

**HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSIÄ TOIMIVASTA
PEREHDYTTÄMISESTÄ OSANA TYÖHYVINVOINTIA**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, sosionomi AMK

Syksy, 2018

Sirpa Berglund
Tuija Ruuskanen

Sosionomi AMK
Visamäki

Tekijät	Sirpa Berglund, Tuija Ruuskanen	Vuosi 2018
Työn nimi	Henkilöstön näkemyksiä toimivasta perehdyttämisestä osana työhyvinvointia	
Työn ohjaaja	Terhi Kaisvuo	

TIIVISTELMÄ

Perehdyttäminen koetaan yleisesti tarpeelliseksi, mutta sen toteuttamistapoja on monia. Toimivasta perehdyttämisestä huolehtiminen on osa hyvää johtajuutta ja työhyvinvoinnin tukemista. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ollut tarkastella yhteistyöyrityksen henkilöstön näkemyksiä toimivan perehdyttämisen osatekijöistä sekä perehdyttämisen yhteydestä niin työhyvinvointiin kuin asiakaspalveluprosessissa onnistumiseen.

Uuden työntekijän rekrytointi on yritykselle investointi, jonka tavoitteena on saada uuden työntekijän työpanos tuottavaksi mahdollisimman nopeasti. Uuden työntekijän sopeutumista sekä työn tuottavuutta voidaan oleellisesti nopeuttaa toimivalla perehdyttämisellä. Jatkuvaa perehdyttämistä tarvitaan, kun työhön tulee muutoksia; esim. asiakaskunnassa tai tuotettavissa palveluissa. Jatkuva perehdyttäminen voidaan nähdä myös sisäisenä markkinointina.

Toimiva perehdyttäminen toteutetaan tämän tutkimuksen vastausten perusteella ensisijaisesti rauhassa perehdytettävän osaaminen ja oppiminen huomioiden ja dialogeja käyden. Perehdyttämisen tulee sisältää tarvittavat konkreettiset ohjeet työn suorittamisesta sekä tiedot yrityksen organisaatiosta. Lisäksi tarvitaan kuvaus organisaation arvoista ja asiakaspalveluprosessista kokonaisuudessaan.

Perehdyttämiseen tarvittavaan aikaan vaikuttavat perehdytettävän tarpeet sekä työtehtävän haasteet. Tämän tutkimuksen näkökulmasta toimivalla perehdyttämisellä lisätään työhyvinvointia, turvataan asiakaspalvelun tasalaatuisuutta ja lisätään yrityksen sisäistä markkinointia ja tiedonkulkua.

Avainsanat perehdyttäminen, onboarding, työhyvinvointi, asiakaspalveluprosessi

Sivut 38 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Bachelor of Social Services
Visamäki

Authors	Sirpa Berglund, Tuija Ruuskanen	Year 2018
Subject	Employees' views of effective professional orientation as a part of professional wellbeing	
Supervisor	Terhi Kaisvuo	

ABSTRACT

Professional orientation is generally experienced necessary, but there are different ways how to put it into practice. To take care of effective professional orientation is a part of good leadership and supporting professional wellbeing. In this study, the research assignment was to examine employees' views about effective professional orientation as a component of professional wellbeing in a company that commissioned the thesis.

To the company, to hire a new worker is an investment, which aims to make the new-employee's contribution produce profit as soon as possible. You can essentially speed up the accommodation of the new employees and the profitability of their work by using effective professional orientation. Continual professional orientation is needed when there are changes in the work; for example a change in the circle of customers or in the services that are produced. Continual professional orientation can also be seen as internal marketing.

Based on this study, effective professional orientation is implemented peacefully, in dialog and considering the working and learning skills of the new employee. The professional orientation must include all the concrete instructions required for the job and there should also be information about the organization. In addition, a description of the company values and the whole customer service process are important.

According to this study, effective professional orientation increases professional wellbeing, it ensures uniform quality of the customer service and it increases a company's internal marketing and communication.

Keywords professional orientation, onboarding, professional wellbeing, customer-service - process

Pages 38 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	PEREHDYTTÄMINEN	2
2.1	Perehdyttäminen käsitteenä.....	2
2.1.1	Perehdyttämisen toteutus	3
2.1.2	Onboarding työvälineenä perehdyttämisessä	5
2.2	Perehdyttäminen osana työhyvinvointia	8
2.3	Lainsäädäntö osana perehdyttämistä	11
2.4	Perehdyttämisen tavoitteet	12
2.5	Perehdyttämisen yhteys asiakaspalveluprosessiin	14
3	AIEMMAT TUTKIMUKSET.....	16
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	18
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	19
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	19
5.2	Aineiston hankinta	19
5.3	Aineiston analyysi.....	21
5.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	22
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	24
6.1	Toimivan perehdyttämisen sisältö	24
6.2	Toimivan perehdyttämisen toteutus	25
6.3	Toimivan perehdyttämisen yhteys työhyvinvointiin	27
6.4	Toimivan perehdyttämisen yhteys asiakaspalveluprosessiin	28
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	29
8	POHDINTA.....	32
	LÄHTEET	34

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

Liite 2 Toimivan perehdyttämisen työkalu

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää Hämeessä toimivan yrityksen henkilöstön näkemyksiä toimivasta perehdyttämisestä. Tutkimus toteutettiin osana Hämeen ammattikorkeakoulun hallinnoimaa ja ESR:n osarahoittamaa Innostu työssä! -hanketta. Uuden työntekijän perehdyttämisen lisäksi henkilöstöltä kysyttiin näkemyksiä niin sanotun jatkuvan perehdyttämisen tarpeesta. Jatkuvalle perehdyttämisellä viitataan tässä yhteydessä työhön liittyvien muutosten aiheuttamaan perehdyttämisen tarpeeseen. Tällaisia muutoksia voivat esimerkiksi olla muutos asiakaskunnassa, tuotettavissa palveluissa tai työvälineissä.

Perehdyttämiselle luo tarpeen työhön vaikuttava muutos, joka voi liittyä organisaatioon, asiakkaaseen tai tuotteeseen (Hellman & Värilä 2009, 15). Tutkimuksessa tarkasteltiin toimivan perehdyttämisen prosessia sisällön ja menetelmien kautta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää henkilöstön näkemyksiä perehdyttämisen yhteydestä työhyvinvointiin sekä asiakaspalveluprosessiin. Perehdyttämisen prosessin ja sen vaikuttavuuden hahmottaminen osallisuudessa henkilöstön sekä yrityksen johdon kanssa nähtiin tärkeäksi, jotta tutkimus mahdollisimman hyvin hyödyttäisi yhteistyöyritystä.

Toimiva perehdyttäminen voi vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin helpottamalla uuden työntekijän liittymistä osaavaksi ja tuottavaksi osaksi työyhteisöä (Parvi 2013). Erityisen tärkeänä nähdään vuorovaikutuksen ja dialogisuuden vaikutus perehdyttämisessä. Avoin vuorovaikutus sekä esimiehen että työkavereiden kanssa madaltaa kysymisen kynnyksiä ja auttaa uutta työntekijää kokemaan itsensä ryhmän jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 158.)

Perehdyttäminen ei ole työnantajalle täysin vapaaehtoista, vaan sitä säätelee myös työelämää koskeva lainsäädäntö. Perehdyttämisellä vaikutetaan työhyvinvoinnin lisäksi myös työturvallisuuteen.

Huovisen (2003) mukaan uhkana toimivalle perehdyttämiselle voi olla ajan puute ja työpaikalla koettu kiireen tunne. Ajan puute on myös haaste jatkuvalla perehdyttämiselle siten, että yhteistä aikaa tietojen vaihdolle voi olla vaikea löytää.

Työnantajan työvälineenä perehdyttämisessä voidaan pitää onboarding-toimia. Niillä tarkoitetaan rekrytoinnista alkavia organisaation toteuttamia erilaisia toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä pyritään saamaan mahdollisimman nopeasti työryhmän osaksi ja sitoutumaan organisaatioon. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan toimivaa perehdyttämistä myös onboardingin näkökulmasta. (Klein & Polin 2012.)

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisestä hyötyvät sekä työntekijä että organisaatio. Perehdyttäminen on prosessi, jossa ulkopuolinen uusi työntekijä löytää paikkansa ja roolinsa niin työyhteisössä kuin organisaatiossakin. Perehdyttämistä voidaan arvioida sekä järjestelmän että kohtaamisen näkökulmista. Toimiva perehdyttäminen luo yritykselle kilpailuetua, koska heikosti perehdytetty työntekijä tekee helposti virheitä, joista seuraa valituksia ja kustannuksia. Kjelin ja Kuusisto toteavat lisäksi (2003, 20–22,45–46,166), ettei ole löydettävissä yhtään loogista tai liiketaloudellista syytä jättää uusi työntekijä perehdyttämättä eikä toimiva perehdyttäminen vie yhtään enempää aikaa kuin toimimaton.

2.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö saa mahdollisuuden oppia uuden työtehtävänsä ja kykenee sopeutumaan uuteen työympäristöönsä. Perehdyttäminen alkaa yrityksen ja työntekijän ensimmäisistä kontakteista, mutta haasteellisempaa on määrittellä, milloin se käytännössä todella päättyy. Perehdyttämisprosessissa pyritään antamaan tietoa koko organisaatiosta sen toiminta-ajatuksesta, liikeideoista, normeista, työhön liittyvistä tavoitteista sekä henkilöstrategiasta ja -politiikasta. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

Organisaation näkökulmasta perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa kannattavuuteen ja strategian toteuttamiseen. Uuden työntekijän rekrytointi on investointi, joka halutaan saada mahdollisimman nopeasti tuottamaan. Perehdyttämisellä tavoitellaan organisaation toimintatapojen säilyttämistä, joten uuden työntekijän odotetaan sisäistävän yrityksen arvot ja kulttuurin. Kjelin ja Kuusisto (2003, 14–15, 17) mainitsevat kirjassaan perehdyttämisen tavoitteina lisäksi työntekijän sitoutumisen sekä organisaation uudistuskyvyn.

Perehdyttämisellä nähdään olevan useita hyötyjä niin uuden työntekijän, työyhteisön kuin organisaationkin näkökulmista. Siihen käytetyt resurssit tuottavat organisaatiolle tulosta ja hyötyä sekä lyhyen että pitkän ajan tarkastelussa.

2.1.1 Perehdyttämisen toteutus

Erilaisia tapoja johtaa sekä oppimista edistäviä keinoja voidaan rajattomasti hyödyntää perehdyttämisessä. Perehdyttämisen menetelmäksi kannattaa valita organisaation arvoihin ja tavoitteisiin parhaiten ja monipuolisimmin vastaava menetelmä. Yksilön kohdalla oppiminen on osa kasvua ja ymmärryksen kehitystä, joka usein tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Se, mitä organisaatiossa ajatellaan oppimisesta, näkyy perehdyttämisen organisoinnissa. Jos organisaation vaikuttajien oppimiskäsitys pohjautuu omiin kokemuksiin kouluajoilta, saatetaan työntekijöiden perehdyttämisessä päätyä samoihin menetelmiin, millä koulussa on aikoinaan lapsia opetettu. Tavallista yritysten arjessa on se, että perehdyttämisen toiminnassa näkyy jo vanhentuneiksi tiedettyjä malleja, vaikka puheessa niiden toimimattomuus tulee jo esille. Jotta yrityksen perehdyttäminen voidaan suunnitella organisaation tavoitteita tukevaksi, tulee organisaation jäsenten ymmärtää ja tiedostaa oma oppimiskäsityksensä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40.)

Suuri osa perehdyttämisestä on Kjelinin ja Kuusiston (2003, 38–39, 45, 205) mukaan aikojen kuluessa toteutettu noudattaen *behavioristista* ajattelutapaa. Siinä ei huomioida perehdytettävän yksilöllisyyttä tai aiempaa osaamista, vaan perehdyttäjä suunnittelee opetuksen ja perehdyttämisen tavoitteet tarkasti mitattaviksi taidoiksi ja tiedoiksi; esimerkiksi organisaation ja yrityksen toiminta saatetaan eritellä todella perusteellisesti. Behavioristisen perehdyttämisen yhteydessä voidaan pikemminkin puhua kouluttamisesta kuin oppimisesta. Vaikka behavioristinen käsitys oppimisesta on kapea ja kovin, siihen pohjaa edelleen monet organisaatioiden kannustus- tai sanktiojärjestelmät.

Kognitiivinen oppimiskäsitys painottaa muistin, ajattelun ja kielen roolia oppimisessa. Kognitiivisessa ajattelumallissa perehtyjää pidetään itsenäisenä toimijana, joka muodostaa kokemustensa perusteella kokonaisnäemyksiä eli skeemoja. Kognitiiviseen oppimiskäsitykseen pohjaavassa perehdyttämisessä luodaan ensin uudelle työntekijälle kokonaiskuva yrityksen toiminnasta, mikä auttaa häntä ymmärtämään perehdyttämisen yksityiskohtia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 41) mainitsevat *Humanistinen* ajattelun perehdyttämisessä painottavan oppimisen kokemuksellisuutta. Siinä perehdyttämiseen liitetään puhetta perehdytettävän motivaatiosta, tarpeista ja arvoista. Kokemuksista oppimista voidaan pitää yhtenä oleellisena tapana oppia työtä. Kokemuksellinen oppiminen tarvitsee usein koulutuksen antaman perustan, jolle kokemuksen kautta ammattitaito rakentuu. Humanistisesti painottuneessa perehdyttämisessä ollaan kiinnostuneita uuden työntekijän aiemmasta kokemuksesta ja häntä kohdellaan yksilöllisesti.

Perehdyttävän aktiivisuus sekä perehdyttämisen vuorovaikutteisuus painottuvat *konstruktiiiviseen* oppimiskäsityksen pohjaavassa perehdyttämisessä. Siinä ajattelun perustana on se, että tietoa ei siirretä, vaan oppija saamaansa informaatiota tulkitsemalla ja valikoimalla rakentaa kuvan organisaatiosta ja sen toiminnasta sekä itsestään organisaation osana.

Konstruktiiivinen oppimiskäsitys näkyy perehdyttämisessä perehdyttävän yksilöllisten lähtökohtien vahvana huomioimisena. Perehtyjällä on itsellään iso vastuu oppimisestaan, mutta hänellä on myös mahdollisuus tukeen ja yhteiseen pohdintaan. Konstruktiiivisesti ajatteleva johto huomioi työntekijän sisäisen motivaation ja ne tulkinnat, joita työntekijä eri tilanteista tekee. Oppiminen nähdään tapahtuvaksi erilaisissa tilanteissa ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Lopputuloksena uusi työntekijä liikkuu yhteisön reunamilta yhteisön toimivaksi jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 43.)

Perehdyttämismateriaali palvelee koko henkilöstöä, joten sen on hyvä olla helppokäyttöistä. Materiaalin ajan tasalla pitämisestä on hyvä sopia jo suunnitteluvaiheessa. Pelkästään perehdyttämiseen tarkoitettu materiaali on hyvä pitää rajallisena ja pyrkiä perehdyttämisessä mahdollisimman paljon hyödyntämään kaikkea organisaatiossa jo valmiina olevaa aineistoa: vuosikertomuksia, henkilöstö- ja asiakastutkimusten tuloksia, erilaisia selvityksiä ja muita yhteenvetoja. Usealla isommalla yrityksellä on oma intranet, jota voi mainiosti hyödyntää perehdyttämisessä. Uutta työntekijää ei kuitenkaan ole tarkoitus jättää itsekseen perehtymään saatavilla olevaan materiaaliin. Intranet toimii parhaimmillaan henkilökunnan tietoarkistona ja käsikirjana. Intranetiä voidaan hyödyntää myös henkilöstön verkkooppimisen kautta perehdyttämisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–207, 209.)

Esimiehen on Kjelinin ja Kuusiston (2003, 213–214) näkemyksen mukaan hyvä käydä perehdyttävän kanssa *orientointikeskustelu ja tavoitteiden asettaminen* läpi työsuhteen alussa. Orientointikeskustelussa voi hyödyntää samaa aineistoa, jota on mahdollisesti käytetty jo rekrytointiprosessissa. Tällaisia dokumentteja voivat olla mm. työnkuvaus, työpaikkailmoitus ja valintakriteerit. Varsinainen kehityskeskustelu kannattaa käydä uuden työntekijän kanssa muutaman kuukauden työskentelyn jälkeen, mutta ensimmäisistä tavoitteista kannattaa sopia jo työsuhteen alussa.

Perehdyttämiseen voidaan liittää *määrämuotoinen koulutusohjelma*. Se voi esimerkiksi olla myynti- tai projektivalmennusta. Perehdyttämiseen on mahdollista sisällyttää myös *organisaation ulkopuolinen koulutusohjelma*. Organisaation sisäisen koulutuksen on todettu lisäävän henkilöstön sitoutumista ja ulkopuolisen koulutuksen puolestaan työtyytyväisyyttä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 217.)

Johtajien, esimiesten ja asiantuntijoiden perehdyttämisessä voidaan käyttää *mentorointia, työnohjausta* sekä *couchausta*. Mentoroinnissa kokenut

kollega antaa omaa osaamistaan uuden työntekijän käyttöön. Mentorointisuhte kestää usein 1-2 vuotta. Työnohjaaja voi olla eri alan asiantuntija kuin perehdytettävä, mutta hänen osaamisaluettaan on erityisesti ohjaaminen. Työnohjauksessa perehdytettävälle ei anneta suoria neuvoja, mutta ohjaus mahdollistaa oman roolin ja toiminnan sekä omien reaktioiden pohtimisen. Couchaus puolestaan on edellä mainittuja menetelmiä aktiivisemmin toimintaa ohjaavaa ja sen tavoitteet ovat rajatumia ja täsmällisempiä kuin mentoroinnissa tai työnohjauksessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228–230.)

Työnopastusta (Kjelin & Kuusisto 2003, 234) tarvitaan kaikkien organisaation tehtävien perehdyttämisessä. Kun uusi työntekijä oppii mahdollisimman ripeästi työvälineiden oikean ja monipuolisen käytön, hänen työnsä tuloksellisuus kasvaa. Ns. viiden askeleen työnopastusmalli on koettu hyödylliseksi. Sen askeleita ovat valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, osaamisen kokeilu ja tarkastaminen. Työnopastus on kannattavinta toteuttaa rauhallisessa paikassa ja siihen on hyvä varata riittävästi aikaa. Perehdyttäjän vastuulla on huolehtia siitä, että opastuksessa käytettävät laitteet ja ohjelmat ovat kunnossa ja valmiita käyttöön.

Perehdyttämisen toteuttaminen heijastelee sekä perehdyttäjän että organisaation ihmis- ja oppimiskäsityksiä. Niiden tiedostaminen on tärkeää perehdyttämisen menetelmien ja periaatteiden valintaa tehdessä, jotta toimintakulttuuria voidaan tavoitteellisesti ja tietoisesti suunnata toivottuun suuntaan.

2.1.2 Onboarding työvälineenä perehdyttämisessä

Perehdyttämisen oheen on otettu käyttöön termi ”*onboarding*” kuvaamaan niitä toimenpiteitä, joita yrityksessä tehdään uuden työntekijän sopeutumisen helpottamiseksi. Howard Klein ja Beth Polin (2012, 267–269, 276) paneutuvat artikkelissaan onboarding-termin määritelmään ja tutkimustietoon, jota siitä on ollut löydettävissä. Heidän määritelmänsä mukaisesti onboarding käsitteenä kattaa kaikki organisaation tai sen toimijoiden viralliset ja epäviralliset käytännöt ja politiikan sekä ohjelmat, jotka tähtäävät uuden työntekijän sopeutumisen helpottamiseen. Onboarding-toimenpiteitä voidaan tehdä jo ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Erityisen suositeltavaa on esim. tiedottaa vanhoille työntekijöille rekrytoinnista, miten heidän roolinsa liittyy uuteen työntekijään ja miten he todennäköisesti tulevat jatkossa yhdessä työskentelemään.

Onboarding-käsite ei Kleinin ja Polinin (2012,276) määritelmässä sisällä uuden työntekijän omia toimia saman tavoitteen saavuttamiseksi. Sosiaalisen liittymisen organisaatioon he määrittelevät työntekijän sisäiseksi prosessiksi, jonka mukana hän voi oppia työpaikasta sekä sen kulttuurista ja

samalla mukautua uuteen roolinsa ja tehtävänsä. Tämä prosessi on jatkuva ja voi kestää jopa työntekijän eliniän onboardingin ollessa ajallisesti rajattu jakso, jonka tulisi alkaa jo rekrytointivaiheessa. Rekrytointivaiheessa toteutettu onboarding tulee toteuttaa siten, että siinä jaettu informaatio löytää vastineen työntekijän kokemuksista uudessa työssään. Ensi-vaikutelmalla on merkitystä ja on tärkeää luoda uudelle työntekijälle rehellinen vaikutelma uudesta organisaatiosta.

Onboarding-prosessissa on Kleinin ja Polinin (2012,278) mukaan tarpeen kiinnittää huomiota palautteen antamiseen ja saamiseen. Uusi työntekijä tarvitsee alkumetreiltä lähtien palautetta, jotta pystyy mukauttamaan toimintaansa vastaamaan työnantajan odotuksia. Yhtä tärkeää on yritykselle saada välitöntä palautetta onboarding-prosessistaan, jotta sitä pystytään sopeuttamaan vastaamaan uuden työntekijän odotuksiin

Suurimmalla osalla yrityksiä on onboarding-toimenpiteitä uusien työntekijöiden sopeuttamiseksi, mutta tieteellisestä kirjallisuudesta ei löydy systemaattisesti tutkittua tietoa toteutettujen käytänteiden vaikuttavuudesta. Kleinin ja Polinin (2012, 267–271) mukaan olisi tärkeää ymmärtää paremmin onboarding-käytäntöjen vaikutusta uuden työntekijän sopeutumiseen uuteen työpaikkaan ja -tehtävään. Erityisen tärkeää tämä on sen vuoksi, että työntekijöiden liikkuvuus työmarkkinoilla on koko ajan lisääntymässä, mikä lisää rekrytointeja yrityksissä. Toimivilla onboarding-käytännöillä uusi työntekijä saadaan ”täyteen vauhtiin” mahdollisimman nopeasti ja hänen panoksensa hyödynnettyä yrityksessä parhaalla mahdollisella tavalla ennen kuin työntekijä siirtyy muualle.

Onboardingilla on osansa myös vahvan ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin rakentamisessa, millä taas on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen, jolloin hän todennäköisesti ei vaihda työpaikkaa odotettua aiemmin. Lisävalaistuksen saaminen onboarding-prosessin suotuisasta vaikutuksesta työntekijän sosiaaliseen liittymiseen olisi tärkeää, koska se on yhdistetty moniin hyödyllisiin vaikutuksiin sekä työntekijän että organisaation näkökulmista; esim. selkeys omasta roolista, työtyytyväisyys, itseluottamus, tuottavuus ja sitoutuneisuus organisaatioon. (Klein ja Polin 2012,267.)

Kuvassa 1 on poimittuna muutama Kleinin ja Polinin (2012, 270) taulukossaan mainitsema konkreettinen esimerkki, mitä onboarding-toimet voivat työntekijän näkökulmasta olla. Näistä erityisen hyödylliseksi on koettu esimiehen varaama häiriötön aika uuden työntekijän kanssa. Toinen panostamisen arvoinen toimi on uuden työntekijän työpisteen valmiiksi laittaminen ja varustaminen työssä tarvittavilla materiaaleilla sekä välineillä. Näin työntekijälle välittyy tunne, että hän on tervetullut ja toisaalta työn aloittaminen nopeutuu, kun ei tarvitse odottaa tarvittavia välineitä kuten esim. puhelinta, tietokonetta yms.



Kuva 1. Esimerkkejä onboarding -toimista työntekijän näkökulmasta (Klein & Polin 2012, 270)

Tervetulo -rituaaleilla on tärkeä merkitys vuorovaikutussuhteiden syntymisessä sekä uuden työntekijän emotionaalisiin tarpeisiin vastaamisessa; tuen ja huolenpidon saaminen ja itsensä tunteminen tervetulleeksi. Tämä vaikutus on vahvempi, jos kohtaamiset ovat suunniteltuja eivätkä pelkkiä sattumanvaraisia esittelyitä. Uusi työntekijä tarvitsee apua suhteiden luomisessa oman työryhmän ulkopuolella olevien yrityksen avainhenkilöiden kanssa. Hyvät suhteet helpottavat asioiden kysymistä silloin, kun niitä työssä tarvitsee. Etukäteen ei voida tietää, mitä kaikkea tietoa ja missä vaiheessa työntekijä työssään tarvitsee. (Klein & Polin 2012, 273.)

Klein ja Polin (2012,274) käyttävät termiä "body" tarkoittaen työkaverin etukäteen sovittua ohjaajan ja opastajan roolia perehdyttämisessä. Koska tälle termille ei ole löydettävissä hyvää ja vakiintunutta suomennosta, niin tässä raportissa käytämme siitä nimitystä "kaveri". Sen ajatellaan nopeuttavan kirjoittamattomien sääntöjen ja hiljaisen tiedon oppimista. Tämän vuoksi se on yleinen ja hyödylliseksi koettu tapa. Monesti onboardingin osaksi ajateltu "kaveri" tai "opas" nimitetään ilman etukäteisvalmistelua tai koulutusta. Näyttää siltä, että enemmän uskotaan ja toivotaan, että "kaveri" on osaava, luotettava ja halukas olemaan uuden työntekijän apuna. Samalla tavalla lähiesimiesten oletetaan usein toimivan oppaan

roolissa uusille työntekijöille. Esimiehellä pitää kuitenkin olla riittävästi aikaa ja halua olla itse aktiivinen osapuoli, koska uusi työntekijä ei ehkä esimiehelle halua näyttää tietämättömyyttään ja voi jättää siksi kysymättä.

Uutta työntekijää pitää rohkaista keskittymään oppimiseen ja hänellä pitää olla lupa kysymyksiin. Jotta uusi työntekijä ja organisaatio hyötyvät onboarding-toimista, on uuden työntekijän hahmotettava prosessin arvo ja hyöty sekä ymmärrettävä oma roolinsa lisäksi se, mitä hänen olemassaolonsa yrityksessä merkitsee. Näyttää siltä, että yrityksen kannattaa informaation jakamista enemmän keskittyä vahvistamaan uuden työntekijän kokemusta olla tuottava tiimin jäsen niin nopeasti kuin mahdollista sekä tukea hänen päätöstään liittyä joukkoon. (Klein & Polin 2012, 274, 277.)

Onboardingiin voidaan soveltaa orientoivan koulutuksen toimivia periaatteita. Tutkimuksissa on todettu, että hyvään lopputulokseen tarvitaan suunnittelua ja arviointia sekä ymmärrystä siitä keitä ollaan kouluttamassa ja miten he parhaiten oppivat unohtamatta mm. aikuiskasvatuksen teorioita. Johtajien onboarding-prosessiin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, sillä siinä epäonnistuminen voi olla yritykselle tuhoisampaa kuin työntekijän prosessin kohdalla. Onnistunut johtajan onboarding on prosessina joustava ja henkilökohtaiset tarpeet huomioiva Tästä tiedosta huolimatta monella yrityksellä ei ole minkäänlaista johtajien rekrytointiin kohdennettua onboarding -suunnitelmaa. (Klein & Polin 2012, 278.)

Artikkelinsa loppupuolella Klein ja Polin (2012, 278 – 279) toteavat, että on olemassa ristiriitaa siinä, että monet tutkimukset osoittavat, että useimmat organisaatiot eivät juurikaan panosta onboarding-prosessiin vaikka laajalti levinnyt käsitys on, että sillä voidaan säästää aikaa, rahaa ja rekrytointiin käytettävää resurssia. He myös toteavat, että toimiva onboarding-prosessi on helpommin sanottu kuin tehty. Kleinin ja Polinin mainitseman tutkimuksen mukaan kukaan työntekijöistä ei vastannut olevansa täysin tyytyväinen omaan onboarding -kokemukseensa.

Onboarding -toimet ovat organisaation keinoja saada uusi työntekijä mahdollisimman pikaisesti toimivaksi ja tuottavaksi organisaation jäseneksi. Sen onnistuminen parhaalla mahdollisella tavalla edellyttää riittävää resurssointia ja lisäksi myös uuden työntekijän motivoituneisuutta ja ymmärrystä onboardingin tavoitteista.

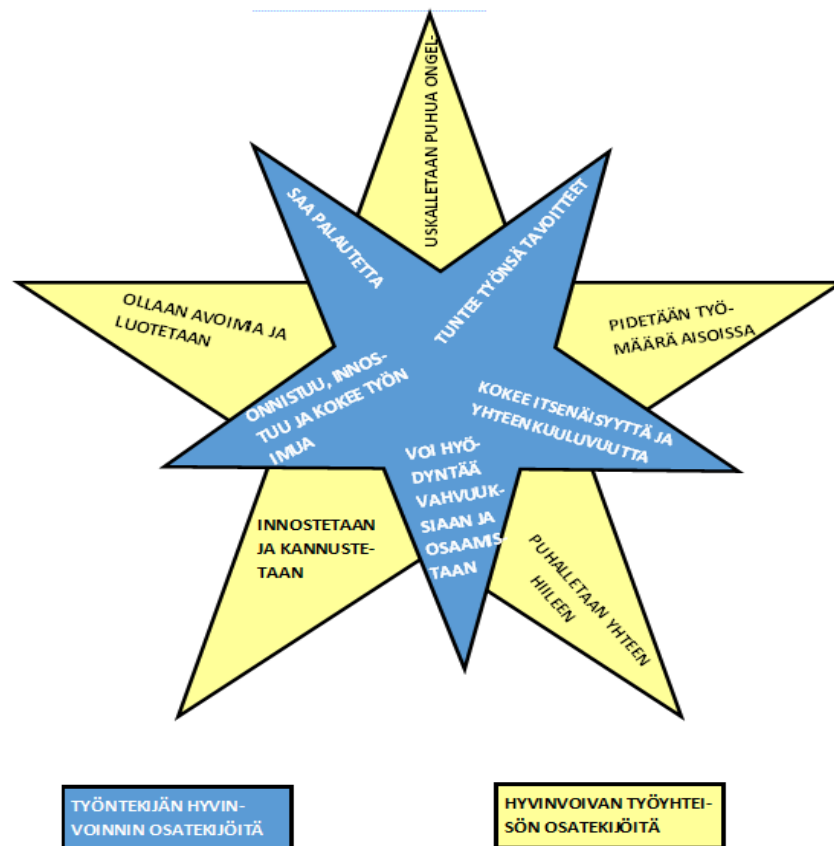
2.2 Perehdyttäminen osana työhyvinvointia

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön tai yhteisön hyvinvoinnin tilaa työelämässä Se tarkoittaa turvallista ja terveellistä työtä, joka vastaa yksilön edellytyksiä. Siihen liittyy aikaansaamisen tunnetta ja oppimiskokemuksia. Yksilön hyvinvointi koostuu itsensä hyväksymisestä, positiivisesta suhteesta työyhteisön muihin jäseniin, työn hallinnasta ja hyvästä työympäris-

töstä. Sekä työnantaja että työntekijä ovat vastuussa työhyvinvoinnista kehittämällä ja ylläpitämällä sitä. Työhyvinvoinnin edistämiseen tarvitaan aina johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä. Lisäksi edistämistavoitteen hyväksi työskentelee työsuojeluhenkilöstö sekä luottamusmiehet. Työterveyshuollolla on myös tärkeä rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Kalliath & Morris 2002; Peltola 2008.)

Työhyvinvointi koostuu useasta eri osatekijästä ja muodostuu enimmäkseen jokapäiväisessä arkityössä. Työhyvinvointia edistetään pitkäjänteisellä ja läpileikkaavalla toimintaotteella. Pelkäämistä työstä irralliseksi koe- tuilla hyvinvointitempauksilla ei saavuteta työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukeva toiminta kannattaa kohdistaa henkilökuntaan, johtamiseen, työ- ympäristöön, - yhteisöön sekä -prosesseihin. (Pahkin n.d.)

Työhyvinvoinnilla on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn, tulokseen sekä maineeseen. Suunnitelmallinen investoiminen työhyvinvointiin maksaa yleensä itsensä takaisin, jopa moninkertaisesti. Tutkimuksissa on todettu työhyvinvoinnin vaikuttavan positiivisesti edellä mainittujen seikojen lisäksi myös yrityksen asiakastyytyvyyteen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Hyvän työhyvinvoinnin on myös todettu vähentävän sairauspoissa- oloja ja työtapaturmia. (Pahkin n.d.)



Kuva 2. Työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia osatekijöitä. (Pahkin n.d.)

Työn imu on työhön liittyvää innostusta ja iloa. Sitä voi kokea kaikissa ammateissa. Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Sitä kokeva työntekijä lähtee aamulla yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Meistä jokainen voi vahvistaa omaa työn imuaan tuunaamalla työtään. Työn tuunaaminen tarkoittaa omatoimista työn muokkaamista itselleen sopivaksi. Työelämän nopeat muutokset ja epävarmuus ovat rajusti koetelleet työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja ammatillista ylpeyttä omasta työstään, sanoo Hakanen. Jotta yhä useampi pääsisi työn imuun ja haluaisi tuunata työtään, niin tarvitaan myös työntekijöiden vahvuudet tunnistavaa, aloitteellisuuteen kannustavaa ja hyvinvointiin panostavaa johtamista (Hakanen, Peeters & Schaufeli 2017).

Työhyvinvointi ilmenee työpaikoilla hyvänä ilmapiirinä, tehokkaana ja tuloksellisena työnä sekä ihmisten kokemana tyytyväisyytenä ja ilona. Tällöin yhteistyö ja ihmissuhteet ovat toimivia ja vuorovaikutus hyvää. Työhyvinvointi on sidoksissa työpaikan olosuhteisiin ja ilmapiiriin. Työhyvinvointi ei ole sattuman tulosta, vaan se vaatii jatkuvaa, määrätietoista työtä eri osapuolten välillä. (Adams & Bond 2000; Peltola 2008.)

Sinokki (2016,13) toteaa kirjassaan *Työmotivaatio Innostusta, laatua ja tuottavuutta*, että nykyaikainen johtaminen perustuu visiointiin ja työn merkityksen korostamiseen. Työntekijälle on tärkeää voida olevansa merkittävä osassa suuressa kokonaisuudessa. Motivaatio paranee usein sillä, ettei työtä ajatella esimerkiksi pelkästään kivien muuraamisena vaan kokonaisuuden kautta vaikkapa kirkon rakentamisena. Motivaation kannalta olennaisia vaikuttimia ovat oman työn merkityksen tiedostaminen, tietoisuus omasta suoriutumisesta, pätevyyden tunne omassa tehtävässä sekä valinnan mahdollisuus työn tekemisen tavoissa.

Työmotivaatiota kannattaa tarkastella, myös suhteessa aikaan ja työtehtävän laajuuteen. Motivoituminen työssä on todennäköisempää, jos henkilö kokee olevansa oikealla alalla. Mikäli ammatilliset unelmat ovat romuttuneet ja työntekijä on ajautunut mielestään väärälle alalle, on motivaation löytäminen usein haasteellisempää. Ammatinvalintaan vaikuttavat monet tekijät, joillakin esimerkiksi halu auttaa muita, toisilla vaikkapa saada mahdollisuus saada hyvä elintaso ja joillakin ehkä alan hyvä työllisyystilanne. Toisille uran valinta on ollut itsestäänselvyys, jotkut taas vaihtavat alaa jopa useamman kuin kerran elämässään. (Sinokki 2016,13.)

Perehdytykseen ja uusien asioiden kunnolliseen opetteleminen on varattava kylliksi aikaa ja panostusta (Suonsivu 2003). Toisen kunnioittaminen, kokemuksen myötä tulleen tiedon siirtäminen nuoremmille ja työn hallinta edistävät työhyvinvointia (Demir ym. 2003). Itsenäinen työ, osaamisen tunne, arvostuksen saaminen ja tunne hyvästä asiakaspalvelusta koetaan

positiiviseksi seikoiksi työhyvinvoinnin kannalta (Lowe & Bennett 2003; Peltonen 2008).

Kati Parvi (2013) toteaa tutkimuksensa *Perehdytys ja työhyvinvointi* loppuyhteenvedossa, että perehdyttämisen vaikutuksesta työhyvinvointiin ilmeni useita toisistaan eroavia mielipiteitä. Parven tutkimuksen mukaan perehdyttämisessä käytettävät kirjalliset ohjeet eivät tue työntekijän työssä jaksamista. Sen sijaan hyvä perehdyttäminen on työhyvinvoinnin osatekijä. Jotta työntekijä jaksaa työssään, on työntekijän osaamisen ja tehtävän vaatimusten oltava tasapainossa keskenään.

Monet toteuttavat työssään kutsumustaan ja jotkut peräti elämäntehtävänsä. Työnilo liittyy usein elämään ja yleiseen hyvinvointiin. Kaikesta tekemisestä voi saada iloa, innostusta, kiitollisuutta ja nöyryyttä, joista seuraa yleensä mielihyvän kokemuksia. Työstään innostunut työntekijä kokee usein inspiraation hetkiä, jolloin jopa ajan ja paikan taju häviävät ja tekeminen on intensiivisesti keskittynyttä. Tällaisessa flow- eli virtauskokemuksessa ihminen iloitsee syvästi olemassaolostaan ja tuntee onnellisuutta. Tämänkaltainen keskittyminen on avain hyvään suoriutumiseen ja hyvään elämään. Tällaisen työn kautta ihminen kokee elämänsä merkitykselliseksi. (Sinokki 2016,14.)

Toimivalla perehdyttämisellä on edellä mainittujen lähteiden mukaan vaikutusta sekä työntekijän että työyhteisön hyvinvointiin ja sillä voidaan myös lisätä työntekijän työn imun kokemista. Perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää pääsemään osaksi työyhteisöä ja mahdollistaa hänelle osallisuuden ja työssä onnistumisen kokemuksia. Hyvinvoiva työntekijä hyvinvoivassa työyhteisössä on merkittävä osatekijä yritykselle markkinoilla vallitsevassa kilpailussa pärjäämisessä.

2.3 Lainsäädäntö osana perehdyttämistä

Työnantajaa ja työntekijää sitovat lait. Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja järjestelmällisesti tunnistaa työpaikan vaara- ja haittatekijät, poistaa tai korjaa ne sekä arvioi jäljelle jäävien merkityksen työntekijän terveydelle ja turvallisuudelle. Työnantaja on veloitettu antamaan opetusta ja ohjausta sekä perehdyttämistä riittävästi, ottaen huomioon työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus. Työntekijällä on myös aktiivinen rooli työpaikan turvallisuuden toteuttamisessa. Työntekijän on noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita sekä työntekijän on noudatettava työnsä ja työolosuhteidensa edellyttämää järjestystä, siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Työterveyshuoltolaki veloitaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon. Tämän lain tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja

tapaturmien ehkäisyä sekä edistämään työympäristön terveellisuutta ja turvallisuutta sekä edistämään työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 2001/1383.)

Työsopimuslakia sovelletaan työsopimukseen, jolla työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Työnantajaa koskee yleisvelvoite, jossa työnantajaa veloitetaan kaikin puolin edistävän suhteitaan työntekijöihin ja myös heidän keskinäisiä suhteita sekä työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös muuttuvissa tilanteissa. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän kehittymistä ja etenemistä työurallaan. (Työsopimuslaki 2001/55.)

Työsopimuslaki sisältää myös tasapuolisen kohtelun ja syrjäntäkiellon. Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole perusteltua työntekijän tehtävän ja aseman vuoksi. Työsopimuksen kesto ja määräaikaisuus ei saa vaikuttaa työsuhteen epäedullisuuteen. (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325.)

Tasa-arvosta ja sukupuoleen liittyvän syrjinnän kiellosta säädetään naisten ja miesten välisessä tasa-arvosta annetussa laissa (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986/609).

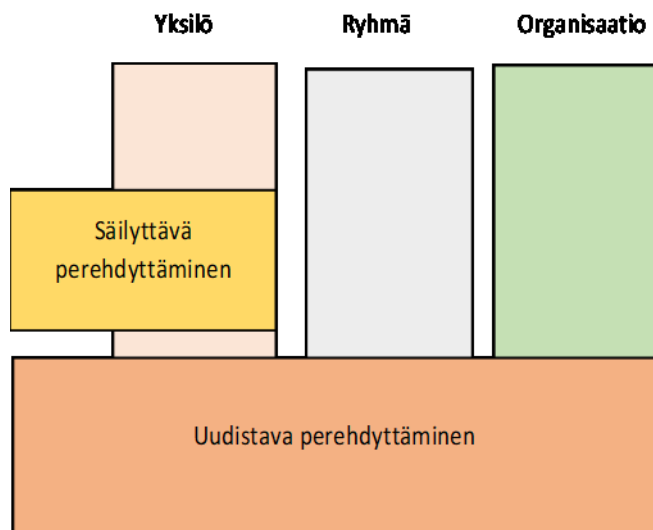
Perehdyttämisen järjestäminen ei ole työnantajalle vapaaehtoista, vaan siihen velvoittavat muun muassa yllä mainitujen lakien sisällöt. Työturvallisuuslaki edellyttää tarvittavan ohjauksen antamista työntekijälle, työsopimus- ja tasa-arvolait velvoittavat pitämään kaikki työntekijät saman arvoisina myös perhedyttämisen suhteen riippumatta työsuhteen laadusta tai työntekijän sukupuolesta. Perehtyjällä on vuorostaan velvollisuus noudattaa työnantajalta saamia ohjeita ja neuvoja.

2.4 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen yhtenä tavoitteena organisaation näkökulmasta on opettaa uudelle työntekijälle työpaikan tavat toimia, jolloin säilytetään yhtenäinen ja selkeä toiminta. Tällainen tavoitteen asettelu määrittää perehdyttämisen säilyttäväksi ja yhdensuuntaiseksi, organisaatiolta uudelle työntekijälle liikkuvaksi prosessiksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13–15.)

Toisaalta perehdyttämisen tavoitteena organisaation puolelta säilyttämisen ohella voi olla uudistava perehdyttäminen. Siinä perehdyttämisen lähtökohtana työntekijän työn sijaan on uuden työntekijän osaaminen sekä yrityksen arvot, visio sekä strategia. Lisäksi ryhmän jäsenten pelkän esittelyn ohella uusia yhteistyösuhteita vahvistetaan ja rakennetaan suunnitel-

mallisesti. Lopputuloksena yhteisen toiminnan tuloksena uudistavassa perehdyttämisessä sekä uusi työntekijä että työyhteisön aiemmat jäsenet oppivat uutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 170.)



Kuva 3. Uudistava perehdyttäminen ulottuu myös ryhmään ja organisaatioon (Kjelin & Kuusisto 2003, 179)

Uudistavassa perehdyttämisessä sekä organisaation uudistumisessa tarvitaan vuorovaikutusta ja / tai dialogia. Seikkula ja Arnkil (2005, 83) toteavat kirjassaan, että dialogilla tavoitellaan uutta ymmärrystä, joka toimii perustana myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Tämä kuvaa hyvin myös perehdyttämisen tavoitetta. Dialogisella keskustelulla on mahdollista rakentaa keskustelijoiden yhteistä, jaettua todellisuutta. Kun ymmärrys toisen näkökulmasta lisääntyy, se auttaa myös perehdyttäjää ymmärtämään enemmän omasta näkökannastaan. (Seikkula & Arnkil 2005, 89.) Tämän ajattelun mukaisesti perehdyttämisen prosessilla on vaikutusta myös perehdyttäjään.

Dialogin avulla on mahdollista ylläpitää oppimista ja luoda yhteisiä ajatusmalleja. Uusi työntekijä kiinnittää huomionsa työpaikalla eri asioihin kuin pidempään työyhteisössä olleet. Tästä johtuen perehdyttäminen mahdollistaa ja tarjoaa luonnollisia tilaisuuksia dialogeille. Erilaisten näkökulmien yhdistäminen voi jopa mahdollistaa uusien tuotteiden syntymisen. Dialogissa tarvitaan ihmisten ja ajattelun erilaisuutta. Organisaatio hyötyy moniäänisyydestä ja jäseniensä erityisosaamisista. Eroavuuksien vastapainoksi tarvitaan yhdistäviä tekijöitä, joina toimivat organisaation yhteiset arvot ja tavoitteet. Ne kuvaavat sitä, mikä on tärkeää ja mihin organisaation toiminta perustuu. Työntekijöiden keskinäistä luottamusta lisää se,

että organisaation arvot ovat nähtävissä jokapäiväisessä toiminnassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 158.)

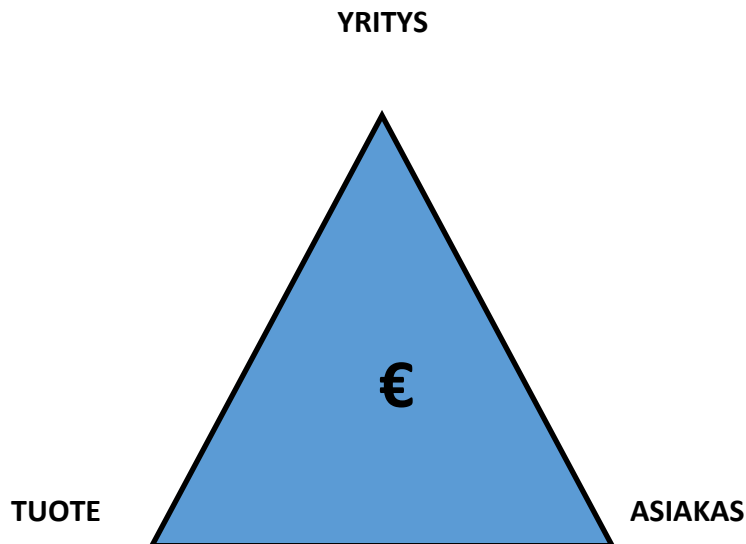
Kun perehdyttäminen nähdään vuorovaikutteisena, dialogisena prosessina se parhaimmillaan mahdollistaa uuden työntekijän, työyhteisön ja koko organisaation kehittymisen. Onnistuneen perehdyttämisprosessin tuloksena erilainen osaaminen ja luovuus saadaan organisaatiossa näkyväksi. Tämä puolestaan voi edesauttaa uusien palveluiden tai tuotteiden kehittämisessä.

2.5 Perehdyttämisen yhteys asiakaspalveluprosessiin

Rissanen (2005,18–19,165) määrittelee palvelun teoksi, vuorovaikutukseksi, toiminnaksi, tapahtumaksi tai suoritukseksi, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvoon ongelman ratkaisuna, helpoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyväksi, ajan tai materiaalin säästönä. Usein laadukkaana palvelun tuottaminen vaatii merkittävää panostusta etukäteen. Yrityksen arvojen merkityksen tuotettavien palveluiden laadulle. Hänen näkemyksensä mukaan perusarvoja kannattaa työyhteisössä pohtia, koska ne ovat luomassa järkevää järjestystä eri toimille arjen kiireen keskellä.

Valtiotieteen tohtorit Mattila ja Ollikainen kirjoittavat Talouselämä-lehden artikkelissaan (2008) asiakaslähtöisyydestä ja asiakaspalvelusta. Heidän näkemyksensä mukaan laadukkaassa asiakaspalvelussa yhdistyy organisaation strategiaan sopiva toimintatapa hyvään tilannetajuun. Jokaista asiakaspalvelutapahtumaa ei voi etukäteen tarkasti ohjeistaa, jolloin merkittäviksi oppaiksi nousevat yrityksen arvot ja asiakaslupaus. Lopuksi Mattila ja Ollikainen toteavat, että ratkaisevaa on oikea palveluasenne, sillä hyvää asiakaspalvelua ei synny käskemällä.

Merkittävin tekijä yrityksen liiketoiminnassa on *tuotteen, yrityksen ja asiakkaan* välinen vuorovaikutus. Aikakausittain eri osien rooli ja painotus ovat vaihdelleet. Tänä päivänä tärkein johtamisen kohde on asiakas. Paras tulos katsotaan saavutettavan kaikkien kolmen osatekijän taidokkaalla yhdistämisellä. Tätä kutsutaan *liiketoiminnan ydindynamiikaksi*. (Hellman K. & Värilä S. 2009,15.)



Kuva 4. Liiketoiminnan ydindynamiikka (Hellman & Värilä, 2009, 15)

Asiakas, yritys ja tuote ovat keskenään vahvasti sidoksissa. Muutos yhdessä osassa vaikuttaa aina kahteen muuhun osatekijään. Tuotetta on perinteisesti pidetty keskeisimpänä liiketoiminnan osatekijänä. Viime aikoina tarjonnan ylittäessä kysynnän, tuotteen osuus ja merkitys menestystekijänä on vähentynyt. Hellman ja Värilä (2009, 15–16, 19, 22) toteavat kirjassaan, että asiakastyytyväisyys on noussut mukaan yhdeksi tärkeimmistä ulkopuolisista mittareista. Asiakas lopulta vastaa siitä päätöksestä, että onko yritys onnistunut tavoitteessaan vai ei.

Asiakas on alettu yrityksissä nähdä arvon tuottajana ja lähteenä. Tuotteiden sijaan yrityksen toimenpiteitä kohdistetaan asiakkaisiin. Tulosta katsotaan enenevässä määrin asiakaskannan ja asiakassuhteiden kehittymisestä. (Hellman & Värilä 2009, 27.)

Perinteisesti yrityksen liikevaihdon muodostumista on kuvattu kaavalla, josta asiakas puuttuu:

$$\text{Liikevaihto} = \text{myytyt tuotteet} \times \text{tuotteiden hinta}$$

Asiakkaan osuuden ajattelussa kasvaessa on alettu ymmärtämään, että raha yritykselle ei tule tuotteesta, vaan asiakkaan maksaessa tuotteesta tai palvelusta. Tämä muutos näkyy kaavassa seuraavasti:

$$\text{Liikevaihto} = \text{asiakkaat} \times \text{myytyt tuotteet} \times \text{tuotteiden hinta}$$

(Hellman & Värilä 2009, 103–104)

Lahtinen ja Isoviita (2001) ovat saman aiheen äärellä. He toteavat, että asiakkaat ovat ainoa tapa saada yritykseen rahavirtaa. Koska asiakkaat ovat aiempaa valmiimpia vaihtelemaan ostopaikkojaan, on yritysten pyrittävä pitämään kiinni asiakkaistaan. Tehokas tapa sitouttaa asiakas on tarjota asiakkaan odotukset ylittävä palvelukokemus.

Vuorovaikutuksellista hetkeä asiakkaan ja henkilökunnan edustajan välillä, jolloin asiakas tekee ostopäätöksensä, kutsutaan ”totuuden hetkeksi”. Tämän hetken onnistumiseen tarvitaan edeltävää sisäistä markkinointia. Sillä Lahtinen ja Isoviita tarkoittavat työntekijöihin kohdistuvaa markkinointia, jonka muotoja ovat mm. koulutus, sisäinen tiedotus sekä huolenpito omasta henkilökunnasta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 9–10, 15.)

Yrityksen arvojen viestittäminen henkilöstölle on yksi perehdyttämisen yleisesti todetuista tavoitteista, joten siinä onnistuminen on merkityksellistä myös asiakaspalvelussa onnistumiselle. Perehdyttäminen on osa organisaation sisäistä markkinointia ja on edellytys ”totuuden hetkessä” onnistumiselle. Voidaan siis ajatella, että uuden työntekijän tai uuden palvelun tullessa valikoimaan, henkilöstön hyvä perehdyttäminen tukee hyvää asiakaspalvelua.

3 AIEMMAT TUTKIMUKSET

Jenni Tossavainen (2006) on tutkinut perehdyttämistä uuden työntekijän näkökulmasta Pro gradu -tutkielmassaan *Työhön perehdytys asiantuntija-organisaatiossa*. Tutkimuksessaan Tossavainen tarkastelee perehdyttämisen lisäksi myös sitä, miten perehdyttäminen vaikuttaa uuden työntekijän lisäksi työpaikan sosiaaliseen yhteisöön sekä organisaatioon sekä perehdyttämisen haasteisiin. Hän toteaa, että uuden työntekijän palkkaamisen jälkeen ei läheskään aina yrityksissä käynnisty toimiva perehdyttäminen, vaikka sillä voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja työntekijän sitoutumiseen. Tossavaisen mukaan perehdyttäminen on hyvä aloittaa työsuhteen alussa ja sopia jaksoittain jatkoa tarpeen mukaan. Perehdyttämisen laajuus voidaan määrittää uuden tulokkaan osaamisen ja työkokemuksen perusteella.

Perehdyttämisen onnistumisen kannalta merkittävän tekijän muodostavat toiset työntekijät, jotka toimivat arjessa niin opettajina, tiedonlähteinä kuin vertailukohteina osaamisen tasolle. Suurimmaksi haasteeksi toimivan perehdyttämisen toteuttamiselle Tossavainen mainitsee työpaikoilla vallitsevan kiireen ja ajanpuutteen. Lisäksi Tossavainen toteaa, että työpaikan arvojen tulisi nykyistä paremmin näkyä perehdyttämisessä sekä työntekijän arjessa. Hänen tutkimuksessaan vastaajat olivat usein kokeneet orga-

nisaation arvojen ja visioiden jäävän ulkopuolisiksi korulauseiksi, kun toisaalta yksi perehdyttämisen tavoite on saattaa organisaation arvot näkyväksi osaksi työtä. Kehittämisaikatuksena Tossavainen esittää mm. perehdyttämisen vastuuhenkilöiden nimeämistä sekä rekrytointien sijoittamista pahimpien ruuhkahuippujen ulkopuolelle, mikäli mahdollista.

Tarja Huovinen (2003) toteaa pro gradu – tutkielmassaan palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyvän erilaisia ongelmia. Yleisimpinä tutkimuksessa esiin nousevina ongelmina hän mainitsee kiireen, tiedonkulun sekä tuotetun palvelun epätasalaatuisuuden. Toimiva tiedottaminen parantaa Huovisen mukaan palvelun laadun lisäksi myös työtyytyväisyyttä. Kiireen vuoksi asiakkaiden kanssa pinnalliseksi jäävä vuorovaikutus muodostaa työntekijöiden mielestä huonoa kuvaa sekä yrityksestä että siellä tehdystä työstä.

Huovisen (2003) tutkimuksen mukaan kiireestä johtuvia ongelmia on pyritty ratkaisemaan mm. käyttämällä ennakointia ja suunnittelua. Aina ei ole mahdollista lisätä henkilökunnan määrää. Sen sijaan Huovisen näkemyksen mukaa voitaisiin käyttää työskentelytapojen ja työergonomian tarkastelua työntekijäkohtaisesti. Tiedottamiseen liittyviä haasteita voidaan ratkaista palavereilla ja aiempaa paremmalla tiedon jakamisella. Huovinen toteaa, että monipuolinen yrityksen asioista tiedottaminen on pohjana työntekijöiden luottamuksen rakentumiselle. Tiedottamiseen liittyy myös se, että Huovisen tutkimuksen mukaan yrityksissä ei aina ole aikaa tai henkilöä uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Perehdyttämisen puutteet voivat aiheuttaa uudelle työntekijälle sekä osaamattomuuden että ulkopuolisen tunteita. Perehdyttämiseen panostaminen onkin Huovisen mukaan yritykselle hyvä ratkaisu tulevaisuutta ajatellen. Työntekijät mainitsivat Huovisen haastatteluissa huolen tuotetun palvelun epätasalaatuisuudesta. Isot erot palvelun laadussa antavat epävakaa kuvan yrityksestä. Laatuvaatimukset tulisikin hyvin tiedottaa jokaiselle työntekijälle. Työntekijät kokivat, etteivät saa riittävästi tietoa tai sitä välitetään vain joillekin. Osa-aikaiset työntekijät saattavat jäädä tiedottamisen ulkopuolelle. (Huovinen 2003.)

Työterveyslaitoksen työympäristötutkimuksen raporttisarjassaan julkaisemassa raportissa on ollut työpaikkojen perehdyttämiskäytännöt eräänä tarkastelun kohteena. Raportin mukaan uudet työntekijät olivat kokeneet omassa perehdyttämisessään vaikuttavimpina tekijöinä; 1) kohtaamisen esimiehen ja kokeneempien kollegoiden kanssa 2) oman aktiivisuuden perehdyttämisprosessiin ja 3) organisaatiossa olevan toimintakulttuurin. Kohtaamiseen esimiehen ja kollegoiden kanssa liittyi mahdollisuus käydä dialogissa läpi työhön liittyviä käytännön asioita, mahdollisuus vapaasti kysyä sekä toive ammatillisen kehittymisen tuesta.

Välitön ja uusille avoin työpaikan toimintakulttuuri helpottaa sosiaalista liittymistä uuteen porukkaan. Uudet työntekijät olivat raportin mukaan myös todenneet huolellisen perehdyttämisen tuoneen tyytyväisyyttä työhön, kun taas vajaaksi jäänyt perehdyttäminen saattoi vaikeuttaa työntekoa pitkäänkin. Pelkästään työsuhteen alkuun jäänyt perehdyttäminen jäi usein vajaaksi; työntekijät raportoivat ”mustista aukoista”, joilla tarkoittivat jopa kuukausia aloittamisen jälkeen ilmenneitä yllättäviä tehtäviä ja tilanteita. Näiden vähentämiseksi toivottiin, että perehdyttäminen jatkuisi vuosisyklejä mukaillen. (Jokisaari, Toppinen-Tanner, Wallin, Varje, Hakanen & Vuori n.d.)

Perehdyttämiskäytäntöjä tulisi jatkossa työstää systemaattisemmiksi ja vuorovaikutukseltaan dialogisemmiksi. Samalla olisi hyvä huomioida, että uuden työntekijän perehdyttämiseen on mahdollista valmistautua organisaation eri tasoilla. Perehdyttämistä tukee esimiesten perehdyttämiseen liittyvä koulutus sekä se, että heillä on mahdollisuus käyttää aikaa uuden työntekijän kanssa. Raportin pohdinnassa todetaan, että työntekijän perusteelliseksi ja hyväksi kokema perehdyttäminen lisää sekä työtehtävistä suoriutumista että hyvinvointia. Perehdyttäminen nähdään kannattavana investointina organisaation näkökulmasta: Työnantajan satsausta uuden työntekijän perehdyttämiseen voidaan ajatella investointina työhyvinvointiin, joka palkitsee myös työnantajaa pidemmällä ajan jaksolla. (Jokisaari ym. n.d.)

Aiemmat tutkimukset perehdyttämisestä nostavat esille sen, että siihen tarvitaan sitä varten varattua aikaa, aitoa vuorovaikutusta sekä kohtautamista. Tärkeää on myös tiedostaa se, että työntekijän osaaminen on tasapainossa työtehtävien haasteiden kanssa. Niiden välistä ristiriitaa ei hyvällä perehdyttämiskäytännöllä pystytä korjaamaan.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimustehtävänäimme oli tutkia, millaisia näkemyksiä henkilöstöllä on toimivasta perehdyttämisestä osana työhyvinvointia.

Tutkimuskysymyksemme olivat:

1. Mistä tekijöistä muodostuu toimivan perehdyttämisen sisältö?
2. Millaisia ovat toimivan perehdyttämisen menetelmät?
3. Millainen yhteys toimivalla perehdyttämisellä on työhyvinvointiin?
4. Millainen yhteys toimivalla perehdyttämisellä on asiakaspalveluprosessiin?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen valikoitui kvalitatiivinen menetelmä ja aineisto hankittiin sekä lomakekyselyllä että teemahaastattelulla. Tässä luvussa avataan tutkimusmenetelmää sekä tutkimuksen toteuttamisen vaiheita.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä. Se on toimiva menetelmä, kun tutkitaan ilmiöiden prosessiluonnetta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle ilman ennako-oletuksia tutkimuksen tuloksista. Tutkimusaineisto toimii laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ajattelun vauhdittajana ja sen avulla tutkijalla on mahdollisuus uusien näkökulmien löytämiseen. (Eskola & Suoranta 2014, 16.) Tässä tutkimuksessa perehdyttäminen nähdään prosessina, johon osallistuu sekä perehdyttäjä että perehtyjä.

Jotta uuden oppiminen on tutkijalle mahdollista, tulee tutkijan mieleensä muodostamat ennako-oletukset olla tiedostettuja. Eskola ja Suoranta (2014, 19-20) kiteyttävät tämän ajatukseen, että aineistojen kautta tutkijalla on mahdollisuus löytää uusia näkökulmia eikä ainoastaan varmistaa aiemmin epäilemäänsä. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa usealla eri menetelmällä ja sille on tyypillistä tutkimuskohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen sekä ilmaisuun ja kieleen liittyvien näkökulmien korostuminen (Jyväskylän yliopisto 2015).

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää monia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi. Se ei myöskään ole yhden tietyn tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskiössä ovat monin eri tavoin ilmenevät merkitykset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.2 Aineiston hankinta

Aineistonhankintamenetelminä käytimme tutkimuksessamme avointa lomakekyselyä sekä henkilöstön edustajien teemahaastattelua. Lomakekysely toteutettiin maaliskuussa 2018 sähköpostitse ja teemahaastattelut tehtiin kesäkuussa 2018.

Kyselylomakkeen laatimisella on oleellinen vaikutus tutkimuksen onnistumiseen. Lomakkeen alkuun kannatti valita kysymyksiä, joihin oli helppo

vastata. Vastaamista helpotti kysymysten sijoittaminen loogiseen järjestykseen. Omakohtaiseksi koettuun kysymykseen vastaaminen on monesti helpompaa, minkä vuoksi sisällytettiin kysymyksiin kiinnostus vastaajan henkilökohtaisesta mielipiteestä.

Kysymysten asettelussa pyrittiin välttämään johdattelemista. Lomakkeessa pyydettiin vastausta kysymyksiin Miten uusi työntekijä tulisi perehdyttää? Mitä tavoitteita perehdyttämiselle pitäisi olla? Mitä asioita tulisi käsitellä perehdyttämisessä? Millaista perehdyttäminen voisi olla kahden vuoden kuluttua, kun toimisi hyvin? ja Mitä tekemällä toimivaan perehdyttämiseen päästään?

Avointen kysymysten käyttö on perusteltua, jos vastaajien aktiivisuus ja halu ottaa kirjallisesti kantaa asioihin voidaan arvioida tai tiedetään korkeaksi. Valintamme avointen kysymysten käytöstä perustui tähän olettamukseen. Yrityksen kolme työntekijää vastasi avoimeen kyselyyn.

Eskola ja Suoranta mainitsevat kirjassaan *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (2014,86), että haastattelu on Suomessa yleisimmin käytetty tapa hankkia aineistoa laadulliseen tutkimukseen. Sen avulla saadaan kysyttyä, mitä haastateltava ajattelee. Haastattelun määritelmää on viime aikoina laajennettu kysymys-vastaus -asetelmasta keskustelevampaan suuntaan. Koska haastattelua voidaan pitää vuorovaikutuksellisenä tilanteena, siinä haastattelija sekä haastateltava vaikuttavat toisiinsa. Haastattelulle on tyyppillistä mm. ennalta suunnittelu, haastattelijan ohjaus sekä se, että haastateltavan on pystyttävä luottamaan aineiston luottamukselliseen käsittelyyn. Haastattelutyypeistä valitsimme *teemahaastattelun*, jossa aihepiiri on etukäteen tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole tarkasti muotoiltu ja järjestetty. Valmiiden kysymysten sijaan haastattelijalla on muistin tukena lista haastattelussa käsiteltävistä aiheista. Teemahaastattelu mahdollistaa haastattelun aiheen rajaamisen, mutta antaa haastateltavalle mahdollisuuden myös yksilöllisiin tulkintoihin.

Haastattelut toteutettiin yhteistyöyrityksen tiloissa ja haastateltavina oli kuusi työntekijää yrityksen eri osastoilta. Haastattelijalla olleet tukikysymykset olivat: Miksi perehdyttämistä tarvitaan? Mitä perehdyttämisen tulee sisältää uuden työntekijän sekä jatkuvan perehdyttämisen näkökulmista? sekä Miten perehdyttäminen tulee toteuttaa?

Eskola ja Suoranta (2014, 87–88,94) pitävät luottamusta tutkimushaastattelun avaintekijänä ja perustelevat väitettään sillä, että luottamuksen puute vaikuttaa haastattelun tulokseen ja lisäävät vielä, että haastattelijalla on iso merkitys vuorovaikutuksessa luottamuksen syntymisessä.

Haastatteluissa pyrimme huomioimaan edellä mainitut seikat mm. siten, että keskustelimme varsinaisten kysymysten lomassa myös haastateltavan

työhön liittyvistä asioista. Työnjako haastattelutilanteessa tutkimuksen tekijöiden kesken toimi siten, että toinen pääsääntöisesti vastasi haastattelusta ja toinen havainnoi, kirjasi alustavia huomioita ja huolehti haastatteluiden tallentamisesta. Haastatteluiden kesto vaihteli n. 12:sta minuutista 23:een minuuttiin.

5.3 Aineiston analyysi

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analyysitapoja on Eskolan ja Suorannan (2014, 161–162, 179) mukaan monia. Teemoittelu on hyödyllinen analyysikeino käytännöllisten ongelmien ratkomisessa. Monesti erilaiset analyysitavat liittyvät toisiinsa eivätkä ne ole selvästi aina erotettavissa toisistaan.

Teemoittelussa aineistosta nostetaan tutkimusongelmaan liittyviä teemoja. Toisin sanoen aineistosta on tarkoitus ensin löytää ja sen jälkeen erotella tutkimusongelman näkökulmasta merkitykselliset aiheet. Teemoittelun onnistuminen edellyttää teorian ja kokemuksen vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 2014, 175–176)

Lomakekyselyn aineiston analysointi alkoi heti vastausten saavuttua helmikuussa 2018. Teimme analysointia lukemalla lomakekyselyn vastauksia ensin muutamaa otteeseen, minkä jälkeen jatkoimme kirjaamalla vastauksia yhteenvedon omaisesti kysymyksittäin. Tämän jälkeen pyrimme löytämään aineistosta tutkimuskysymystemme kannalta oleellisia aiheita. Analyysin aikana kävimme aiheen ympärillä keskenämme vilkasta viestien vaihtoa pohdintojen tukena. Teemoiksi niissä kiteytyi vastaajien näkökulmasta perehdyttämisen tavoitteet ja toteuttaminen sekä hyvin toimivan perehdyttämisen tunnusmerkit ja millä keinoilla siihen päästäisiin.

Haastatteluaineiston analyysin aloitimme kuuntelemalla tallennettuja haastatteluita. Kuuntelun lomassa pyrimme löytämään tutkimuskysymyksiin vastaavia kommentteja ja kirjasimme pääteemoja ja haastattelujen kohtia ensin paperille. Haastatteluiden tallenteet jaettiin molemmille tutkimuksen tekijöille, jotta ne ovat prosessissa vapaasti molempien kuunneltavissa. Yhteisen aloituksen jälkeen molemmat jatkoivat kuunteluita omilla tahoillaan ja huomioivat niistä nousseita oivalluksia ja ajatuksia. Yhteinen työskentely jatkui kuunteluiden merkeissä, jolloin edelleen kiinnitimme huomiota tutkimuskysymyksiin vastaaviin kommentteihin. Samanaikaisesti tallenteen kuuntelua tauotettiin ja litteroitiin oleelliset ja tutkimuksen aiheeseen liittyvät kohdat vastauksista. Syntyneistä kirjauksista poimimme post-it -lapuille kommentteja. Niistä muodostui neljä kokonaisuutta, joista muodostui ryhmittelyn teemat; *Toimivan perehdyttämisen sisältö*, *Toimivan perehdyttämisen toteutus*, *Toimivan perehdyttämisen yhteys työhyvinvointiin* sekä *Toimivan perehdyttämisen yhteys asiakaspalveluprosessiin*.

Litteroiduista haastatteluista poimimme sitaatteja kuvaamaan haastateltavien autenttisia vastauksia. Eskola ja Suoranta (2014, 181) kirjoittavat, että teemoittain tutkimusraportissa esitetyt aineiston sitaatit usein herättävät mielenkiintoa, mutta ne eivät sinällään osoita pitkälle menevää analyysiä. He kirjoittavat lisäksi sitaattien käyttöön liittyvistä haasteista. Rungas sitaattien määrä voi olla lukijalle raskasta, vaikka se toisaalta antaa aineistosta laajan käsityksen. Niukemmalla sitaattien käytöllä voidaan helpottaa lukemista, mutta samalla siirretään vastuuta tutkijan tulkinnan suuntaan. Yhtä ainutta oikeaa tapaa sitaattien käyttöön ei ole, mutta tutkijan on hyvä varmistaa, että tutkimus kuvaa enemmän tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä kuin tutkijaa itseään.

5.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen toteuttaminen koostuu lukuisista päätöksistä, jotka koettelevat tutkijan etiikkaa. Eettisiä ongelmakohtia ovat esimerkiksi tutkimuslupaan liittyvät kysymykset, tutkimusaineiston hankkimiseen liittyvät haasteet, tutkijan osallistumiseen liittyvät ongelmat sekä tutkimuksesta tiedottaminen. (Eskola & Suoranta 2014, 52–53.)

Tämä tutkimus toteutettiin noudattaen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistusta. Tutkimusluvat saatiin kaikilta tutkimukseen osallistujilta. Vastaajien tietosuoja huomioitiin siten, että vastaajien henkilötiedot eivät ilmene tutkimuksesta. Raportointi laadittiin niin, ettei mikään osa vastausaineistosta ole liitettävissä yksittäiseen vastaajaan.

Haastateltavina tässä tutkimuksessa lomakekyselyyn vastanneiden lisäksi olivat haastatteluajaksi sovittuna ajankohtana osallistumaan halukkaat työntekijät. Tutkimukseen osallistuminen oli kaikille vapaaehtoista.

Ennen vastaamisia jokaiselle osallistujalle kerrottiin, mihin tutkimukseen he ovat osallistumassa; haastateltaville henkilökohtaisesti haastattelun alussa ja kyselyyn vastanneille lomakkeen mukana jaetussa informaatiossa. Jokaiselta vastaajalta pyydettiin lisäksi kirjallinen suostumus heidän vastausaineistonsa käyttämiseksi tutkimuksessa. Vastaajia informoitiin lisäksi edellä mainitusta tietosuojan huomioimisesta.

Eskolan ja Suorannan (2014, 210–212) mukaan jokaista tutkimusta arvioi epäilevä ja jopa vihamielinen tieteellinen yleisö. Tutkimuksen luotettavuus mitataan tämän epäluuloisen yleisön vakuuttamisessa. Siinä apuna voidaan käyttää erilaisia tekstistä ilmeneviä merkkejä sekä kielellisiä toimenpiteitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on usein kysymys tutkimusprosessin luotettavuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa tulee avoimesti myöntää tutkijan subjektiviteetti. Uskottavuudella luotettavuuden kriteerinä

ymmärretään tutkijan varmistumista siitä, että käsitteellistykset ja tulkinat vastaavat tutkittavien käsityksiä.

Haastattelututkimuksen laatua ja luotettavuutta pyrittiin varmistamaan etukäteen mietityllä haastattelurungolla. Haastattelun tallentamisen mahdollisiin tekniikkaongelmiin varauduttiin kahdella tallennuslaitteella. Toinen tutkimuksen tekijä keskittyi haastattelun tekemiseen toisen keskityessä enemmän huomioiden ja muistiinpanojen tekemiseen. Tavoitteena haastattelutilanteessa oli luoda riittävän avoin ilmapiiri, jotta haastateltavat voivat vapaasti kertoa liittyen kysytyihin teemoihin. Tätä tavoitetta auttoi se, että haastattelija ei orjallisesti noudattanut lomakkeen kysymyksiä, vaan tilanteessa oli mahdollista keskustella mm. vastaajan työstä ja aiemmasta työhistoriasta. Aiheena toimiva perehdyttäminen vaikutti olevan keskustelua herättävä.

Kaikki saatu aineisto analysoitiin ja otettiin mukaan tutkimukseen. Aineistosta oli mahdollista saada tietoa vastaajien ajatuksista toimivasta perehdyttämisestä ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin sekä asiakaspalveluun. Vastausten analysointi oli mahdollista tehdä teemoittain. Raporttiin on otettu mukaan myös vastaajien autenttisia ilmaisuja.

Tutkimuksen uskottavuuden puolesta puhuu se, että perehdyttäminen käsitteenä oli vastaajille tuttu ja selkeä. Jatkuvan perehdyttämisen käsitettä avattiin haastatteluissa vielä tarkemmin, jotta vastaajat ja tutkijat puhuivat samasta asiasta. Käsitteen selkeyttämisen tarve ilmeni yhdessä ennen haastatteluita saadussa lomakevastauksessa, jossa vastaaja oli selvästi ymmärtänyt jatkuvan perehdyttämisen käsitteen eri tavalla, kuin tutkimuksen tekijät olivat ajatelleet.

Aiemmat tutkimukset perehdyttämisestä antavat tukea tämän tutkimuksen tulosten tulkinnalle ja sen myötä lisäävät tutkimuksen vahvistuvuutta. Perehdyttämistä toteutetaan käytännössä kaikilla aloilla ja toimivuus syntyy alasta riippumatta pääosin samoista elementeistä; ajasta, suunnittelusta ja vuorovaikutuksesta. Tämän tutkimuksen aineisto niin suppea, että tutkimustulokset eivät ole siirrettävissä, vaan ne kuvaavat ainoastaan kyseisen yrityksen henkilöstön näkökulmia toimivaan perehdyttämiseen.

Tutkimuksessa tehdyt viittaukset on tehty alkuperäisiin lähteisiin. Lähteinä on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, lakeja sekä aiempia tutkimuksia. Lähdemateriaali on pääosin valikoitu mahdollisimman tuoreista julkaisuista. Työn tukena on käytetty myös laadullisen tutkimustyön tekemistä ohjaavaa teosta. Tutkimuksen ohjaajan palautteella ja neuvoilla on ollut suuri merkitys tutkimuksen etenemisessä ja valmistumisessa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset koostuvat sekä kirjallisten kyselylomakkeiden että haastatteluiden vastausten analysoinnista. Molemmissa vastaajat paneutuivat kysymyksiin huolella ja aineiston pohjalta saatiin hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kokonaisuutena vastauksista on löydettävissä konkreettisia keinoja toimivan perehdyttämisen toteuttamiseen.

6.1 Toimivan perehdyttämisen sisältö

Vastausten yhteenvedona sisällön osalta voisi pitää kommenttia, että uuden työntekijän perehdyttämisen tulisi olla mahdollisimman perusteellinen. Vastauksissa perehdyttämisen toivotaan sisältävän konkreettista tietoa organisaatiosta, talon tavoista sekä työntekijöistä. Työturvallisuuteen liittyviä asioita sekä poikkeustilanteiden toimintaohjeistuksia pidetään tärkeinä perehdyttämisen sisältönä.

Uuden työntekijän pitäisi saada vastausten perusteella tietoa siitä, mitä asiakkaat tarvitsevat ja tietoa palveluista sisältäen myös erityisryhmien palvelut; esimerkiksi esteetön liikkuminen yrityksen tiloissa. Uusi työntekijä tarvitsee vastausten valossa myös opastusta ja tietoa työssä tarvittavien laitteiden käytöstä, tavaroiden sijainnista sekä toimintatavoista. Hyväänä pidetään myös sitä, että perehdytettävälle kerrotaan, mistä hän jatkossakin löytää työssään tarvitsemiaan tietoja.

Uuden työntekijän ”sisään ajo” sisältää tietoa talosta, ihmisistä ja tavoista. Vastauksissa mainitaan myös se, että uuden työntekijän kanssa on hyvä käydä läpi työyhteisössä yleisesti käytössä oleva ”talon sanasto” sekä oleellinen ammattisanasto. Perehdyttämisen sisältöä laadittaessa pitää vastaajien mukaan kiinnittää huomiota myös ns. ”hiljaisen tiedon” sanoittamiseen. Kaikki tarpeellinen työ, esimerkiksi valmistelutyö, ei vastaajien mielestä näy aina ulospäin.

Konkreettisten asioiden lisäksi vastauksista löytyy toive siitä, että perehdyttämisessä käytäisiin läpi myös yrityksen arvot, päämäärä, strategia sekä visiot työntekijän toimenkuvan lisäksi. Uudelle työntekijälle tulisi selkiyttää mitä tavoitellaan ja miksi työtä tehdään.

Kyllä sen (perehdyttämisen) pitäisi sisältää yrityksen arvot ja strategia ja päämäärät... ja mitä tavoitellaan ja minkä takia ollaan täällä ja sitte kaikki työhön liittyvät asiat. Mistä löytyy, mitä odotetaan, mitä täytyy tehdä, mitä siihen toimenkuvaan kuuluu ja mistä hän löytää tarvittavat tiedot, jotta hän suoriutuu siitä työstä ja tota niin ihan oikeastaan ei pelkästään omalta osastolta, vaan pikkuhiljaa kaikilta osastoilta, että opisi tuntemaan talon.

Haastattelun vastauksista ilmeni, että vastaajien mielestä kaikki muuttuu koko ajan, joten tietoa muutoksista toivotaan jatkuvan perehdyttämisen näkökulmasta koko henkilöstölle. Muuttuvissa tilanteissa pidetään vastaajien keskuudessa tärkeänä sitä, että jokainen pysyy tehtäviensä ajantasalla, jolloin vastuu ja työt jakautuvat tasaisesti. Henkilökunnan ajan tasalla pitäminen ja tiedonkulun suunnitteleminen mahdollisimman tehokkaaksi koetaan tärkeäksi.

Sekä uuden työntekijän että jatkuvan perehdyttämisen toteuttamisessa hyödyllisenä mainitaan tutustuminen toisten toimenkuviin ja tehtäviin. Omaan tehtävään kuvaa pystyy päivittämään, kun on tutustunut muiden osastojen toimintaan ja ymmärtää oman työn osana kokonaisuutta.

6.2 Toimivan perehdyttämisen toteutus

Saamastamme aineistosta nousee eniten vastauksia liittyen toimivan perehdyttämisen menetelmiin ja toteuttamistapoihin. Vastaukset erottautuvat riippuen siitä, oliko kyseessä uuden työntekijän perehdyttäminen vai työhön liittyvästä muutoksesta johtuva perehdyttämisen tarve. Molempia tilanteita vastauksissa yhdistää se, että työntekijän omaa motivaatiota ja aktiivisuutta pidetään tärkeänä.

Vastaajan näkemys siitä, että perehdyttäminen alkaa viimeistään ensimmäisenä työpäivänä kertoo siitä, että vastaaja näkee perehdyttämisen tarpeen alkavan jo heti työsuhteen alussa ja mahdollisesti jo ennen ensimmäistä työpäivää. Keskustelu, kuuntelu ja vuorovaikutus mainitaan yli puolessa lomakekyselyn vastauksia hyvin toimivan perehdyttämisen osatekijöinä. Lisäksi vastauksissa todetaan, että perehdyttämisen tahdissa on hyvä huomioida perehdytettävän yksilölliset valmiudet. Suunnitelmallista, loogisesti etenevää ja kertaamista sisältävää perehdyttämistä vastaajat pitivät toimivana.

Vastausten perusteella toimiva perehdyttäminen on suunnitelmallista, jolloin sen sisällöstä, toteuttajasta ja materiaalista on etukäteen tietoa. Perehdyttämisen tukena on hyvä olla lista perehdytettävistä asioista. Uusi työntekijä on vastaajien mukaan usein tilanteessa, jossa pitää tietää asioista, joista ei tiedä, että pitäisi tietää. Listan katsotaan auttavan myös uuden työntekijän omaa aktiivisuutta ottaa tarvittavista asioista selvää. Perehdyttämisen on hyvä alkaa uuden työntekijän omasta työstä ja laajentua sitten käsittämään koko yritystä ja sen toimintaa tehtävän edellyttämässä määrin.

Perehdyttäjän tulee vastausten mukaan ensisijaisesti olla esimies, mutta kokenut työkaverikin voi toimia perehdyttäjänä. Ensimmäisinä päivinä tar-

peellisena pidetään ”kädestäluttajaa”. Tärkeänä mainitaan myös tekemisen kautta oppiminen sekä se, että uusi työntekijä pääsee itse tekemään. Vastaajat pitivät hyvänä, että pääsääntöisesti yksi henkilö vastaa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Jokaisella työntekijällä on usein hie-man oma tapansa toimia, jolloin yhden tavan opettelemisen katsotaan ensin helpottavan tehtävässä toimimista.

Vastauksista ilmenee, että perehdyttäjällä pitää olla aikaa ja kiinnostusta perehdytettävän oppimiseen ja jo olemassa olevaan osaamiseen. Hyvänä keinona siirtää tietoa uudelle työntekijälle pidetään sitä, että asiat opetaan perustelemalla, kertomalla miksi ohjeistetulla tavalla tulee toimia.

Siis sillai, että jokainen asia vähä niinku esitellään kysymällä elikkä siis sitä niinku että minkä takia tehdään näin.

Perehdyttäjältä toivotaan pitkää pinnaa, jotta jaksaa ”vääntää rautalan-kaa”. Perehdyttäjän on vastastaajien mukaan hyvä myös tiedostaa, että asiat, jotka itselle ovat itsestäänselviä eivät välttämättä ole sitä uudelle työntekijälle.

Aikaa perehdyttämiseen arvioidaan vastauksissa tarvittavan riittävästi. Työskentelyn aloittamiseen voi riittää yhden päivän perehdyttäminen ja sen jatkona kahden viikon tiivis tuki perehdyttäjältä. Koko työkentän hahmottaminen on vastausten mukaan mahdollista ottaa haltuun vuoden työskentelyn jälkeen. Vaikka yksi nimetty henkilö on perehdyttämisestä vastuussa, niin kaikkien työyhteisön jäsenien pitäisi kuitenkin olla valmiita tarvittaessa auttamaan.

Perehdyttäminen toivotaan voitavan toteuttaa rauhassa ja ajan kanssa. Toimivan perehdyttämisen pahimmaksi viholliseksi nimetään kiire. Riittä-vää ajan varaamista perehdyttämiseen pidetään sekä lomake- että haas-tatteluastauksissa tärkeänä tekijänä, jotta perehdyttäminen olisi toimi-vaa. Vastauksissa todetaan, ”kiireessä ei osaa sanoa eikä uusi osaa kysyä”.

Perehdytysmateriaalia pidetään hyvänä tukena toimivalle perehdyttämi-selle. Uuden työntekijän perehdytyksen tueksi toivotaan vastauksissa pe-rehdytyskansiota sekä osastoittain että koko yrityksen osalta, jolloin uusi työntekijä selvemmin hahmottaa oman työn osuuden kokonaisuudessa.

Sillähän (perehdytyslomakkeella) tietysti niin kun pystyttäi-siin tarkentaan... silloin sä tiedät, että onks sulle vai eiks sulle oo (perehdytetty). Ei ehkä uus ihminen, ethän sä osaa edes kysyä sellasia kaikkia asioita, mitä tulee...sun pitäis sellaisia asioita tietää, mitä sä et edes tiedä et pitää tietää.

Työhön liittyvien muutosten aiheuttamaa perehdyttämisen tarvetta kysyt-tiin haastatteluissa jatkuvan perehdyttämisen näkökulmana. Vastaajat

tunnistavat jatkuvan muutoksen työhön liittyvissä asioissa, mikä käynnistää jatkuvan perehdyttämisen tarpeen. Tällainen muutos voi olla esimerkiksi uusi työssä käytettävä laite tai uusi tuote palveluvalikossa.

Aina tulee uusia vemppeitä ja uusia ruokia ja tommosia, mitä ei ole tehty... jos tulee jotain uutta niin ku esimerkiks laitteita, niin kaikki ois niinku paikalla kattomassa niitä.

Tiedonkulkua organisaation sisällä pidetään oleellisena jatkuvan perehdyttämisen ja sisäisen markkinoinnin osatekijänä. Tiedon toivotaan samanlaisesti saavuttavan kaikki ne työntekijät, joiden tehtäviä muutos koskee. Tärkeänä pidetään myös sitä, miten tieto kaikkien osastojen työstä saatasiin jaettava koko henkilökunnan kesken. Merkitysellisenä asiana vastaajat mainitsevat työntekijöiden oman aktiivisuuden ja kiinnostuksen tiedon saamiseksi.

Tiedonsiirron kannalta tarpeelliseksi koetaan kerran viikossa koko henkilökunnan yhteinen tunti, jolloin voidaan siirtää tietoa uusista asioista tai muutoksista kaikille. Sähköpostin sekä ilmoitustaulun aktiivisempi käyttö mainitaan keinona, jolla lisätään organisaation sisäistä tiedonkulkua sekä vastataan jatkuvan perehdyttämisen haasteisiin.

6.3 Toimivan perehdyttämisen yhteys työhyvinvointiin

Useammassa haastatteluvastauksessa todetaan perehdyttämisen liittyvän kiinteästi ja vahvasti työhyvinvointiin. Vastauksissa perehdyttämisen katsotaan edesauttavan sitä, että uuden työntekijän on mukavampi tulla töihin. Lisäksi mainitaan perehdyttämisen lisäävän uuden työntekijän turvallista oloa. Haastateltavan vastaus kysymykseen miten perehdyttäminen liittyy työhyvinvointiin oli kuvaava:

Eiks se aika kiinteästi liity, se on varmaan ihan se lähtökohta mistä se lähtee se työhyvinvointi, kuinka turvalliseksi tunnet olosi, kun sä tuut töihin, kuinka tervetulleeksi ja kuinka turvallinen olla ja tulla työvuoroon...

Toimiva perehdyttäminen ennaltaehkäisee vastausten mukaan kiukkuisia vastaamisia uudelle työntekijälle. E erityisen tärkeää myös työhyvinvoinnin kannalta on riittävä ajan varaaminen, jotta kiire ei vaikuta vastaamisen tyyliin ja perehdyttäjä pystyy toimimaan haluamallaan tavalla. Jos perehdyttäminen olisi hyvä ja riittävä, niin ei tulisi vastattua kiukkuisesti uudelle työntekijälle.

Työyhteisötaitoihin liittyy vahvasti työhyvinvointi, joka on fyysinen ja psyykinen kokemus. Haastavan asian työhyvinvoinnista tekee se, että se

on hyvin subjektiivinen kokemus. Työhyvinvointi alkaa vastaajien näkökulmasta heti perehdyttämisestä ja siitä kuinka tervetulleeksi tunnet itsesi uutena työntekijänä. Perehdyttäjän taustasta, aikaisemmista kokemuksista, opetustavasta sekä muista henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuen, ajasta tai sen puutteesta, yhteisesti sovitusta perehdytysohjelmasta uusi työntekijä saa raamit ja pohjan työskentelylleen.

Hyvin hoidettu perehdytys maksaa itsensä takaisin, uusi työntekijä pystyy tekemään asiat parhaalla mahdollisella tavalla eikä tarvitse ”mennä kanta-pään kautta”.

...ja sitten tietysti hänen (uuden työntekijän) ittensä kannalta, että hänellä on mukava olo ja mukava tulla töihin ja tehdä sitä työtä. Että kun ei oo sellainen olo, että on pihalla kaiksesta. On ainakin ne mahdollisuudet annettu tehdä ihan täysimääräisesti sitä työtä.

Jokaisella työpaikalla on omat tapansa ja kulttuurinsa tehdä asioita ja vastauksissa todetaan, että mikäli uuden työntekijän toivotaan toimivan häneltä edellytetyllä talon tavalla, niin siihen tarvitaan perehdyttämistä. Hiljaista tietoa uusi työntekijä ei osaa edes kysyä, joten talon tavat on myös syytä kertoa uudelle työntekijälle. Vastausten mukaan uutta työntekijää ”rassaa, jos ei tiedä mitä tehdä”, joten perehdyttämisellä ja tiedon antamisella voidaan vastaajien mukaan tukea uuden työntekijän viihtymistä ja hyvinvointia työpaikalla.

6.4 Toimivan perehdyttämisen yhteys asiakaspalveluprosessiin

Haastatteluvastauksissa kommentoitiin perehdyttämisen vaikuttavan asiakaspalveluprosessiin. Perehdyttämiseltä toivotaan apua siihen, että työntekijä hahmottaa oman osuutensa osana koko palveluprosessia ja pystyy mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti toimimaan omassa roolissaan.

Hyvällä perehdyttämisellä uusi työntekijä pystyy esittelemään ja tarjoamaan asiakkaalle lisämyyntinä palveluita tai tuotteita, joita yrityksessä on tarjolla. Lisäksi vastauksissa todetaan toimivan perehdyttämisen mahdollistavan asioiden tekemisen nopeasti parhaalla mahdollisella tavalla varmistuen asiakaspalvelun laatua. Hyvän perehdyttämisen todetaan vähentävän väärin tekemistä.

...(perehdyttämistä tarvitaan) että asiat menevät niin kuin on sovittu ja tietysti jos puhutaan yrityksen kannalta, niin jotta me pystytään palvelemaan sitä asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla ja sitten pystytään tekemään sitä, se uusi ihminen pystyy tekemään lisämyyntiä...tietää mitkä on mahdollisuudet.

Asiakaspalveluun vaikuttavaa perehdyttämisen tarvetta nähdään myös jatkuvan perehdyttämisen näkökulmasta esimerkiksi siinä, että henkilökunnalla olisi mahdollisuus tutustua etukäteen uusiutuneisiin tuotteisiin. Myös tietojärjestelmän ohjelmistomuutokset vaikeuttavat vastaajien mielestä asiakaspalvelua, jos niiden käyttöön ei ole mahdollista riittävästi perehtyä. Vastauksissa todetaan myös, että aina tulee uusia asioita, joiden tiedottamiseen ja perehdyttämiseen on hyvä varautua jatkuvan perehdyttämisen näkökulmasta.

Lomakekyselyissä ei suoranaisesti kysytty perehdyttämisen merkitystä asiakaspalveluprosessiin, mutta kahdessa vastauksessa painotetaan perehdyttämisen tavoitteena nopeaa perusasioiden hallintaa ja talon ohjeiden mukaista työskentelyä. Näillä on vaikutusta myös asiakaspalvelussa onnistumiseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa selvitettiin yhteistyöyrityksen henkilökunnan käsityksiä toimivan perehdyttämisen osatekijöistä sekä perehdyttämisen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja asiakaspalveluprosessiin. Saadun aineiston perusteella oli löydettävissä vastauksia alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tekijöille jäi vahva käsitys siitä, että vastaajat olivat motivoituneita ja kiinnostuneita pohtimaan toimivan perehdyttämisen keinoja ja sen vaikutuksia.

Perehdyttämistä pidetään tutkimusten perusteella yritykselle kannattavana panostuksena, jonka avulla uuden työntekijän työpanos saadaan nopeammin tuottamaan. Toimivalla perehdyttämisellä voidaan vahvistaa palvelun tasalaatuisuutta, kun uusi työntekijä osaa nopeammin toimia yrityksen edellyttämällä tavalla. Tutkimuksen aineiston perusteella jatkuvalla perehdyttämisellä nähdään myös olevan paikkansa asiakaspalveluprosessin laadunvarmistuksessa (vrt. Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15)(vrt. Huovinen 2003.)

Useat vastaajista kokivat toimivan perehdyttämisen tukevan työhyvinvointia. Työhyvinvointi onkin Adamsin & Bondin (2000) mukaan jatkuvan ja määrätietoisien työn tulosta, jossa sattumalla ei juurikaan ole osaa tai arpa. Kalliath & Morris (2002) katsovat, että yksilön työhyvinvointi koostuu mm. työn hallinnasta ja myönteisestä suhtautumisesta työyhteisön muihin jäseniin. Vastauksista muodostunut käsitys toimivasta perehdyttämisestä sisälsi monia työn hallintaa sekä keskinäistä tutustumista ja työyhteisöön liittymistä edistäviä elementtejä.

Vastaukset kulkivat myös pitkälti linjassa perehdyttämistä säätelevien lakien kanssa. Niissä toivottiin Työturvallisuuslain edellyttämää riittävää työnantajan antamaa ohjausta ja perehdyttämistä sekä Työterveyshuoltolain mukaisia työturvallisuutta sekä työyhteisön toimintaa edistäviä sisältöjä.

Jatkuvaa perehdyttämistä toivottiin erityisesti muutosten yhteydessä, jota edellyttää myös Työsopimuslain työnantajaa koskeva yleisvelvoite. Siinä sanotaan, että työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään muuttuvissa tilanteissa.

Vastauksista oli löydettävissä viittauksia siihen, että vastaajat katsovat toimivan perehdyttämisen menetelmien sisältävän osia kognitiivisesta, humanistisesta sekä konstruktiiivisesta oppimiskäsityksestä. Tavoite luoda kokonaiskuva yrityksen toiminnasta auttamaan yksityiskohtien merkityksen ymmärtämistä on liitettävissä kognitiiviseen oppimiskäsitykseen. Humanistinen näkemys painottaa perehtyjän omaa motivaatiota sekä oppimisen kokemuksellisuutta, jotka molemmat tulivat vastauksissa mainituiksi.

Vahvimmin aineistossa painottui konstruktiiivista oppimiskäsitystä tukevat perehdyttämisen menetelmät. Vastaajat kertoivat vuorovaikutteisuuden tärkeydestä sekä perehtyjän omasta vastuusta oppimisestaan. Vastauksista oli myös löydettävissä tavoite kuvata uudelle työntekijälle yrityksen toiminta ja arvot siten, että hän kykenee hahmottamaan itsensä sen osana, jolloin tietoa ei sinänsä pelkästään siirretä vanhalta työntekijältä uudelle. Jatkuvaan perehdyttämiseen liittyen konstruktiiivista näkemystä puoltavat esille tulleet toiveet yhteisen pohdinnan sekä tuen saamisen mahdollisuuksista.

Toimivan perehdyttämisen nähtiin usean vastaajan näkökulmasta sisältävän keskustelua ja vuorovaikutusta. Ne sisältyvät Arnkilin ja Seikkulan (2005, 83) kuvaamaan dialogisuuteen, jossa dialogin avulla on tavoitteena luoda uusi ymmärrys toimimaan myöhemmän ajattelun ja toiminnan perustana. Dialogisuuden mukaan ottamista perehdyttämiseen puoltaa myös Työterveyslaitoksen raportti.

Aineistossa mainitaan perehdyttämisen alkavan viimeistään ensimmäisenä työpäivänä, jolloin tulkittavissa on, että perehdyttämisen prosessi voisi alkaa jo aiemminkin. Lisäksi työkaverin opastus mainittiin vastauksissa osana toimivaa perehdyttämistä. Klein ja Polin (2012, 269, 274, 277) mainitsevat samankaltaisia seikkoja kirjoittaessaan onboardingin aloittamisesta jo rekrytointivaiheessa sekä ”kaveri”- / ”opas” -ajattelusta.

Merkittävimmäksi toimivan perehdyttämisen tekijäksi vastauksissa nousi riittävän ajan käyttämisen mahdollisuus. Tätä ei voine pitää yllätyksellisenä, koska sama havainto on löydettävissä tämän tutkimuksen lähde-teoksista (Klein & Polin 2012, 270, Kjelin & Kuusisto 2007, 234) sekä aiem-mista tutkimuksista (Huovinen 2006, Tossavainen 2006). Ajan puute jättää huonon tunteen sekä perehdyttäjälle että perehtyjälle, eikä kiireessä muista välttämättä kertoa tai kysyä kaikkea tarpeellista. Aikaa tarvitaan myös dialogiin sekä aitoon kohtaamiseen. Jatkuvan perehdyttämisen kan-nalta katsottuna aikaa tarvitaan yhteiseen keskusteluun, uusi asioihin pe-rehtymiseen, tiedon jakamiseen sekä siirtämiseen muutosten yhteydessä esimiehiltä alaisille.

Perehdytyksen kestosta vastaajilla oli erilaisia näkemyksiä. Toisen toivo-essa edes yhtä päivää perehdyttämiseen, toinen arvioi opastamisen ja op-pimisen tarpeen kestävän jossain määrin ensimmäisen työvuoden ajan. Tarkemmin vastauksia tarkastellessa oli havaittavissa, että näkemuserot juontuivat siitä, mitä ajateltiin missäkin ajassa olevan mahdollista pereh-dyttää. Työn aloittaminen onnistuu todennäköisesti päivän perehdyttämi-sellä, mutta tehtävän kokonaisvaltainen hallinta edellyttää vuoden työs-kentelyä. Onboardingin näkökulmasta Klein & Polin (2012,268) toteavat prosessin olevan määräaikainen, mutta jättävät sen keston tarkemmin määrittelemättä. Prosessissa tulee ottaa huomioon perehdytettävän tar-peet ja muokata se sisällöltään ja kestoaltaan sen mukaan. Yhdestäkään tä-män tutkimuksen lähteestä ei ollut löydettävissä vahvistusta sille ajatuk-selle, että riittävä ja toimiva perehdyttäminen olisi mahdollista toteuttaa yhdessä päivässä.

Asiakaspalveluprosessin näkökulmasta tarkasteltuna näyttää siltä, että vastaajat jakoivat Rissasen (2005,165) ajatuksen siitä, että monesti laaduk-kaan palvelun takana on huomattava etukäteen tehty panostus ja kaikkien tiedossa olevat yrityksen arvot. Yrityksen arvot mainittiin vastauksissa toi-mivan perehdyttämisen sisältönä konkreettisten työohjeiden ohella. Yh-täältä uuden työntekijän toimiva perehdyttäminen koetaan tällaiseksi pa-nostukseksi ja toisaalta sellaiseksi voidaan katsoa Lahtisen ja Isoviidan (2001, 9–10, 15) mainitsema sisäinen markkinointi, josta esimerkeiksi vas-tauksissa nousivat toiveet henkilökunnan mahdollisuudesta tutustua eri osastojen tehtäviin, muuttuneisiin palveluihin / tuotteisiin tai uuteen tie-tojärjestelmään. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan periaatteessa sa-moja asioita, kuin mitä tässä tutkimuksessa ymmärretään jatkuvalla pereh-dyttämisellä.

Toimivan perehdyttämisen todetaan vastaajien toimesta vähentävän vää-rin tekemistä ja sitä kautta lisäävän tuotettavan palvelun tasalaatuisuutta. Myös Tarja Huovisen (2003) pro gradu -tutkimuksessa todettiin henkilös-tön olleen huolissaan palvelun tasalaatuisuudesta, jos perehdyttäminen ei ole riittävää.

Asiakas, yritys ja tuote ovat keskenään vahvasti sidoksissa, jolloin muutos yhdessä osassa vaikuttaa väistämättä kahteen muuhun. (Hellman & Värilä 2009.) Vastaajat hahmottavat asiakaspalvelun yhtenä kokonaisena prosessina ja nostavat lisäksi esille sen, että oman osuuden hahmottaminen kokonaisuudessa vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun. Sisäisen markkinoinnin / jatkuvan perehdyttämisen tarpeen voi aikaansaada muutos asiakkaiden keskuudessa, muutos yrityksen henkilökunnassa tai muutos tarjottavissa palveluissa. Vastauksissa nousi esille toive, että henkilökunnan käytössä olisi kansio, jossa olisi kuvattuna koko yrityksen asiakaspalveluprosessi

8 POHDINTA

Tämän tutkimuksen perusteella käy ilmi, että yhteistyöyrityksen henkilöstö pitää toimivaa perehdyttämistä tarpeellisena. Työntekijöiden näkemykset toimivan perehdyttämisen sisällöstä tai toteuttamistavasta voivat hieman vaihdella, mutta niistä on myös löydettävissä yhtenevyyksiä. Tulosten pohjalta oli mahdollista luoda ”Toimivan perehdyttämisen työväline”, jonka tavoitteena on toimia sekä perehdyttävän että perehdyttäjän apuna perehdyttämisprosessissa.

Toimivalla perehdyttämisellä voidaan ylläpitää ja kehittää hyvää toimintakulttuuria. Jos perehdyttäminen nähdään yksisuuntaisena toimena, jossa uudelle työntekijälle siirretään oikeat, talon tavat, toimia jää perehdyttämisen ”toinen puoli kolikosta” hyödyntämättä. Perehdyttävän mukanaan tuomia uusia näkökulmia, osaamista ja kehittämisideoita kannattaa hyödyntää tehokkaasti työyhteisön ja palveluiden kehittämisessä. Miten tämä saataisiin parhaalla mahdollisella tavalla käytännössä toteutettua, voisi mielestämme olla oma tarkastelun kohteensa erillisessä tutkimuksessa.

Tuotetun palvelun laatua ja laadun tasaisuutta ei tämän tutkimuksen mukaan uhkaa pelkästään uuden työntekijän tietämättömyys, vaan esimerkiksi muutos asiakaskunnassa tai jossain palveluprosessin osassa. Uuden työntekijän perehdyttämisen ohella huomiota tulee kiinnittää myös työhön liittyvien muutosten aiheuttamaan sisäisen markkinoinnin/ jatkuvan perehdyttämisen tarpeeseen. Säännöllisten yhteisten kokousten merkitys on suuri viestinnän ja tiedonkulun foorumina.

Yhteistyöyrityksen asiakaslupaus ja organisaation arvot ovat uudelle työntekijälle korvaamattomia oppaita yllättävissä työtilanteissa. Niiden sisällyttäminen sekä uuden työntekijän perehdyttämiseen että jatkuvaan perehdyttämiseen tuo hyvän tuen uusien tehtävien haltuun ottamiselle ja muutuvissa asiakaspalvelutilanteissa toimimiselle.

Kun perusasiat ovat kunnossa uusi työntekijä voi sovituisissa rajoissa tuunata omaa työtään mieleisekseen ja tuntea työn imua ja flow:ta uutta työtään kohtaan. Perehdyttäminen on tämän tutkimuksen näkökulmasta vahvasti työhyvinvoinnin osatekijä ellei jopa lähtökohta.

Toimivan perehdyttämisen tärkeimmät rakennuspalikat ovat tämän tutkimuksen mukaan aika ja vuorovaikutus. Liian lyhytnäköinen tuloshakuisuus voi pahimmillaan käytännössä estää toimivan perehdyttämisen. Resursien käyttäminen ja kohdentaminen perehdyttämiseen tulee nähdä investointina, joka maksaa itsensä takaisin lisääntyneen työhyvinvoinnin sekä laadukkaan ja kehittyvän palvelun kautta asiakastyytyvyytenä ja lisääntyneenä liikevaihtona.

Onboarding sisältää monenlaisia erilaisia toimia, joita työnantaja voi käyttää uuden työntekijän perehdyttämisessä. Lisää tutkimusta tarvittaisiin siitä, mitkä näistä toimenpiteistä ovat tehokkaimpia ja siten niitä, joihin ehdottomasti kannattaisi resursseja käyttää.

Perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin, erityisesti helpottamalla uuden tehtävän haltuun ottamista ja työyhteisöön sulautumista. Työhyvinvointia tukee työntekijän tunne siitä, että hänellä on mahdollisuus suoriutua hyvin tehtävässään ja olla aktiivinen ja tuottava tekijä tiimissään. Hyvällä perehdyttämisellä ei voida paikata tehtävän vaatimusten ja työntekijän osaamisen välistä eroa. Vuorovaikutusta tarvitaan esimiehen ja työntekijän välillä, jotta työn edellyttämät haasteet voidaan suhteuttaa työntekijän resursseihin.

LÄHTEET

Eskola J. & Suoranta J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Goman, Risto (2005). *Työhön perehdyttäminen ja työn opastus*, Ammatillinen Opettajakorkeakoulu, Oulu. Haettu 2.5.2018 osoitteesta www.oamk.fi/amok/pro_forma/Risto_Goman_05.pdf

Heinonen, J. & Järvinen, A. (1997). *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Hakanen, J., Peeters M. & Schaufeli, W. (2017) Journal of Occupational Health Psychology. *Different types of employee well-being across and their relationships with job crafting*. Haettu 15.9.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyotaan-tuunaavat-ihmiset-voivat-paremmiin/>

Hellman, K. & Värilä, S. (2009). *Arvokas asiakas*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Huovinen, T. (2003). *Palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyvät ongelmat: Esimerkkinä kylpylät*. Pro gradu – tutkielma. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Haettu 28.4.2018 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13112/G0000326.pdf?sequence=1>

Jokisaari, M., Toippinen-Tanner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J. & Vuori, J. *Nuorten työntekijöiden sosiaalisuus työpaikalla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys*. Työterveyslaitoksen työympäristötutkimuksen raporttisarja 67. Haettu 15.9.2018 osoitteesta <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134848/Nuorten%20ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20sosiaalisuus%20ty%C3%B6paikoilla%20Sosiaalisten%20suhteiden,%20hyvinvoinnin%20ja%20perehdytyksen%20merkitys.pdf?sequence=1>

Jyväskylän yliopisto A. (2015). *Laadullinen tutkimus*. Haettu 17.1.2018 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kjelin, E. & Kuusisto, P. (2003). *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Helsinki: Talentum Media Oy

Klein, H. & Polin, B. (2012). *Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding*. R. Wanberg (toim.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press, 267–287.

Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. (2010). *Kyselylomakkeen laatiminen*. Haettu 25.1.2018 osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Haettu 18.2.2018 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1986/19860609>

Lainio, A. (2008). *Perehdyttäminen – käytäntöjä ja kasvatusta*. Pro gradu-tutkielma. Kasvatustieteiden tutkinto-ohjelma. Tampereen yliopisto. Haettu 8.4.2018 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79539/gradu03221.pdf>

Mattila, P. & Ollikainen, A. (2008). *Asiakaslähtöisyys on sydämen asia*. Talouselämä 19.9.2008. Haettu 2.5.2018 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uuti-set/asiakaslahtoisuus-on-sydamen-asia/00299ffc-68d5-3ce5-a3ba-8dd7d669bc50>

Pahkin, K. (n.d.) Työterveyslaitoksen verkkojulkaisu *Toimiva työyhteisö /Työhyvinvointi*. Haettu 30.10.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Parvi, K. (2013). *Perehdytys ja työhyvinvointi*. Opinnäytetyö (YAMK). Kulttuuriala. Turun ammattikorkeakoulu. Haettu 1.5.2018 osoitteesta http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65207/Parvi_Kati.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peltola, Ulla (2008). *Työhyvinvointia edistävät ja estävät tekijät laboratoriohoitajien kokemana*. Pro Gradu, Tampereen Yliopisto. Haettu 2.5.2018 osoitteesta tampub.uta.fi/handle/10024/78856

Pessi A, Martela, F & Paakkanen, M. (2017). *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus

Rissanen, T. (2005). *Hyvä palvelu-mitä se on? – kuinka se saavutetaan?* Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto*. KvaliMOTV. Haettu 17.1.2018 osoitteesta http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma Oy

Tossavainen, J. (2006). *Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa*. Pro gradu – tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Haettu 14.2.2018 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94007/gradu01421.pdf?sequence=1>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Haettu 18.2.2018 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Haettu 18.2.2018 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. *Työn imu*. Haettu 30.10.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Haettu 18.2.2018 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

1. MITEN UUSI TYÖNTEKIJÄ TULISI PEREHDYTTÄÄ?

2. MITÄ TAVOITTEITA PEREHDYTTÄMISELLÄ PITÄISI OLLA?

3. MITÄ ASIOTA TULISI KÄSITELLÄ PEREHDYTTÄMISESSÄ?

4. MILLAISTA PEREHDYTTÄMINEN VOISI OLLA KAHDEN VUODEN KULUTTUA, KUN SE TOIMISI HYVIN?

5. MITÄ TEKEMÄLLÄ HYVIN TOIMIVAAN PEREHDYTTÄMISEEN PÄÄSTÄÄN?

