiehistä pyrkiikin mahdollisuuksien mukaan ajoittamaan tulokkaiden työaloituksen niin, että muut kiireet olisivat mahdollisimman vähäisiä ja perehdyttämislle on mahdollista antaa aikaa ja resursseja.

”No määrä on toki yks, kun tulee 12 uutta toimihenkilöä niin millä voidaan varmistaa että jokainen on niinku oppinut kaiken, ja voidaan varmistaa että jokainen on oikea valinta ja auttaa Meyeriä?” -*Esimies*

Yleisesti *esimiehet* näkevät perehdyttämispöcessin nykyisellään kohtuullisen hyvänä, ja siihen koetaan panostettavan. Jatkossa enemmän huomiota katsotaan tarvittavan ainakin perehdyttämisen pitkäjänteisyyden kasvattamisella, ja työnopastuksen erottamisella omaksi kokonaisuudekseen yleisperehdyttämislstä. Osa esimiehistä on myös sitä mieltä, että heidän oman osuutensa ja aktiivisuutensa tasoa perehdyttämislssä voisi nostaa, ja perehdyttävien kanssa keskustelemista lisätä. Kaikki esimiehet ovat tyytyväisiä yleisesti käytössä olevaan systeemiin, jossa kokeneempi kollega toimii tulokkaan perehdyttäjänä. Perehdyttämislstavoitteita nähdään saavutettavan melko hyvin ja siihen ollaan myös



tyytyväisiä. Nykymuotoinen perehdyttäminen koetaan varsin kattavaksi, eikä siihen nähdä olevan juuri tarve lisätä mitään elementtejä. Kehitysideoista esiin nousevat laatujärjestelmän päivittäminen ajan tasalle, jotta sitä voitaisiin paremmin hyödyntää perehdyttämisessä. Lisäksi toivotaan perehdyttämisen valmisteluvaiheeseen kuuluvien lomakkeiden yhdistämistä, sillä niihin esimiehillä kuluu paljon aikaa samoja tietoja täydentäessään. Osa esimiehistä myös peräänkuuluttaa henkilöstöosastolta aktiivisempaa ja suurempaa vastuunottoa yleisten asioiden perehdyttämisessä. Esimiehet kokevat, että työtehtäviin perehdyttämistä ei voida tehdä muualla kuin omalla osastolla, mutta yleisten asioiden perehdyttämiseen nähdään olevan mahdollisuus nykyistä suuremmassakin mittakaavassa henkilöstöosaston toimesta.

”Ei tuu itellä mieleen että mitä puuttuis, on aika kattava mun mielestä. Jos nää (perehdyttämiskortissa olevat) asiat saisi silleen avattua, että mitä näistä kerrotaan ja HR hoitais jotain ja loput osastolla, ja olis jonkunlainen järjestelmä että missä tilassa se menee, ei pelkästään mun oma excel. Että kuka on tehnyt mitä ja milloin.”

*-Esimies*

*Esimiehet* nostavat perehdyttämisprosessin onnistumiskohteina esiin ”vierihoidon”, eli tulokkaan perehdyttämisen kokeneemman kollegan rinnalla työskennellen, sekä yleisen auttamisen ilmapiirin osastoilla. Lisäksi tyytyväisiä ollaan alkuvalmisteluiden hoitamiseen, jotta uusi työntekijä pääsee nopeasti kiinni työtehtäviinsä.

Kaikki *esimiehet* ovat yksimielisiä siitä, että perehdyttämisprosessista ei käytännössä saada minkäänlaista palautetta. Osa näkee palautteen erittäin vähäisenä ja osa sanoo suoraan, ettei palautetta saada ollenkaan. Palautteenannoksi koetaan lähinnä kehityskeskusteluissa tulokkaan kanssa esiin tulevat asiat. Kyseiset keskustelut eivät kuitenkaan lähtökohtaisesti ajoitu perehdyttämisen kanssa samaan aikaan. Osa esimiehistä on itse antanut palautetta perehdyttämiskortista ja telakan yleisistä perehdyttämisistä henkilöstöosastolle ja kokee, että viesti on mennyt perille ja palautteeseen on reagoitu. Palautteen keräämisestä esimiehet eivät koe saaneensa ohjeistusta, ja sen vuoksi se jää tekemättä. Yhtenä ehdotuksena esiin nousee ajatus, että perehdyttämiskorttiin voitaisiin lisätä yhtenä osa-alueena palaute, jolloin siihen kiinnitettäisiin huomiota.

”Ei saada palautetta, tietysti jatkon kannalta ja prosessin kehittämisen kannalta olis aika tärkeitä. Mun mielestä olis arvokasta, sieltä vois tulla hyviä asioita mitä pitää

parantaa niin päästäis siihen kehittämisprosessiin kiinni. Mutta tätä ei oo meille ohjeistettu, jotenkin pitäis, että se käydään läpi ja otetaan asia esiin että konkreettisesti kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin. Jos se on täällä listassa, niin sitten se tulee automaattisesti koska tää käydään kyllä läpi.” -*Esimies*

Perehdyttämisen kehittämisen *esimiehet* näkevät henkilöstöosastovetoisena, mutta kokevat myös osin itse kuuluvansa mukaan kehittämiseen. Osa esimiehistä tiedostaa, että henkilöstöosaston tulisi saada palautetta voidakseen kehittää perehdyttämistä edelleen, eikä palautetta nykytilanteessa koeta olevan välttämättä riittävästi kehittämistyön tekemiseen.

*Kollegoista* osa kokee perehdyttämisen seurannan riippuvan pitkälti perehdyttämiskortista. Pieni osa puolestaan uskoo tulokkaan toiminnan valvomisen ja esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen olevan tapa seurata prosessia. Suurin osa on kuitenkin sitä mieltä, ettei seurantaan ole olemassa aktiivista, systemaattista menetelmää. Mikäli perehdyttämisen seuranta tehdään, sen toteutus tapahtuu tilannekohtaisen kirjavasti, eikä etenkään työtehtävien perehdyttämiseen ole olemassa mitään seuranta, koska perehdyttämiskorttikan ei sitä koske.

Palautteenanto on *kollegoiden* mielestä myös vaihtelevaa, mutta yleisesti melko vähäistä. Keskeisenä palautteenantotilaisuutena koetaan kehityskeskustelut. Yksi kollega nostaa esille perehdyttämisen ajalle, koeajan päättämiskynnykselle sijoittuvan erikseen järjestetyn keskustelutilaisuuden, jossa esimies ja perehdytettävä keskustelevat ja vaihtavat puolin ja toisin näkemyksiä. Muuten kukaan kollegoista ei näe, että perehdyttämiseen sisältyisi erillisiä järjestettyjä palautekeskusteluja tai muita tilaisuuksia palautteenannolle tai sen vastaanottamiselle. Palautteenanto ja keskustelut syntyvät mahdollisesti spontaanisti, tai tilanteessa jossa tulokas on tehnyt työssään virheen. Kollegat näkevät, että palautteen määrä riippuu paljon henkilöistä, sillä toiset antaa palautetta aktiivisemmin kuin toiset. Hyvin harvoin perehdyttävät kollegat kokevat saavansa palautetta perehdytettävältä. Yleisesti palautteen määrä nähdään riittämättömänä, mutta tässäkin henkilökohtaiset erot asioiden kokemistavoissa voivat olla suuria. Haastatelluista kollegoista ainoastaan yksi kokee saaneensa perehdyttämässä palautetta esimieheltään.

”Liian vähän ihan selvästi. Alussa pitää sanoa jos tekee virheitä ja hieman moittia ja toisaalta sitte positiivisen palautteen anto on kanssa vaikeeta ja pitäis pystyä enemmän viljelemään. Oon pyrkinyt sitä tekemään ja kannustaa kaveria.” -*Kollega*

Kukaan *kollegoista* ei koe perehdyttämisprosessia dokumentoitavan. Osa nostaa esiin perehdyttämiskortin läpikäymisen, mutta muuten seurantaan ei nähdä olevan välineistöä. Osalla kollegoista ei ole tietoa perehdyttämiskortin olemassaolosta. Mikäli perehdyttämiskorttia on käytetty, siihen tehdyt suoritusmerkinnät ja allekirjoitukset pitävät haastateltujen osalta paikkansa.

*Kollegat* kokevat, että tiedonsiirto eri osapuolten välillä on perehdyttämisessä onnistunut vaihtelevasti. Osan mielestä kommunikaatio esimerkiksi esimiehen ja perehdyttävän kollegan välillä on puuttunut täysin. Esimiestä ei osassa tapauksista nähdä kovin kiinnostuneena kuulemaan perehdyttämisen etenemisestä. Haastatellut kokevat tiedonsiirron tapahtuvan yleisten keskustelujen lomassa spontaanisti, mikäli perehdyttämistä koskevaa tietoa edes raportoidaan. Mitään järjestelmää ei koeta olevan perehdyttämisprosessin etenemisen raportoimiseksi eteenpäin. Osa kollegoista kokee, ettei tiedotettavaa esimiehelle edes ole, ja ovat siksi jättäneet sen tekemättä.

Jokainen haastateltu *kollega* kokee, että perehdyttämisprosessi on kullekin tulokkaalle melko henkilökohtainen. Perehdyttävän tarpeet, kyvyt ja näkemykset pyritään huomioimaan perehdytyksessä, ja prosessin aikaisten osa-alueiden painotuksia pyritään muokkaamaan tarpeen mukaan.

”Yksilöllisyyteen pyritään, että otetaan henkilö huomioon, eihän kaikkia voi samalla lailla perehdyttää. Se menee ihan ok. Ja jos nyt näyttää että on vialinja, niin sitä korjataan heti niin että sopii kyseiselle henkilölle.” -*Kollega*

*Kollegat* myös kokevat, että perehdyttäminen tukee hyvin tulokkaan oppimista ja kehittymistä, ja ne koetaan perehdyttämisen keskeisiksi tavoitteiksi. Oppia pyritään perehdyttämisen kautta saada ammennettua kokeneemmilta kollegoilta uusille työntekijöille.

Puutteellisen perehdyttämisen aiheuttamia ongelmia *kollegat* ovat kautta jossain määrin linjan kokeneet, mutta ne ovat yleensä hyvin pieniä ja käytännöllisiä. Puute perehdyttämisessä on voinut johtua esimerkiksi perehdyttäjän unohduksesta, tai liian vähäisestä ajasta tulokkaan opastamiseen. Ajanpuute nähdäänkin perehdyttämisen suurimpana haasteena, sillä tilauskanta on telakalla tällä hetkellä niin suuri, että kaikkien panosta tarvitaan itse työn tekemiseen. Esiin on tullut tilanteita, joissa uusille työntekijöille ei ole ollut mahdollista osoittaa perehdyttäjää. Tällöin tulokas on jäänyt oman onnensa

nojaan perehtymisessä. Perehdyttäjän tulee myös selkeästi tiedostaa oma vastuunsa tulokkaan perehdyttäjänä, jotta hän osaa tietoisesti ja systemaattisesti toimia kyseisen tehtävän edellyttämällä tavalla. Toisena haasteena esiin nousee tulokkaan motivoiminen uusiin työtehtäviinsä. Tulokkaan halu oppia koetaan tärkeäksi perehdyttämisen kannalta. Myös työtehtävän tulisi olla tulokkaalle sopiva ja oikeanlainen.

Yleisarviona perehdyttämislle *kollegat* antavat keskiverron arvosanan. Heidän mukaansa perehdyttämiseen panostetaan ja se pyritään kaikille järjestämään. Perehdyttämisen organisoimisessa ja suunnitelmallisessa sekä järjestelmällisessä toteuttamisessa vielä koetaan parantamisen varaa. Kaikki haastatellut kollegat ovat yleisesti sitä mieltä, että nykyisellä perehdyttämisprosessilla saavutetaan ainakin osin sellaisia tavoitteita, joita sille on asetettu, vaikka tehokkaampaakin toiminta voisi olla.

”Asteikolla 1-5: 3. Aina sitä vois suunnitelmallisemmin ja järjestelmällisemmin hoitaa. Mutta ei voi vähempääkään antaa kun tälle asialle kuitenkin ajatuksia on uhrattu täällä ja oon huonompiakin suorituksia nähnyt.” -*Kollega*

Perehdyttämisen riittävydestä *kollegoilla* on erilaisia käsityksiä. Nykytilanne koetaan kohtuullisena, ja osa näkee sen olevan riittävällä tasolla. Perehdyttämisprosessin vastuualueiden selkeyttäminen nousee esiin joidenkin haastateltujen kohdalla, ja perehdyttämiseen toivotaan lisättävän selkeitä kuvauksia siitä, mitä siihen sisältyy, miten sitä seurataan ja mitä kirjataan ylös. Lisäksi toivotaan pakettia, joka tulokkaalle voitaisiin antaa tämän saapuessa, ja josta tämän olisi mahdollista saada työskentelyn aloittamisen kannalta hyödyllistä tietoa, sillä nyt kaikki koetaan olevan intranetin penkomisen nojassa. Lisäksi perehdyttämisen ”poikkitieteellisyys” toivotaan nousevan enemmän keskiöön. Tällä tarkoitetaan sitä, että perehdytettävälle tarjottaisiin vielä parempi yleiskuva telakan toiminnasta ja siitä, mitä muiden osastojen vastuulle kuuluu. Yhtenä liian vähälle jäävänä osuutena perehdyttämisessä osa kollegoista nostaa esiin esimiehen kanssa keskustelun ja tilannekuvan päivittämisen. Keskusteluja koetaan tarvittavan sekä perehdyttäjien että perehdytettävien ja esimiehen välillä, jotta etenemistä voidaan seurata. Resurssit ovat osan mielestä niin niukat, että perehdyttämiseen ei välttämättä voida tarpeeksi keskittyä, vaan operatiivinen toiminta vie kaiken ajan. Tällöin perehdyttäminen ei pääse riittävälle tasolle.

”Ei se ihan riittävää oo mutta se johtuu siitä, että meidän resurssit rupee olemaan vähän siinä ja siinä että riittääkö niistä perehdyttämiseen vai meneekö vaan operatiiviseen toimintaan.” -*Kollega*

Kehitysideoina *kollegat* esittävät myös sellaisen perehdyttämismateriaalin luomista, josta tulokas saisi perusohjeistusta telakan eri järjestelmien käyttöön. Lisäksi toivotaan perehdyttäjän valitsemisessa tarkkuutta ja selkeyttä, sillä esiin nousi tilanteita, jossa perehdyttäjä ei itsekään kokenut olevansa oikea henkilö tulokkaan perehdyttämiseen, sekä tilanteita, jossa kollega ei tiennyt olevansa tulokkaan perehdyttämistä vastuussa. Onnistumisena koetaan työn opettaminen kollegoiden tuella, sekä se, ettei uusia työntekijöitä juuri lopeta, vaan kaikki pääsevät jollakin tapaa sisään tehtäviinsä.

Palautetta ei yksikään haastatelluista *kollegoista* koe kerättävän, vaan palaute on epäsäännöllistä ja -muodollista, mikäli sitä yleensä on. Kollegat kokevat saaneensa vähän tai ei ollenkaan palautetta perehdyttämisen aikana sekä esimieheltään että perehdyttävältä. Systemaattista palautteenkeruuta tai sen antoa ei nähdä olevan. Prosessin kehittämistä vastuun kollegat kokevat olevan henkilöstöosaston ja esimiesten harteilla. Yksi haastatelluista esittää ehdotuksen, että kehitettäisiin järjestelmä, jonka turvin uusilta työntekijöiltä tietyn ajanjakson jälkeen kysyttäisiin lomakemuodossa näkemyksiä ja kokemuksia perehdyttämisestä. Sen perusteella puolestaan olisi mahdollista päästä löytämään kehityskohteita prosessista.

*Perehdyttävistä* osa kokee, ettei perehdyttämistä ole seurattu heidän kohdallaan millään tavalla. Suurin osa kuitenkin nostaa esille perehdyttämiskortin ainoana seurantavälineenä prosessille. Osa kokee, että perehdyttämisessä olisi voinut olla jonkinlaisia välietappeja, joissa tarkastettaisiin tilanne ja tehtäisiin tarvittaessa muutoksia perehdyttämisen sisältöön. Yhden haastatellun perehdyttävän kohdalla on käyty koeajan puolivälissä esimiehen kanssa keskustelu, jossa käsiteltiin perehdyttämisen siihenastista onnistumista sekä tulevaisuuden tavoitteita. Tämä keskustelu oli käyty perehdyttävän omasta aloitteesta. Noin puolet perehdytetyistä kertoo saaneensa palautetta perehdyttämisen aikana. Palautetta on annettu esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen lomassa. Osa kuitenkin tuntee, ettei palautetta ole annettu ollenkaan. Heidän kohdallaan palautetta ei ole myöskään pyydetty, ja yleinen kokemus palautteesta on, ettei sitä ole riittävästi. Myös ne haastatelluista, jotka palautetta kokevat saaneensa, näkevät, että palautetta voisi olla enemmänkin ja sen antaminen paremmin organisoitua.

”En tiedä tuliko sitä (palautetta) kauheen usein. Mitään negatiivista en oo kuullu, niin kyllä sekin täytyy ottaa hyvänä merkinä että ei oo tullu mistään suunnasta.”

*-Perehdyttävä*

Perehdyttämisen prosessin dokumentointia osan *perehdytetyistä* kohdalla ei koeta tehtäneen ollenkaan, kun taas osa tunnistaa perehdyttämiskortin seurantamenetelmäksi. Esiin nousee myös mielipiteitä, joiden mukaan koko perehdyttäminen on ollut niin olematonta, ettei siinä varsinaisesti mitään dokumentoitavaa olisi ollutkaan. Niiden henkilöiden, joiden kohdalla perehdyttämiskorttia on täytetty, siihen kirjatut kohdat on myös käyty lävitse. Tiedonsiirto prosessin eri osapuolten välillä ei ole näkynyt suurimmalle osalle haastateltavista, eikä heillä ole suoraa käsitystä siitä, onko tieto liikkunut esimerkiksi perehdyttäjän ja esimiehen välillä. Osa myös kyseenalaistaa prosessin osapuolten yhteistyön ja sen edellyttämän tiedonsiirron kokonaan.

”En mä usko että prosessi on semmonen. Mä käsittäisin että ensin on annettu se varsinainen esimiehen yleisien asioiden perehdytys ja sitten perehdyttäjä opettaa käytännön työtehtäviä ja ihmisiä. Ei se oo mikään varsinainen yhteisprosessi”

*-Perehdyttävä*

Suurin osa *perehdytetyistä* kokee prosessin olleen riittävän henkilökohtainen ja heidän tarpeitaan vastaamaan räätälöity. Henkilökohtainen perehdyttäminen on näkynyt perehdytetyille etenkin työtehtävien oppimisessa. Esiin nousee kuitenkin myös tapauksia, joissa henkilökohtaisuus on täysin unohdettu. Tämä on tapahtunut haastatteluiden perusteella siksi, ettei henkilökohtaista perehdyttäjää ole nimetty ja koko perehdyttämisen prosessi on jäänyt käytännössä lähes pitämättä. Näissä tapauksissa työtehtävät ovat jääneet kokonaan tai osittain epäselviksi, eikä esimerkiksi tavoitteita ja odotuksia ole määritelty tulokkaalle ollenkaan. Tällöin koko perehdyttämisen hyöty kehitykselle ja oppimiselle koetaan olemattomaksi, vaikka yleisesti perehdytetyt muuten sen varsin positiivisena ja tärkeänä näkevätkin.

Puutteellisen perehdyttämisen aiheuttamina ongelmina *perehdytetyt* tunnistavat työaikakirjauksiin liittyvät pienet pulmat, sekä yleisen asioiden viivästymisen tietotaidon puutteellisuuden vuoksi. Lisäksi työtehtävien määrittely on joissakin tapauksissa ollut vaillaista, mikä osaltaan vaikeuttaa asioiden hallintaa, sillä tulokas ei edes tiedä mitä hänen tulisi osata. Haasteena perehdyttämiselle haastatellut perehdyttävät tuovat esiin

ajan puutteen, sillä kaikilla tuntuu olevan valtavan suuri työtaakka eikä perehdytykselle aina riitä aikaa. Lisäksi esiin nousee ajatus perehdyttäjän sopivuudesta tehtävään. Perehdyttäjän pitäisi haastateltujen mielestä olla avoin antamaan tietoa ja ohjeita, sekä osata selittää asioita niin että perehdytettävä ymmärtää ne. Yhtenä haasteena esiin nousee myös telakan tietojärjestelmistä löytyvien dokumenttien vanhentunut tieto, sekä niiden välillä paikoin vallitseva suora ristiriitaisuus. Osa perehdytetyistä kokee, että perehdyttäminen koetaan tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi, eikä siihen silloin panosteta tarpeeksi. Lisäksi nähdään, että talon ulkopuolelta rekrytoitujen uusien työntekijöiden tarpeita perehdyttämisessä ei täysin ymmärretä.

”Varmaan se että koetaan tarpeettomaksi, ettei oo merkitystä. Jos siihen ei oo panostettu niin se muodostuu sellaseksi. Kun ei oo koskaan otettu tähän tehtävään ketään talon ulkopuolelta, silloin on vaikee tietää millasen perehdytyksen sellanen kaveri tarvii kun ei oo telakkakokemusta.” -*Perehdytettävä*

Yleinen tyytyväisyys jakautuu haastateltujen *perehdytettävien* kohdalla selkeästi kahteen osaan. Suurin osa haastatelluista on kohtuullisen tyytyväisiä perehdyttämiseen. Etenkin kollegoilta saatu tuki ja apu koetaan hyvänä, ja sikäli kun esimies on ollut mukana perehdyttämässä, myös hänen panostaan kiitellään. Parannusta toivotaan prosessin loogisempaan ja johdonmukaisempaan etenemiseen, sekä eri järjestelmien syvällisempään ja ohjatumpaan opettamiseen. Toisessa ääripäässä osa haastateltavista on täysin pettynyt perehdyttämisprosessiin ja se koetaan hyvin vaillinaiseksi tai kokonaan puuttuneeksi. Näissä tapauksissa yhteistä on, että perehdyttäjän määrittelemisen on jäänyt selkeästi ja yksiselitteisesti tekemättä, eikä esimies itse ole tätä puutetta mitenkään paikannut. Puutteellisen perehdyttämisen seurauksena perehdytettävät eivät koe, että heidän kohdallaan olisi saavutettu prosessille asetettuja tavoitteita. Muissa tapauksissa puolestaan haastateltavat kokevat perehdyttämisen palvelevan näitä tavoitteita.

Perehdyttämisprosessin sisältöön *perehdytetyt* ovat puutteellisen perehdytyksen kokeneita haastateltuja lukuun ottamatta melko tyytyväisiä, eikä siitä koeta puuttuvan keskeisiä elementtejä. Kehitysideoina esiin nousee ajatus useammista henkilöstöosastovetoisista koulutuksista tulokkaille, joissa kerrottaisiin yleisistä asioista tarkemmin, sekä valotettaisiin laivanrakennusprosessia hieman syvällisemmin. Perehdyttäjälle toivotaan myös osoitettavan selkeästi aikaa käytettäväksi uuden työntekijän perehdyttämiseen, sekä materiaalia perehdyttämisen tueksi. Materiaali voisi sisältää yleistä tietoa työympäristöstä,

sekä työtehtävistä uudessa organisaatiossa. Yhtenä keskeisenä kehitysideana haastateltavat nostavat esiin selkeän aikataulun luomisen palautteenannolle ja perehdyttämisen etenemiselle. Työntekijät toivovat seurantaa, ja kokevat tarpeellisena keskustella säännöllisin väliajoin esimiehensä kanssa perehdyttämisen etenemisestä, ja he haluavat saada palautetta oman toimintansa kehittämisen tueksi. Tämän lisäksi kommunikaatiota tulisi myös olla aktiivisesti puolin ja toisin koko perehdyttämisen ajan. Osa perehdytetyistä kokee, ettei heidän työnkuvaansa oltu määritelty tarpeeksi selkeästi, ja myös ohjeistusta eri osastoilla oleviin vastuualueisiin toivotaan.

”Yks kehitysehdotus olis, että oikeasti määrättäis tietyt checkpointit koeajalle ja oikeasti istutaan alas ja käydään läpi se juttu. Että siellä on tällaiset minikehityskeskustelut. Konkreettisten keskusteluhetkien luominen ja sopiminen olis aika hyödyllinen juttu.” -*Perehdytettävä*

Onnistumisina perehdyttämisessä *perehdytettävät* kokevat saamansa tuen ja opastuksen kollegoiltaan. Työyhteisöön mukaanpääsy koetaan helpoksi ja työkaverit mukaviksi. Osa perehdytetyistä kiittelee nimetyksi perehdyttäjäksi tehtyä henkilövalintaa onnistuneeksi.

Keneltäkään *perehdytetyistä* ei ole pyydetty palautetta perehdyttämisprosessista. Haastatellut eivät myöskään tunnista olevan olemassa mitään systemaattista palautteenkeruujärjestelmää. Perehdyttämisprosessin edelleen kehittämistä vastuun perehdytetyt näkevät olevan esimiehillä yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa. Henkilöstöosastolta osa perehdytetyistä odottaa tietynlaista prosessin valvontaa ja edellytysten asettamista esimiehille. Vaikka perehdyttämistä ei nähdäkään henkilöstöosaston suorittamana toimintana, siltä odotetaan seurannan järjestämistä ja esimiesten toiminnan valvomista perehdyttämisessä. Osa haastatelluista tiedostaa, että nykyisellä palautetasolla henkilöstöosasto ei kykene prosessia kehittämään, vaan palautejärjestelmä tulisi ensin hoitaa kuntoon.

”Työtehtävän perehdyttää osasto itse, mutta HRn pitäis vaatia että sellanen on olemassa. HRn pitäis luoda ne edellytykset, vaatia jotain raportointia siitä että se on tehty.” -*Perehdytettävä*

Seuraavassa luvussa käsitellään edellä esiteltyjä, haastatteluissa ilmenneitä tutkimustuloksia suhteessa aiemmin esiteltyyn teoriaan perehdyttämisestä. Kyseisessä luvussa tuodaan myös teemoittain esille haastatteluissa nousseita keskeisiä huomioita perehdyttämisestä



kohdeyrityksessä, sekä osa-alueita joihin vielä tulisi prosessin aikana erityisesti kiinnittää huomiota.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten perehdyttämisprosessin eri osapuolet osallistuvat prosessiin. Tutkimuksessa käsiteltiin myös seuraavia kysymyksiä: mitä vaiheita perehdyttämisprosessi pitää sisällään, mitkä osapuolet ovat mukana perehdyttämisprosessissa, miten perehdyttämisprosessin eri osapuolet näkevät perehdyttämisen kohdeyrityksessä nykyisellään, sekä miten perehdyttämisprosessia voidaan kohdeyrityksessä edelleen kehittää. Vastausta tutkimusongelmaan alakysymyksineen on tässä tutkimuksessa haettu tieteellisiin lähteisiin perustuvan teorian, sekä haastatteleamalla hankitun käytännön materiaalin kautta. Teoriaosuudessa esiteltiin perehdyttämisprosessin rakenne vaiheineen ja osapuolineen. Haastatteleamalla tutkimuksen kohdeyrityksessä työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat osallistuneet teoriaosuudessa esiteltyjen eri osapuolten asemassa perehdyttämiseen, on tutkimuksessa kyetty keräämään tietoa siitä, miten perehdyttämisprosessi käytännön tasolla todellisuudessa etenee.

Perehdyttäminen Meyer Turku Oy:ssä rakentuu keskeisesti perehdyttämiskortin varaan. Käytössä oleva kortti toimihenkilöiden perehdyttämiseen on päivitetty nykyiseen muotoonsa vuoden 2015 aikana henkilöstöosaston toimesta. Tällä tavalla on osaltaan pyritty vastaamaan telakan räjähdysmäisesti kasvaneeseen rekryointitarpeeseen ja samassa suhteessa lisääntyneeseen perehdytettävien määrään. Perehdyttämiskorttiin on luotu muutamaa puutetta lukuun ottamatta kohtuullisen hyvä runko, jota noudattamalla perehdyttämisen keskeisimmät vaiheet tulevat käsitellyiksi.

Perehdyttämisen käytännön toteuttaminen on usein tulokkaan kollegoiden vastuulla. Perehdyttäminen painottuu hyvin pitkälti työtehtävien opastamiseen ja niiden suorittamisen ohessa oppimiseen. Yleisten asioiden perehdyttäminen ja tulokkaan sosiaalistumiseen panostaminen jäävät Meyerilla haastatteluiden perusteella usein melko vähälle huomiolle, ja niitä käydään läpi aina tilanteen tullen. ”Vierihoido” on terminä tuttu kaikille haastateltaville, ja se kiteyttää perehdyttämisen Meyer Turku Oy:ssä. Keskeisenä periaatteena siinä on, että tulokas toimii tiiviissä yhteistyössä vanhemman kollegansa kanssa, ja saa samalla oppia niin työtehtävistä kuin muistakin yleisistä asioista.

*Perehdyttämisprosessin osapuolet*

Taulukossa 3 on esitelty tiivistetyssä muodossa tämän tutkielman teoriaosuudessa muodostunut käsitys perehdyttämisprosessin vaiheista, sen eri osapuolista, sekä niiden tehtävistä kussakin prosessin vaiheessa. Merkittävä huomio eri osapuolten funktioita tarkasteltaessa on se, että kaikkien prosessinaikaisten osapuolten tulisi toimia saman tavoitteen eteen hyvässä yhteisymmärryksessä ja tukea toistensa kontribuutiota koko prosessin hyväksi. Saumaton, hyvin organisoitu ja tarkasti toteutettu yhteistyö on merkittävä tekijä perehdytysprosessin onnistumisen ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Merkittävää perehdyttämisen toimijoiden tehtävien sijoittumisessa toistensa suhteen on lisäksi se, etteivät eri osapuolten tehtäväalueiden rajat prosessin aikana ole täysin ehdottomia, vaan limittyvät keskenään. Näitä rajoja voidaan tarvittaessa suunnitelmallisesti määritellä uudestaan prosessin edetessä tilanteen edellyttämällä tavalla, mutta joissakin tilanteissa muutos voi tapahtua myös spontaanisti. Tehtäväjaon epäselvyyksiä tulisi silti välttää ja jokaisen osapuolen tietää tarkasti oma merkityksensä perehdytysprosessissa.

**Taulukko 3.** Organisaation eri toimijoiden tehtävät perehdyttämisprosessin eri vaiheissa.

<b>Vaihe</b> <b>Osapuoli</b>	<b>Suunnittelu ja valmistelu</b>	<b>Työnopastus ja sosiaalistuminen</b>	<b>Seuranta</b>	<b>Kehittäminen</b>
<b>Henkilöstösasto</b>	Uuden työntekijän työnkuvan ja tälle asetettavien tavoitteiden määrittely. Perehdytysmateriaalin tuottaminen.	Jatkuva tuen tarjoaminen kaikille perehdyttämisen osapuolille, etenkin esimiehelle. Mahdollisten koulutustapahtumien järjestäminen.	Asetettujen tavoitteiden ja tulosten suhteen vertaaminen ja tulkinta. Palautteen ja kehitysideoiden kerääminen perehdytysprosessista kaikilta siihen osallistuneilta osapuolilta.	Selvityksen teettäminen prosessin onnistuneisuudesta. Prosessin muuttaminen ja kehittäminen saadun palautteen ja asetettujen tavoitteiden toteutumisen perusteella. Perehdytysmateriaalin päivittäminen.
<b>Esimies</b>	Henkilöstösaston avustaminen työnkuvan ja tavoitteiden määrittelyssä. Käytännön asioista, kuten työpisteen valmistelusta vastaaminen. Varmistaa että nimetty perehdyttäjä on tehtäviensä tasalla.	Perehdyttämisen käytännöistä vastaaminen ja tehtävien delegointi. Perehdyttävän ja nimetyn perehdyttäjän tukeminen, valvonta ja ohjaaminen.	Vastuu perehdyttävän tavoitteidenmukaisen perehtymisen jatkuvasta seurannasta. Perehdytyksen kohdistaminen osaluokkiin, jotka tulokkaan kohdalla edellyttävät suurinta huomiota. Jatkuva palautteenanto tulokkaalle prosessin aikana.	Palautteen ja kehitysideoiden kerääminen ja raportointi henkilöstösastolle. Henkilöstösaston avustaminen perehdytysprosessin kehittämisessä. Loppupalautteen antaminen perehdyttävälle.
<b>Työyhteisö ja kollegat</b>	Nimetyn perehdyttäjän valmistautuminen tulevaan tehtäväänsä esimerkiksi osallistumalla tarjottuun koulutukseen.	Työyhteisön hiljaisen tiedon ja kirjoittamattomien sääntöjen selvittäminen tulokkaalle. Työnopastuksen toteuttaminen.	Palautteenanto perehdyttävälle sekä raportointi kehityksestä esimiehelle omaan vastuualueeseen liittyen.	Kehitysideoiden esittäminen tehtyjen havaintojen perusteella.
<b>Perehdyttävä</b>	Omatoiminen tiedon etsiminen tulevasta organisaatiostaan esimerkiksi internetistä. Mahdollisesti saatuun etukäteismateriaaliin perehtyminen.	Aktiivinen osallistuminen järjestettyyn perehdytykseen, motivaatio ja halu oppia.	Palautteen ja ideoiden antaminen sekä prosessin aikana esimiehelle, että sen jälkeen esimiehen lisäksi myös henkilöstösastolle.	Palautteen antaminen perehdytysprosessista, siihen liittyvistä toimijoista ja toimintatavoista esimiehelle ja henkilöstösastolle.

Taulukossa 4 on esitelty haastatteluissa esille nousseet kunkin osapuolen itsensä kokemat keskeisimmät tehtävät perehdyttämisprosessin aikana. Haastatteluiden perusteella on selvää, etteivät teoreettiset tehtäväjaot (Taulukko 3) ole automaatioita, vaan vastuu tehtävistä saattaa olla perustellusta syystä järjestetty muulla tavoin. Kohdeyrityksessä esimerkkinä tästä toimii vastuu tulokkaan työnkuvan määrittelystä, joka Meyerilla on henkilöstöosaston sijaan esimiehellä, ja käytäntö on kaikin puolin toimiva eikä sitä ole tarpeen nykytilanteessa muuttaa. Tärkeää olisikin vielä nykyistä selkeämmin tehdä osapuolten välillä jakoa vastuista prosessin edetessä, sillä nyt esiin nousseita ongelmia ja suoranaisia laiminlyöntejä perehdyttämisessä voitaisiin radikaalisti vähentää tällä tavoin. Prosessin suunnitteleminen on myös keskiössä varmistettaessa, että kukin perehdyttämisen osapuoli saadaan ymmärtämään oma vastuunsa ja merkityksensä kokonaisuuden kannalta.

**Taulukko 4.** Kohdeyrityksen perehdyttämisprosessin osapuolten keskeisimmät tehtävät prosessin aikana.

	<b>Keskeisimmät tehtävät perehdyttämisessä</b>
<b>HR</b>	Prosessin luominen ja ylläpito, yksittäiset koulutukset, prosessin kehittäminen
<b>Esimiehet</b>	Yleisvastuu perehdyttämisen suorittamisesta. Käytännön perehdyttämistehtävien delegoiminen.
<b>Kollegat</b>	Työtehtävien opastaminen, avun ja tuen tarjoaminen tulokkaalle.
<b>Perehdytettävät</b>	Aktiivisena oppijana oleminen, tiedon hankkiminen, ongelmien esilletuominen.

Meyer Turku Oy:n henkilöstöosaston merkitys perehdyttämisprosessissa on varsin epäselvää suurimmalle osalle haastatelluista. Perehdytetyt ja kollegat eivät ole tietoisia siitä, mitä prosessin taustalla tapahtuu, eivätkä esimiehetkään osaa kovin tarkasti määrittellä

henkilöstöosaston kontribuutiota perehdyttämiskorttia pidemmälle. Haastatteluissa ilmeni, että vastuunjako perehdyttämisessä ei yleisestikään ole selkeässä enemmistössä tapauksista selvillä osapuolten välillä. Tästä seurauksena on ollut esimerkiksi perehdyttämisen lähes kokonaisvaltainen laiminlyönti tiettyjen tulokkaiden kohdalla. Prosessin suunnitelmallisuus ei haastatteluissa saanut kovin hyvää arvosanaa, ja tämä näkyy paikoin selkeästikin. Olisi hyödyllistä, että Meyerilla kannustettaisiin kiinnittämään tarkempaa huomiota prosessin etukäteissuunnittelulle, jotta jo ennen tulokkaan saapumista olisi kaikilla perehdyttävillä osapuolilla hyvä käsitys omista vastuualueistaan. Näin olisi mahdollista myös perehdyttävien osapuolten välillä luontevasti tarjota tukea toinen toisilleen tarpeen vaatiessa.

Henkilöstöosaston tehtävien epäselvyys kentällä perehdyttämistä tekevien keskuudessa kielii siitä, että sen aktiivisuus ei ole sillä tasolla kuin pitäisi. Henkilöstöosaston toiminta kohdeyrityksessä jää haastattelujen perusteella passiiviseksi, eikä sillä nykyisellään ole tarpeeksi selkeää osuutta esimerkiksi tuen tarjoamisessa esimiehille ja perehdyttävälle kollegoille. Tämä näkyy esimerkiksi perehdyttämismateriaalin puutoksena kohdeyrityksessä. Haastatteluiden perusteella kysyntää uusien työntekijöiden yleisoppaalle löytyisi. ”Tervetuloa taloon” -tyyppisessä oppaassa voisi olla tietoa telakan yleisistä käytännöistä, vapaa-ajantoiminnasta ja vaikkapa työterveyshuollosta. Lisäksi haastattelujen perusteella ohjeistusta siihen, mistä mitäkin tietoa tulisi hakea, tarvitaan myös kipeästi. Henkilöstöosastolla on tärkeä merkitys tämäntyyppisten oppaiden ja materiaalien luomisessa. Niiden tekeminen ei kuitenkaan saa olla yksin henkilöstöosaston käsialaa, vaan etenkin esimiesten osallistaminen ja heidän kokemuksensa tarpeiden kuunteleminen yhdessä muiden perehdyttämiseen osallistuvien kanssa on myös erityisen tärkeää.

Toinen henkilöstöosaston passiivisuudesta kielivä haastatteluissa esiin noussut seikka on se, ettei henkilöstöosasto perehdyttämisprosessin luojana, ylläpitäjänä ja kehittäjänä ole aktiivisesti keräämässä palautetta koko prosessista kaikilta siihen osallistuvilta. Kohdeyrityksestä puuttuu täysin palautteenkeruujärjestelmä, jonka kautta saataisiin systemaattisesti tietoa perehdyttämisprosessin onnistumisesta. Perehdyttämisprosessin kehittäminen on täysin mahdotonta, mikäli sen kehittämiseen keskeisesti vaikuttava osapuoli ei ole tietoinen siitä mitä kentällä tapahtuu, mitkä asiat onnistuvat ja mitkä vaativat muutosta tai lisähuomiota. Palautteen kerääminen perehdytetyiltä on tärkeä tapa saada tietoa siitä, mihin resursseja tulisi jatkossa entistä enemmän painottaa. Lisäksi kiinnostuneisuus palautteesta osoittaa myös tulokkaille ja perehdytyksen muille osapuolille,

että perehdyttämisestä ollaan kiinnostuneita, se koetaan tärkeäksi ja siihen halutaan panostaa. Perehdyttämisen kaltaisen laajan ja monia osapuolia sisältävän prosessin kehittämiseen tarvitaan välttämättä palautedataa monista eri lähteistä. Palautteen keräämisen ei nykyteknologian ja useiden eri järjestelmien kanssa pitäisi olla järin vaivalloista, kun vain tahtotila palautteen vastaanottamiseen on tarpeeksi suuri. Massoissa saatavaa palautetta on myös helppo käsitellä järjestelmien kautta, ja toistuviin palautteessa esille nouseviin puutteisiin tai ongelmiin on näin mahdollista puuttua.

Esimiesten toiminnassa perehdyttämisen aikana on kohdeyrityksessä haastattelujen perusteella havaittavissa melko suurta hajontaa. Osa on esimerkillisen aktiivisia ja näkee paljon vaivaa alaistensa perehdyttämiseen, kun taas osa ”ulkoistaa” koko toiminnan eteenpäin ja jättäytyy lähes täysin prosessin ulkopuolelle. Tämä on kohdeyrityksessä mahdollista, sillä henkilöstöosasto ei aktiivisesti seuraa kentällä tapahtuvaa perehdyttämistä, joten erilaisuuden kirjo perehdyttämisessä on melko suuri. Haastatteluiden perusteella perehdyttäminen voi olla täysin onnistunutta ja tarkoitusperiään palvelevaa, vaikka esimies ei olisikaan itse läsnä perehdyttämistilanteessa. Ongelmaksi esimiehen poissaolo muodostuu vasta, kun tämä ei ole selkeästi määritellyt perehdytettävälle omaa henkilökohtaista perehdyttäjää, joka vastaa siitä että uudelle työntekijälle järjestyy kaikki tarpeellinen tuki ja opastus.

On kuitenkin muistettava, että esimiehen merkitys prosessin aikana on erittäin suuri ja asema perehdytyksen toteutuksessa keskeinen. Esimiehen onkin täysin välttämätöntä osallistua tulokkaan perehdyttämiseen, eikä hän voi missään nimessä jättäytyä kokonaan prosessin ulkopuolelle, vaan on aktiivisesti mukana koko prosessin ajan tukien jatkuvasti sen suorittamista. Lisäksi esimiehen on tiedostettava oma osuutensa prosessin suorittamisen yleisvastuullisena henkilönä. Toisaalta esimiehen ei ole myöskään hyvä toimia täysin yksin, vaan pyrkimys koko työyhteisön osallistamiseen perehdytyksessä on myös suositeltava tavoite, sillä se vaikuttaa positiivisesti sekä tulokkaaseen että muuhun työyhteisöön. (Zemke 1989: 35.) Työyhteisön osallistuminen ja kanssakäyminen tulokkaan kanssa puolestaan on edellytys tämän pääsemiseksi käsiksi organisaation hiljaiseen tietoon (Filstad 2004: 398).

Esimiehen vastuisiin kuuluu myös keskeisenä osana palautteen antaminen ja perehdyttämisen etenemisen seuranta, sekä tarpeen mukaan siihen puuttuminen. Haastatteluissa kävi ilmi, että prosessin seuranta on hyvin puutteellista kohdeyrityksessä,

sillä siihen ei ole olemassa perehdyttämiskorttia syvällisempää menetelmää. Perehdyttämiskortti on hyvä tukirunko prosessille, mutta sen avulla ei voida tietää tarkasti, miten perehdyttäminen on edennyt ja kuinka hyvin tulokas on päässyt mukaan työyhteisöön, työtehtäviinsä, sekä yleisiin käytäntöihin työympäristössään. Näitä asioita seuratakseen esimiehen tulisi olla järjestelmällinen vaatiessaan ja antaessaan palautetta sekä tulokkaalle, että tätä perehdyttävälle kollegalle. Seurannan puuttuessa on suuri riski sille, ettei perehdyttämisellä saavuteta niitä tuloksia, joita sillä pyritään saamaan aikaan. Aktiivisella seurannalla perehdyttämisen aikana voidaan muuttaa perehdytyksen painotuksia ja sisältöjä vastaamaan mahdollisimman hyvin tulokkaan tarpeita. Perehdyttämisprosessin on kyettävä olemaan tarpeeksi elastinen jokaisen tulokkaan kohdalla haluttujen tulosten saavuttamiseksi.

Osassa haastatteluista kävi ilmi, että henkilökohtaisella perehdyttäjällä oli jopa liian autonominen asema tulokkaan perehdyttämisessä, eikä esimies ollut tai halunnut olla tietoinen perehdyttämisen etenemisestä. Esimiehen tulisi olla jatkuvasti tietoinen siitä, miten prosessi etenee, vaikka itse perehdyttämistyö olisikin delegoitu eteenpäin. Näin huolehditaan osaltaan siitä, että kaikki tulokkaat saavat tasapuolisesti ja riittävästi tietoa työssään menestymiseen. Samalla kyetään välttämään perehdyttämisen laiminlyöntejä ja esimerkiksi tiedon pimittämistä.

Palautteen määrää perehdyttämisen aikana arvioitiin haastatteluissa melko vähäiseksi. Suurimmassa osassa tapauksia esimiehet pyrkivät järjestämään yhden keskustelutilaisuuden koeajan aikana uuden työntekijän kanssa, jossa käydään läpi työtehtävissä onnistumista ja keskustellaan yleisesti uudesta työstä ja sen tulevaisuuden tavoitteista. Säännönmukaisesti lähes kaikkien haastateltujen mukaan tämä keskustelu toteutuessaan jää ainoaksi erikseen järjestetyksi palautteenanto- ja keskustelutilaisuudeksi tulokkaan ja esimiehen välille perehdyttämisen aikana. Kaikki muu mahdollinen palaute on spontaania ja epämuodollista, työn ohessa tapahtuvaa kanssakäymistä. Lienee sanomattakin selvää, että perehdyttämisen aikana yksi keskustelu palautteen tiimoilta ei ole missään nimessä riittävä määrä. Tulokkaan tarve palautteelle uuden työn aloitusvaiheessa on erittäin suuri, ja rakentava, ohjaavan asiallinen palaute on kriittisen tärkeää uuden työntekijän osaamisen kehittymiseen, sekä onnistumiseen aloittamansa työn haasteissa. Palautteenannolle ja sen vastaanottamiselle esimiehen ja alaisen välillä tulisi järjestää systemaattisesti tilaisuuksia läpi perehdyttämisprosessin. Osa haastatteluista perehdytetyistä nosti esille ajatuksen ”checkpointeista”, joiden avulla säännöllisin väliajoin keskustelemalla käytäisiin läpi muun



muassa perehdyttämisen eteneminen, haasteet, onnistumiset ja kehityskohteet. Samalla esimies kykenisi pitämään itsensä kartalla siitä, miten perehdyttämisessä on kyseiseen pisteeseen mennessä onnistuttu, ja voi sen perusteella osoittaa perehdyttäjälle suuntaviivoja sille, mihin perehdyttämistä tulisi jatkossa viedä. Tulokkaalle tämäntyyppiset keskustelut olisivat arvokkaita paikkoja tuoda esiin omia kokemuksiaan ja mahdollisia ongelmia tai haasteita työn tekemiselle. Kommunikaatio etenkin tulokkaan ja esimiehen välillä on myös tärkeä väylä vaihtaa puolin ja toisin näkemyksiä tavoitteista ja niiden saavuttamisesta.

Perehdyttäminen Meyerilla haastattelujen perusteella keskittyy suurimmalta osin käytännön työtehtävien opastukseen. Työnopastus järjestetään lähes poikkeuksetta tulokkaan kollegoiden toimesta työtehtäviä ohjatuksi ja tuetusti tekemällä. Tämä on koettu erittäin tehokkaaksi ja toimivaksi tavaksi saada uusi työntekijä nopeasti vauhtiin ja sisään uusiin työtehtäviinsä. Parhaat tulokset kollegavetoisesta työnopastuksesta on saatu, kun perehdyttämistä tekevä kollega on selkeästi nimetty ja osoitettu tulokkaan henkilökohtaiseksi perehdyttäjäksi. Tällöin kollegalla on ollut mahdollisuus valmistautua ja parhaimmissa tapauksissa jopa suunnitella tulokkaan perehdyttämisen toteuttamista kun tämä saapuu uudelle työpaikalleen. Haastatteluissa valitettavan usein toistunut trendi kuitenkin oli, ettei kollega ollut varautunut perehdyttämään uutta työntekijää, tai pahimmassa tapauksessa ei ollut ollut edes tietoinen omasta vastuustaan perehdyttäjänä. Näille tapauksille tunnuksenomaista haastattelujen perusteella on, että perehdyttäminen on koettu riittämättömänä, tai jopa lähes kokonaan puuttuneena. On yksiselitteisesti esimiehen vastuulla määritellä tulokkaalle perehdyttäjä, mikäli hän ei itse perehdyttämistä toteuta. Esimiehen on selkeästi delegoitava vastuu jollekin tulokkaan kollegoista, ja varmistettava että nimetyllä perehdyttäjällä on riittävä osaaminen sekä tarvittavat resurssit, joista tärkeimpänä mainittakoon aika, perehdyttämistyön tekemiseen. Perehdyttävälle kollegalle ei saa olla epäselvää, mitä kaikkea hänen vastuulleen kuuluu, mitä häneltä odotetaan, kenelle hän raportoi ja mistä tukea tarvittaessa saa. Vastuun määrittäminen henkilökohtaisesti on tärkeää, sillä kuten eräs haastatelluista esimiehistä totesi: ”kollektiivinen vastuu tarkoittaa, ettei kukaan ole vastuussa”. Perehdyttäjä on siis nimettävä niin selkeästi, että tälle ei jää epäselvyyttä häneen kohdistuvista odotuksista ja velvollisuuksista perehdyttämisen suhteen.

Perehdyttäjää nimettäessä on hyvä myös ottaa huomioon henkilövalinnan merkitys. Esimiehen päätös valita tietty henkilö perehdyttäjäksi tulee perustaa tarkan harkinnan pohjalle, sillä perehdyttäjän tulee olla kykeneväinen ja jopa halukas ottamaan

perehdyttämisvastuuta itselleen. Huono valinta perehdyttäjäksi voi haastattelujen perusteella johtaa heikkoon perehdyttämisen onnistumiseen ja koko prosessin valumiseen hukkaan. Esimiehen valvotuneisuus ja ammattitaito perehdyttäjän valinnassa ovat kriittisessä asemassa perehdyttämisen onnistumisen kannalta Meyer Turku Oy:n kaltaisessa perehdyttämisprosessissa, jossa henkilökohtainen perehdyttäjä toimii suuressa osassa käytännön perehdytystyössä.

Perehdyttäjille on esimiehen toimesta tarjottava suora tuki koko perehdyttämisen ajaksi, sekä tarpeen vaatiessa myös koulutusta ennen perehdyttämisen alkua. Kommunikaation tulee olla suoraa ja välitöntä esimiehen ja perehdyttäjän välillä, sekä myös perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Perehdyttäjä työskentelee usein hyvin läheisessä yhteydessä tulokkaan kanssa, joten hänen merkityksensä tulokkaan tarkkailussa ja seurannassa on myös korostuneen merkittävää. Haastattelujen perusteella tässä on Meyerilla parantamisen varaa, sillä kommunikaatio eri osapuolten välillä on nykymuodossaan pikemminkin spontaania kuin suunnitellun järjestelmällistä. Perehdyttämisen seurantamenetelmän kehittäminen ja sitä kautta kommunikaation määrän ja laadun kasvattaminen voisi olla järkevä ratkaisu kohdeyritykselle. Samalla kyettäisiin ratkaisemaan puutteellisen seurannan aiheuttamat ongelmat, kuten perehdyttämisen etenemisen valvonta ja prosessin painotusten ohjaaminen oikeaan suuntaan.

Perehdyttäjien toiminta on haastattelujen perusteella myös hyvin kirjavaa, ja moni haastatelluista perehdyttäjistä kokee oman osuutensa eri tavoin. Toiminnan tasalaatuisuuden varmistaminen onkin yksi haasteista perehdyttämisessä kohdeyrityksessä. Palautteen kautta kerätyn tiedon perusteella olisi esimerkiksi henkilöstöosaston toimesta mahdollista jakaa yrityksen eri osastoille ohjeistusta hyviksi ja toimiviksi koetuista käytännöistä perehdyttämisessä. Perehdyttäjille olisi hyvä tarjota jonkinasteista opasmateriaalia tehtäviensä suorittamisen tueksi. Tällä tavoin kyettäisiin saamaan perehdyttämisen yleistaso korkeammaksi, ja toiminnan laatuerot tasoittuisivat. Samaa materiaalia olisi mahdollista hyödyntää tulokkaiden perehdyttämisessä konkreettisestikin, ja opastusta voitaisiin tarjota esimerkiksi eri järjestelmien käytön opettamiseen ja opetteluun. Yleisestikin perehdyttämismateriaali on kohdeyrityksessä lähes olematonta, mikä suurten rekrytointimääriin yhdistettynä kuormittaa turhaan perehdyttäviä osastoja. Osa yleis- ja järjestelmäinformaatiosta voisi olla oppaisiin kirjoitettuna, jotta kaikkea ei tarvitsisi henkilökohtaisesti kädestä pitäen opastaa.

Perehdytettävien osalta itsenäisen tiedonhankkimisen merkitys on haastattelujen perusteella kohdeyrityksessä korostuneen suuressa asemassa. Käytössä olevista järjestelmistä etenkin intranetin merkitys tietolähteenä tulokkaalle on varsin suuri, ja kollegoilta kysymisen rinnalla se muodostaa tiedonhankinnan ytimen Meyerilla. Useissa haastatteluissa kävi ilmi, että tietoa on perehdytettäville laajasti saatavilla, mutta monesti on epäselvää, mistä kulloinkin tarvittavaa informaatiota tulisi löytää. Tilanteissa, joissa henkilökohtainen perehdyttäjä on selkeästi nimetty tulokkaalle, ei tiedonsaannin ongelma muodostu kovinkaan suureksi. Mikäli kuitenkin henkilökohtaisen perehdyttäjän nimeäminen on epäselvää, eikä suoraa tukihenkilöä perehdytettävällä ole saatavilla, on tiedon löytäminen täysin tulokkaan itsensä vastuulla ja aiheuttaa usein turhaa ahdistusta ja turhautumista. Osa haastatelluista perehdytetyistä koki joutuneensa itsenäisesti hankkimaan kaiken välttämättömän tarpeellisen tiedon useasta eri lähteestä. Tämä ei missään nimessä ole ideaalitilanne, vaan tuen tulokkaille tulisi käsittää laajemmin myös opastus siihen, miten ja mistä informaatiota on saatavilla. Esimiehen vastuulla on huolehtia, että tulokkaan tiedontarpeeseen kyetään vastaamaan, eikä tulokkaalle synny käsitystä, että hän jää yksin kysymystensä kanssa.

Kuten jo todettu, Meyer Turku Oy:n perehdyttäminen painottuu hyvin pitkälti työtehtävien opastamiseen yleisten asioiden perehdytyksen jäädessä usein selvästi vähäisemmälle huomiolle. Perehdyttämiskortissa on mainittu myös yleisien asioiden perehdyttämisestä, mutta niiden läpikäyminen tapahtuu haastatteluiden perusteella melko nopeasti. Osan kohdalla tämä on ollut riittävää, mutta esiin nousi myös tapauksia, joissa olisi ollut tarve yksityiskohtaisemmalle perehdyttämiselle yleisten asioiden osalta. Puutteellinen yleisten asioiden perehdyttäminen voi haastattelujen perusteella näkyä esimerkiksi työaikajärjestelmään liittyvinä epäselvyyksinä ja ongelmina.

Yleisten asioiden ohessa myös sosialisatioon kiinnitetty huomio on melko vähäistä kohdeyrityksessä. Lähes kaikki perehdytetyt kierrätetään osastolla muiden työntekijöiden luona esittäytymässä, mutta usein työyhteisöön sisäänpääsyä ei tätä enempää aktiivisesti tueta. Sosialisatio jää näin lähes täysin tulokkaan omalle vastuulle, ja kokonaisvaltaiseksi työyhteisön jäseneksi pääseminen riippuu pitkälti perehdytettävän sosiaalisista kyvyistä, sekä mielenkiinnosta kollegoiden väliseen kanssakäymiseen työpaikan sosiaalituloissa. Sosiaalistumisen seuraaminen esimiestasolla ei myöskään ole kovin systemaattista, vaan yleinen ajatus on, että tulokas itse pääsee joukon mukaan niin halutessaan. Esimiestasolla ei kohdeyrityksessä täysin tiedosteta työyhteisöön sisäänpääsyn merkitystä tulokkaan

kokonaisvaltaisen perehtymisen onnistumiselle, ja siksi aktiiviset toimet sosiaalistumisen edistämiseksi ovat vähäisiä. Esimiehen tuki ja aktiivisuus uuden työntekijän mukaan ottamisessa ovat tärkeitä keinoja saada perehdytettävä mukaan työyhteisöön myös sosiaalisella tasolla. Tämä on tärkeää, sillä sosialisointin merkitys esimerkiksi hiljaisen tiedon saamisessa on kriittinen. Lisäksi työyhteisön kokonaisvaltaisena jäsenenä tulokkaan on huomattavasti helpompi hankkia tietoa estoitta kollegoiltaan, sekä saada muutenkin kattava käsitys toimintatavoista ja yleisistä asioista uudessa organisaatiossa.

### *Yhteistyö perehdyttämisprosessissa*

Perehdyttämiseen on Meyer Turku Oy:ssä kiinnitetty kuluneen vuoden aikana tietoisesti huomiota, ja prosessista on pyritty luomaan sellainen kokonaisuus, joka palvelee sekä tulokkaan että organisaation tarpeita. Prosessi on avattu melko selkeästi perehdyttämiskorttiin, joka sisältää aiemmin mainittuja puutteita lukuun ottamatta melko kattavan määrän perehdyttämiselle keskeisiä elementtejä. Perehdyttämiseen kuuluvilla osapuolilla tuntuu haastattelujen perusteella lähtökohtaisesti olevan kohtuullisen hyvä käsitys siitä, miten perehdyttämisen tulisi tapahtua ja mitä kaikkea siihen kuuluu. Havaitut ongelmat liittyvätkin nimenomaan prosessin jalkauttamiseen annettujen raamien puitteissa. Kyky ja halu toteuttaa perehdyttämistä laadukkaalla tavalla ei aina ole paras mahdollinen, ja oman haasteensa luovat rajalliset resurssit sekä jatkuva kiire perehdyttävän osapuolen omissa töissä.

Haastatteluissa etenkin esimiehet olivat yleisesti sitä mieltä, että henkilöstöosaston tulisi ottaa enemmän vastuuta yleisten asioiden perehdyttämisessä, kun taas työtehtäviin perehdyttäminen halutaan luonnollisesti ehdottomasti tehdä itse omalla osastolla. Henkilöstöosaston olisi kenties mahdollista järjestää tulokkaille enemmän yhteisiä tilaisuuksia ja koulutuksia, sekä kehittää perehdyttämismateriaalia, josta on hyötyä sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle. Myös seurannanjärjestäminen on ensikädessä henkilöstöosaston vastuulla, vaikka siihen esimiehiä välttämättä mukaan tarvitaankin. Nämä kaikki henkilöstöosaston toimesta tapahtuvat tukitoimet eivät kuitenkaan saa sumentaa esimiesten ajatusta siitä, että juuri heillä on päävastuu perehdyttämisestä, ja sen onnistuminen riippuu keskeisesti heidän omasta panoksestaan. Esimiesten ja henkilöstöosaston tulisi järjestää yhteisiä keskustelufoorumeja, joissa suunnitellaan ja

kehitetään perehdyttämistä kokemusten ja palautteen perusteella. Samalla osapuolet kykenisivät selkeyttämään omia tehtävä- ja vastuualueitaan prosessissa puolin ja toisin, eikä epäselvyyksistä johtuvaa turhautumista tai laiminlyöntejä tapahtuisi.

Yhteistyötä kaikkien perehdytyksessä mukana olevien osapuolten välillä tarvitaan myös nykyperehdyttämisestä puuttuvan seuranta- ja palautejärjestelmän luomiseen. Tämä on keskeistä prosessin kehittämisen kannalta, sillä ilman palautetta on täysin mahdotonta puuttua prosessin epäkohtiin ja muodostaa perehdyttämisestä entistäkin dynaamisempi kokonaisuus. Seurannan selkeytymisen sivutuotteena voidaan myös luoda selkeitä vastuualueita eri perehdyttämisen osapuolille, jotta kukin tietää tehtävänsä eikä tulokkaalle tarjotussa tuessa ole aukkoja. Henkilökohtaisen perehdyttäjän nimeämistä ja suoran vastuun osoittamisen merkitystä ei voi tässä yhteydessä liikaa korostaa.

### 6.1. Kehityskohteet

Perehdyttämisprosessin pitkä kesto ymmärretään kohdeyrityksessä hyvin. Kuten Stirzaker (2004) asian esittää, tulee tulokkaan perehdytysprosessin jatkua niin kauan, kunnes hän itse kokee tietävänsä oman roolinsa sekä organisaatiossa, että työyhteisössä tuntien sen käyttäytymisnormit ja muut kirjoittamattomat säännöt. Meyer Turku Oy:ssä uusille työntekijöille annetaan hyvin aikaa päästä sisään uuteen tehtävään. Kuten jo mainittu, perehdyttäminen itsessään keskittyy kuitenkin lähes täysin työtehtävien opettamiseen. Tästä herää kysymys, onko perehdyttämisen ja työnopastuksen käsitteiden ero tarpeeksi selkeä perehdyttämistä tekevien henkilöiden keskuudessa? Työtehtävien oppiminen on toki erittäin tärkeä tavoite uuden työntekijän kohdalla, mutta se ei yksin riitä, vaan lisäksi tulisi varmistaa mahdollisuus sosialisatiolle, sekä yleisten käytäntöjen opettelulle. Näihin asioihin tulisi jatkossa kiinnittää suurempaa huomiota aivan otsikkotasolla asti.

Yhtenä ongelmana kohdeyrityksen perehdyttämisessä oli havaittavissa myös tulokkaan taustojen puutteellinen huomioinnin ottaminen. Perehdytettävän aiempi osaaminen ja työkokemus vaikuttavat suuresti siihen, minkä verran opastusta hän töidensä aloittamiseen tarvitsee. Nykyisellään osaamisen ja tietotason kartoitus nojaa tulokkaiden kohdalla täysin työhaastattelutilanteeseen ja CV:n kautta saatavaan informaatioon. Osaamistaso tulisi selvittää tarkemmin perehdytettävien kohdalla, ja sen tulisi vaikuttaa selkeästi

perehdyttämisen sisältöön. Lisäksi havaittavissa haastattelujen perusteella oli, ettei oman organisaation ulkopuolelta asiantuntijoita rekrytoitaessa ole täysin selkeää, miten paljon ohjausta ja opastusta tällaisessa tilanteessa tarvitaan, ja perehdyttäminen jää usein vaillinaiseksi. Etenkin työtehtävien määrittelemiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota sellaisten henkilöiden kohdalla, joilla ei ennestään ole tarkkaa tietoa siitä mitä heiltä uudessa työssä odotetaan ja mitä tulisi tehdä.

Lisäksi yhtenä suurimmista puutteista perehdyttämisprosessissa kohdeyrityksessä on jo useasti mainittu seuranta- ja palautejärjestelmän puuttuminen. Toinen keskeinen ongelma liittyy tehtävä- ja vastuujaon epäselvyyksiin perehdyttämisen osapuolten välillä, kuten aiemmin on esitetty. Kommunikoinnin merkitys on näiden ongelmien ja puutosten ratkaisussa keskiössä, jonka lisäksi edellytetään osapuolten välistä suoraa yhteistyötä.

### *Perehdyttämiskortti*

Perehdyttämiskortti on niin keskeinen väline kohdeyrityksen perehdyttämisessä, että sen kehittämistä tarkastellaan tässä erityisesti. Tutkimusta varten suoritetuissa haastatteluissa selvisi, että valtaosassa perehdyttämistapauksia käytetään sitä varten luotua perehdyttämiskorttia, mutta paikoin sen käyttö myös jää väliin. Perehdyttämiskortti toimii hyvänä muistilistana, jota perehdyttäjä voi käyttää perehdyttämisen tukena läpi koko prosessin. Perehdyttämiskorttiin luotetaan Meyerilla jopa niin paljon, että valitettavan yleisenä trendinä haastatteluissa nousi esiin muun perehdyttämisen suunnittelemisen ja organisoimisen jäävän lähes täysin tekemättä, jolloin perehdyttäminen nojaa ainoastaan perehdyttämiskortin sisältöihin. Ongelmallisena puutteena kortissa on ennen uuden työntekijän saapumista tehtävien toimenpiteiden jääminen ainoastaan käytännön järjestelyiden tasolle. Kortissa ei esimerkiksi kehoiteta jakamaan vastuualueita eri perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden kesken, tai suunnittelemaan perehdyttämistä materiaaleineen etukäteen. Tämä näkyy perehdyttämisen suunnittelemisen täydellisenä puuttumisena, perehdyttämismateriaalin poissaolona, sekä paikoin epäselvyyksinä osapuolten välisissä vastuualuejaoissa.

Perehdyttämiskortti on Meyerilla muodostunut niin keskeiseksi perehdyttämisen selkärangaksi, että sen ulkopuolisten asioiden huomioiminen jää usein vaillinaiseksi. Toinen keskeinen puutos perehdyttämiskortissa liittyy palautteeseen ja seurantaan, jotka

ovat jostain syystä jääneet listalta kokonaan puuttumaan. Ensinnäkään perehdyttämisen aikaiseen säännölliseen palautteenantoon esimerkiksi keskustelujen muodossa ei perehdyttämiskortissa ole selkeää ohjeistusta. Palautteen antaminen ja saaminen perehdytyksen aikana onkin jäänyt hyvin epämuodolliseen ja satunnaiseen tilaan, eikä aikaa palautteenannolle jää riittävästi. Suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys ovat keskeisiä periaatteita myös palautteen suhteen. Palautetta ei kerätä myöskään perehdyttämisen jälkeen. Perehdyttämisen prosessin kehittäminen on täysin riippuvaista palautteesta, joten mikäli palautetta ei ole saatavilla, ei prosessiakaan voida tulevaisuudessa kehittää. Palautteen kerääminen tulisikin ottaa yhtenä osa-alueena mukaan perehdyttämiskorttiin, jotta siitä tulisi systemaattista ja palautedataa olisi riittävästi koko prosessin kehittämiseen ja parantamiseen.

Perehdyttämisen prosessin seuranta puuttuu myös osaltaan perehdyttämiskortista. Meyerilla ei haastattelujen perusteella systemaattisesti seurata tulokkaiden perehdyttämisen etenemistä, eikä perehdyttämiskortti itsessään ole tähän riittävä työkalu. Tästä johtuen osalla perehdyttämisen osapuolista, kuten esimerkiksi esimiehellä, ei aina ole selkeää käsitystä siitä, missä vaiheessa perehdytys etenee. Perehdyttämisen seuranta on keskeinen osa prosessin suunnitelmallista ja johdonmukaista etenemistä, ja varmistaa osaltaan parhaan mahdollisen tuen tulokkaan töiden aloittamiselle. Seurannan puuttuminen perehdyttämiskortista on palautteen ohella kriittinen puute, joka tulisi korjata ensitilassa.

## 6.2. Yleiset huomiot

Perehdyttämisen prosessin merkitys tulokkaan onnistuneen aloittamisen kannalta on laajalti tiedostettu organisaatioissa. Silti sen toteuttamiseen ei aina panosteta riittävästi hyvien lopputulosten saavuttamiseksi. Ajanpuute ja operatiivisen toiminnan luomat kiireet ovat yleisimpiä perusteluja perehdyttämisen laiminlyöntiin. Perehdyttämisen tulisi hyvissä ajoin jo ennen prosessin aktiivisen osion alkua suunnitelmallisesti resursoida riittävästi aikaa, jotta uuden työntekijän saapuessa perehdyttämisen prosessi olisi heti mahdollista aloittaa täydellä painollaan.

Esimiehen vastuu perehdyttämisen prosessissa on erityisen kriittinen, vaikka kaikkea perehdyttämistä ei hänen toimestaan suoriteta. On täysin luonnollista ja jopa

suositeltavaa, että esimies delegoi perehdyttämisen käytännön suoritteita eteenpäin. Delegoidessaan esimiehen tulee olla riittävän selkeä ja suoraviivainen, jotta perehdyttämistä saava tulokkaan kollega tietää velvollisuutensa ja osaa toimia sen edellyttämällä tavalla. Lisäksi esimiehen tehtävänä on varmistua siitä, että henkilöllä jolle perehdyttäminen on delegoitu, on riittävästi aikaa oman työnsä ohella vastata myös tulokkaan täysipainoisesta perehdytyksestä. Valitessaan perehdyttäjää tulokkaalle, on hyvä tiedostaa henkilövalinnan merkitys – kaikki eivät välttämättä ole yhtä kyvykkäitä, tai edes halukkaita perehdyttämään uutta työntekijää. Esimiehen on kriittisen tärkeää onnistua perehdyttäjän valinnassa, sillä muussa tapauksessa lähtöasetelma tuloksekselle perehdyttämiselle on jo alkujaan epäsuotuisa. On myös muistettava, että vaikka esimies delegoikin perehdyttämistehtäviä eteenpäin, tulee hänen silti olla aktiivinen ja jatkuvasti tietoinen prosessin etenemisestä. Tarpeen vaatiessa esimiehen on kyettävä puuttumaan perehdyttämiseen ja tarkentamaan sen suuntaviivoja tavoitteidenmukaisesti.

Perehdyttämisessä keskitytään helposti ainoastaan työn kannalta välttämättömien asioiden opastamiseen. Perehdyttämisen kokonaisuus kuihtuu näin pahimmassa tapauksessa käsitteellisesti ainoastaan työnopastuksen tasolle. Tulisikin muistaa, että työnopastus on vain yksi osa koko prosessia, eikä se itsessään ole riittävää tulokkaan perehdyttämistä. Sosiaalistuminen uuteen työyhteisöön on myös erityisen tärkeää tulokkaan kokonaisvaltaisen perehtymisen kannalta, eikä sitä tulisi jättää perehdyttämisprosessin aikana paitsioon. Aktiivisella panostuksella myös sosialisointiin on mahdollista saada tulokkaasta kokonaisvaltainen työyhteisön jäsen.

Perehdyttämisprosessin kaikissa vaiheissa palautteenanto ja sen vastaanottaminen ovat tärkeässä asemassa prosessin onnistumisen kannalta. Myös palautteelle olisi syytä järjestää systemaattisen suunnitelmallisesti aikaa, jotta se ei muiden kiireiden keskellä unohtuisi. Jokaisen perehdyttämisprosessin osapuolen tulisi antaa ja vastaanottaa palautetta säännöllisesti niin prosessin aikana kuin sen jälkeenkin. Prosessinaikainen palaute on erityisen merkittävässä asemassa varmistuttaessa siitä, että perehdyttämisellä saavutetaan niitä tavoitteita, joita sille on asetettu. On myös tärkeää kerätä palautetta prosessin onnistumisesta pian perehdyttämisen aktiivisimman vaiheen jälkeen, jotta kehittämistyölle saadaan riittävästi relevanttia materiaalia. Henkilöstöosasto ja esimiehet ovat keskiössä palautteen keräämisen toteuttamisessa ja sitä kautta saadun tiedon hyödyntämisessä.



### 6.3. Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus käsittelee Meyer Turku Oy:n perehdyttämisprosessia. Sen tuloksia ei voida suoraan yleistää muihin organisaatioihin, ja tässä kappaleessa käsiteltävät jatkotutkimusehdotukset liittyvät ainoastaan tutkimuksen kohdeyrityksen perehdyttämisprosessiin ja sen osapuoliin.

Suoritetut haastattelut kuvaavat kohdeyrityksen perehdyttämisprosessin nykytilaa, joten luonnollista olisi suorittaa samantyyppinen tutkimus esimerkiksi vuoden tai kahden kuluttua uudestaan. Näin olisi mahdollista tarkastella, ovatko tässä tutkielmassa esille nousseet kehityskohteet saaneet osakseen huomiota, ja onko kehitystä tapahtunut. Tuolloin otoksen laajuutta olisi myös mahdollista suurentaa vielä luotettavampien tutkimustulosten esiin saamiseksi.

Tässä tutkimuksessa oli mukana useita eri osastoja kohdeyrityksestä, ja muodostunut kuva perehdyttämisestä on kaikkien osastojen toiminnasta haastatteluiden perusteella kehittynyt yleiskuva. Tulevaisuudessa tutkimuksen voisi toteuttaa osastokohtaisesti niin, että tuloksissa saataisiin selville esimerkiksi eri osastojen väliset erot perehdyttämisessä, ja niiden vaikutukset eri tekijöihin. Tällöin olisi myös mahdollista nostaa esille ja jakaa hyviä käytäntöjä eri osastojen kesken.

Johtopäätöksissä otettiin myös kantaa perehdyttämisen seurannan ja palautteen puutteellisuuteen. Näihin teemoihin liittyen olisi tulevaisuudessa mahdollista tehdä kokonaan oma tutkimuksensa sillä oletuksella, että näihin epäkohtiin tartutaan kohdeyrityksessä niiden korjaamiseksi. Seurannan ja palautteen kautta perehdyttämisprosessia Meyerillä on mahdollista merkittävästi kehittää, joten olisi hyvin mielenkiintoista tarkastella sen vaikutuksia eri osapuolten näkemyksiin ja kokemuksiin perehdyttämisestä.

## LÄHTEET

Acevedo, Jose & Yancey, George (2011). Assessing New Employee Orientation Programs. *Journal of Workplace Learning*, 23(5): 349–354.

Akdere, Mesut & Schmidt, Steven (2007). Measuring The Effects Of Employee Orientation Training On Employee Perceptions Of Organizational Culture: Implications For Organization Development. *The Business Review, Cambridge*, 8(1): 234–239.

Anderson, Neil, Cunningham-Snell, Nicole & Haigh, Jeanie (1996). Induction Training As Socialization: Current Practice And Attitudes To Evaluation In British Organizations. *Induction Training in Britain*, 4(4): 169–183.

Antonacopoulou, Elena & Güttel, Wolfgang (2010). Staff Induction Practices And Organizational Socialization A Review And Extension Of The Debate. *Society and Business Review*, 5(1): 22–47.

Arthur, Diane (2006). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. 4. painos. New York: AMACOM.

Bergins, Marjolein, Poell, Rob & Simons, Robert-Jan (2005). Conceptualizing On-The-Job Learning Styles. *Human Resource Development Review*, 4(4): 373–400.

Cable, Daniel & Judge, Timothy (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, And Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 67(3): 294–311.

Cable, Daniel, Gino, Francesca & Staats, Bradley (2013). Breaking Them In Or Eliciting Their Best? Reframing Socialization Around Newcomers' Authentic Self-Expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1): 1–36.

Chen, Jie & Eldridge, Derek (2011). The Missing Link In Newcomer Adjustment – The Role Of Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(1): 71–88.

Cooper, Natalie (2008). Brand On The Run. *Personnel Today*, 22/1: 4–6.

Cooper-Thomas, Helena & Anderson, Neil (2006). Organizational Socialization A New Theoretical Model And Recommendations For Future Research And HRM Practices In Organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5): 492–516.

Dodds, Bob & Verest, Marjan (2002). E-Learning In Support Of Induction Training At De Lage Landen. *Industrial and Commercial Training*, 34(2): 70–75.

Elovainio, Marko (toim.) 1992. *Perehdyttäminen ja Tiimityö*. 1. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Erickson, Tamara & Gratton, Lynda (2007). What It Means To Work Here. *Harvard Business Review*, 85(3): 104–112.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. 1. painos. Lontoo: SAGE.

Filstad, Cathrine (2004). How Newcomers Use Role Models In Organizational Socialization. *The Journal of Workplace Learning*, 16(7): 396–409.

Filstad, Cathrine (2007). Newcomers' Use Of Colleagues As Role Models: Research Propositions For Investigative Thinking Styles Of Law Enforcement Detectives. *Knowledge and Process Management*, 14(2): 71–80.

Flanagin, Andrew & Waldeck, Jennifer (2004). Technology Use And Organizational Newcomer Socialization. *Journal of Business Communication*, 41(2): 137–165.

Gold, Leon (1982). Job Instruction: Four Steps To Success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 25(1): 26–30.

Hacker, Carol (2004). New Employee Orientation: Make It Pay Dividends For Years To Come. *Information Systems Management*, 21(1): 89–92.

Heikkinen, Kaisa (1999). *Perehdyttäminen – Koko Työyhteisön Etu*. Teoksessa: Poutiainen, Mia-Riitta & Vanhala, Sinikka (toim.) *Henkilöstön kehittäminen – avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä*, 21–34. Helsinki: HeSE print.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun Teoria Ja Käytäntö*. 1. painos. Helsinki: Yliopistopaino

Honkaniemi, Laura, Junnila, Kirsi, Ollila, Juhani, Poskiparta, Hanna, Rintala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha (2007). *Viisaat Valinnat*. 1. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ismail, Hussein & Naccache, Lama (2013). Supervisors' Characteristics During Orientation: Development Of A Scale. *The Business Review, Cambridge*, 21(1): 175–182.

Jokisaari, Markku & Nurmi, Jari-Erik (2009). Change In Newcomers' Supervisor Support And Socialization Outcomes After Organizational Entry. *Academy of Management Journal*, 52(3): 527–544.

Kauhanen, Juhani (2006). *Henkilöstövoimavarojen Johtaminen*. 8. painos. Helsinki: WSOY.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina (2003). *Tulokkaasta Tuloksetekijäksi*. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Klein, Howard & Weaver, Natasha (2000). The Effectiveness Of An Organizational Level Orientation Training Program In The Socialization Of New Hires. *Personnel Psychology*, 53(1): 47–66.

Kristof-Brown, Amy, Zimmerman, Ryan & Johnson, Erin (2005). Consequences Of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, And Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2): 281–342.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija (2009). *Perehdyttämisen Pelikentällä*. 1. painos. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Larsen, Henrik & Brewster, Chris (2003). Line Management Responsibility For HRM: What Is Happening In Europe? *Employee Relations*, 25(3): 228–244.

Lee, Yih-teen, Reiche, Sebastian & Song, Dongmei (2010). How Do Newcomers Fit In? The Dynamics Between Person-Environment Fit And Social Capital Across Cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2): 153–174.

Lovell, Kevin (2013). Large-Scale Training. *Training Journal*, 22–25.

Marsick, Victoria & Watkins, Karen (2001). Informal And Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89: 25–34.

Miller, Vernon & Jablin, Frederic (1991). Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, And A Model Of The Process. *Academy of Management Review*, 16(1): 92–120.

Otala, Leenamajja (2008). *Osaamis pääoman Johtamisesta Kilpailuetu*. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Phillips, Jean (1998). Effects Of Realistic Job Previews On Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6): 673–690.

Rollag, Keith, Parise, Salvatore & Cross, Rob (2005). Getting New Hires Up To Speed Quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46(2): 35–41.

Saari, Lise, Johnson, Terry, McLaughlin, Steven & Zimmerle, Denise (1988). A Survey Of Management Training And Education In U.S. Companies. *Personnel Psychology*, 41(4): 731–743.

Schein, Edgar (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. 1. painos. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co.

Stirzaker, Rosalind (2004). Staff Induction: Issues Surrounding Induction Into International Schools. *Journal of Research in International Education*, 3(1): 31–49.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2006). *Laadullinen Tutkimus ja Sisällönanalyysi*. 4. painos. Helsinki: Tammi.

Ulrich, Dave & Beockbank, Wayne (2005). *The HR Value Proposition*. 2. painos. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Vaherva, Tapio (1999). Teoksessa: Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) *Oppiminen Ja Asiantuntijuus – Työelämän ja Koulutuksen Näkökulmia* 83–101. Juva: WSOY.

Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero (2002). *Liiketoiminta ja Johtaminen*. 3. painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Vartiainen, Matti, Teikari, Veikko & Pulkkis, Anneli (1993). *Psykologinen Työnopetus*. 3. painos. Hämeenlinna: Otatieto.

Versloot, Bert & de Jong, Jan (1999). Job Instruction: Its Premises And Its Alternatives. *Human Resource Development International*, 2(4): 391–404.

Viitala, Riitta (2005). *Johda Osaamista! Osaamisen Johtaminen Teoriasta Käytäntöön*. 2. painos. Keuruu: Infoviestintä Oy.

Waldeck, Jennifer, Seibold, David & Flanagin, Andrew (2004). Organizational Assimilation And Communication Technology Use. *Communication Monographs*, 71(2): 161–183.

Wanous, John & Reichers, Arnon (2000). New Employee Orientation Programs. *Human Resource Management Review*, 10(4): 435–451.

Wanous, John (1980). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, And Socialization Of Newcomers*. 1. painos. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co.

Wells, Susan (2005). Diving In. *HR Magazine*, 50(3): 54–59.

Zemke, Ron (1989). Employee Orientation: A Process, Not A Program. *Training*, 26(8): 33–38.

## LIITE 1. Haastattelukysymykset.

### **Perehdyttämiseen valmistautuminen**

- Millaista tietoa työstä ja perehdytyksestä on saatavilla etukäteen?
- Miten perehdyttämiseen valmistaudutaan?
- Miten suunniteltu ja johdonmukainen koko perehdyttämisprosessi on?
- Mitä perehdyttämisessä tapahtuu, mitä sillä tavoitellaan?

### **Perehdyttämisprosessin toteuttaminen**

- Miten perehdytys toteutetaan
- Käytetäänkö yksilöllistä perehdyttämissuunnitelmaa, oliko laadittuna?
- Miten tulokasta tuetaan perehdyttämisen aikana?
- Miten tulokkaalle mahdollistetaan tiedonsaanti perehdytyksen aikana?

### **Kesto**

- Milloin aktiivinen perehdyttäminen tulokkaalle järjestetään?
- Miten pitkä perehdyttämisjakso on?

### **Materiaali**

- Millaista materiaalia perehdyttämisessä hyödynnetään?
- Mitä perehdyttämismenetelmiä käytetään?

### **Työnopastus**

- Miten perehdyttäminen käytännön työtehtävään (työnopastus) tapahtuu?
- Mikä on pidempään työskennelleiden työntekijöiden merkitys työtehtävien oppimistavoitteiden saavuttamisessa?

### **Sisäänpääsy organisaatioon ja työyhteisöön**

- Miten tulokkaan työyhteisöön sisäänpääsyä tuetaan perehdyttämisessä?
- Miten luonnehtisit perehdyttämisen hyötyä työhön sisään pääsemiseksi?
- Miten perehdyttäminen vaikuttaa talon tavoille oppimiseen?

**Vastuualueet ja osapuolet**

- Mitkä osapuolet osallistuvat perehdyttämiseen?
  - Miten HR-osasto osallistuu perehdyttämiseen?
  - Miten esimies osallistuu perehdyttämiseen?
  - Miten kollegat osallistuvat perehdyttämiseen?
- Miten vastuualueet on jaettu perehdyttämisprosessissa?
  - Mikä on tehtäväsi/vastuusi perehdyttämisessä?
- Miten osapuolet tukevat toisiaan, onko yhteistyötä prosessin aikana?

**Arviointi, palaute, seuranta ja kehittäminen**

- Miten perehdyttämisen etenemistä seurataan?
  - Onko pyydetty/annettu palautetta, käyty keskusteluja?
- Miten tiedonsiirto osapuolten välillä mielestäsi onnistuu perehdyttämisprosessissa?
- Miten perehdyttämisprosessin henkilökohtaisuus toteutui?
- Miten perehdyttämisprosessi tuki oppimista/kehittymistä?
- Oletko törmännyt ongelmiin, jotka ovat seurausta puutteellisesta perehdyttämisestä?
- Millaisia haasteita tai ongelmia tunnistat perehdyttämiselle?
- Miten kuvailisit yleisesti tyytyväisyyttäsi perehdyttämisprosessiin?
- Millaisia kehitysideoita sinulla on perehdyttämisprosessiin?
- Miten prosessista saatua palautetta hyödynnetään?



## LIITE 2. Saatekirje haastateltaville.

Hei,

Olen tekemässä gradua perehdyttämisestä kauppatieteiden maisterin tutkintoani varten Vaasan Yliopistossa. Tarkoituksena työssäni on selvittää eri osapuolten tehtäviä ja vastuualueita perehdyttämisessä, sekä yleisesti tarkastella perehdyttämisen toimivuutta. Haastattelen tutkimuksessani Meyerilla useita eri tehtävissä työskenteleviä henkilöitä, kartoittaen näin näkemyksiä ja kokemuksia perehdyttämisestä.

Sinä olet yksi haastatteluihin osallistuvista, ja siten tärkeä osa tutkimustani. Haastattelu kestää noin tunnin, ja sen aikana on tarkoitus käydä läpi ennalta määrittelemiäni teemoja. Tämän viestin liitteenä olevasta tiedostosta pääset tutustumaan näihin teemoihin etukäteen. Nauhoitan kaikki haastattelut työn laadun takaamiseksi ja aineiston käsittelyn mahdollistamiseksi, nauhoitteita ei luonnollisestikaan missään vaiheessa kuule kukaan muu kuin allekirjoittanut. Kaikki haastattelut ovat luottamuksellisia, eikä vastaajan nimi tule missään tapauksessa esiin.

Haastatteluiden perusteella yhtenä tarkoituksena on löytää mahdollisia perehdyttämisen kehityskohteita Meyerilla. Tämän vuoksi haastattelussa juuri Sinun mielipiteilläsi, näkemyksilläsi ja kokemuksillasi on merkittävä rooli tavoitteen saavuttamisessa. Toivonkin, että haastattelutilanteessa kerrot mahdollisimman kattavasti ja avoimesti omista näkemyksistäsi. Mikäli mahdollista, silmäile lähettämiäni haastattelun teemoja, jotta voit miettiä kyseisiä asioita jo etukäteen.

Mikäli kysymyksiä herää, vastaan niihin mielelläni. Ajankohta haastattelulle on jo etukäteen varattu, joten näemme sovittuna aikana. Tavataan siis haastattelun merkeissä!

Ystävällisin terveisin,

Arttu Parkkinen