



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

KATJA RANTAKARI

Henkilöstön perehdytyskokemus yrityksessä X Oy

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Rantakari, Katja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä toukokuu 2022
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Henkilöstön perehdytyskokemus yrityksessä X Oy		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
<p>Tämän opinnäytetyön taustalla oli toimeksiantajayrityksen halu ymmärtää henkilöstönsä perehdytyskokemusta ja kiinnostus kehittää ymmärryksen pohjalta nykyistä perehdytysprosessia. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä työntekijänäkökulman huomioiminen liiketoiminnassa on nykyorganisaatioille yhä merkittävämpi kilpailutekijä. Työn ensimmäisenä tavoitteena oli kartoittaa, mitä asioita toimeksiantajayrityksen henkilöstö piti itselleen yleisesti tärkeinä työsuhteen ensimetreillä, millaisia odotuksia uuteen työsuhteeseen kohdeyrityksessä ladattiin ja millainen työntekijäkokemus henkilöstölle muodostui saadusta perehdytyksestä. Työn toisena tavoitteena oli tarjota yritykselle kehitysehdotuksia, jotka tukevat työntekijälähtöisempää perehdytystä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta muodostui perehdytyksen ja työntekijäkokemuksen käsitteistä. Ensimmäisessä teorialuvussa käsiteltiin perehdytyksen eri osa-alueita ja ajallisia vaiheita sekä korostettiin perehdytyksen laajaa roolia tulokkaan kokonaisvaltaisessa sopeuttamisessa organisaatioon. Lisäksi tarkasteltiin perehdytyksen tehtäviä, tavoitteita ja onnistumisen edellytyksiä. Toisessa teorialuvussa käsiteltiin laajasti työntekijäkokemusta, näkökulmia sen kehittämiseen ja työntekijäkokemuksen yhteyttä perehdytykseen.</p> <p>Työn empiirisen osion tiedonkeruu toteutettiin laadullisella teemahaastattelulla viidelle henkilölle. Tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstö kokee nykyisen perehdytyksen varsin onnistuneena. Ristiriitoja odotusten ja todellisuuden välillä ei erityisemmin ilmennyt. Perehdytyskokemusta paransivat esimerkiksi tyytyväisyys perehdyttäjään ja kollegoihin, turvallinen ilmapiiri sekä työnkuva. Kokemusta heikensivät esimerkiksi huoli omasta osaamisesta ja oppimisesta, tiedonkulun ongelmat sekä räätälöinnin puute. Kehitysehdotuksissa painotettiin suunnitelmallisuuden, räätälöinnin sekä seurannan ja palautteen merkitystä. Tiedonkulkua ehdotettiin parannettavan tietopohjaisella organisaatiokaaviolla. Myös lähitukihenkilön nimeäminen ja laajempi verkostoituminen nähtiin mahdollisina kehityskohteina. Lisäksi todettiin, että huomiointi ja pienet eleet tulokkaan ensimmäisenä päivänä voivat vahvistaa positiivista työntekijäkokemusta.</p>		
Avainsanat perehdyttäminen, työntekijäkokemus, henkilöstöhallinto, kehittäminen		

Author(s) Rantakari, Katja	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2022
	Number of pages 56	Language of publication Finnish
Title of publication Employee onboarding experience in the company X		
Degree programme Bachelor of Business Administration		
<p>This thesis was commissioned by a company that seeks to understand the onboarding experience of its employees and aspires to develop its onboarding process. The topic is relevant to the present given that employee satisfaction is an increasingly important competitive advantage for modern organizations. The first objective of this work was to investigate which things the company's newcomers find meaningful when joining a new organization, what expectations they set on their employment in the company, and what their overall onboarding experience in the company was like. The second objective of the thesis was to provide the commissioner with suggestions and ideas on how to develop the onboarding process considering the employee perspective.</p> <p>The theoretical framework consisted of two key concepts: onboarding and employee experience. The phases, areas, functions, and objectives of onboarding were defined. The factors that contribute to incorporating a new hire successfully into an organization were also examined. The concept of the employee experience was thoroughly explored and its close connection to onboarding was recognized.</p> <p>The empirical part of the work relied on qualitative research methods. The data were collected by conducting five semi-structured interviews with the employees. The results showed that the employees were fairly satisfied with their onboarding experience. No considerable conflicts between their expectations and their actual experience were detected. The factors that enhanced the employees' onboarding experience during their first months were, among others: satisfaction with the onboarding supervisor, a good rapport with colleagues, and a psychologically safe environment. The experience was deteriorated by, for example: concerns about one's capabilities, problems with information exchange, and a lack of personalization of the onboarding plan. As for developing the current onboarding process, the company should be more transparent about the onboarding plan and tailor it together with the employee. Consistent evaluation and feedback should be a priority. The new and old employees might benefit from an organizational chart based on information flow. Creating a buddy program to help socialize the new hire, enabling networking outside the immediate team, and welcoming the newcomer with small gestures on day 1 could also potentially improve the overall experience.</p>		
Keywords onboarding, orientation, induction, employee experience, HR, development		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA VIITEKEHYS.....	7
2.1 Tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma.....	7
2.2 Teoreettinen viitekehys	8
3 PEREHDYTTÄMINEN	10
3.1 Perehdytyksestä yleisesti.....	10
3.2 Perehdytyksen tehtävät ja tavoitteet.....	11
3.3 Perehdytysprosessin osa-alueet.....	13
3.4 Onnistuneen perehdytyksen taustatekijät.....	18
4 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS	21
4.1 Mikä työntekijäkokemus on ja miten se rakentuu?.....	21
4.2 Työntekijäkokemukseen panostaminen kannattaa.....	23
4.3 Työntekijäkokemus ja perehdytys.....	24
4.4 Näkökulmia työntekijäkokemuksen kehittämiseen.....	27
5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	30
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	31
6.1 Tutkimusotteen valinta.....	31
6.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	32
6.2.1 Haastateltavien valinta.....	33
6.2.2 Haastattelun suunnittelu ja toteuttaminen.....	34
6.3 Aineiston analyysimenetelmät	36
6.4 Tutkimuksen luotettavuus	37
7 TUTKIMUSTULOKSET	39
7.1 Tulokkaalle merkitykselliset asiat.....	39
7.2 Odotukset ja kokemukset työsuhteen alkuvaiheissa	40
7.3 Kokemukset perehdytyksen eri osa-alueilta.....	44
8 KEHITYSEHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJALLE	48
9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	54
10 POHDINTA	56
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Perehdytys on yrityksen tärkeimpiä prosesseja, jolla pyritään antamaan uudelle työntekijälle tarvittavat tiedot ja taidot työssä menestymiseen sekä tukemaan tämän sopeutumista organisaatioon, sen yrityskulttuuriin ja tapoihin. Kyse on kaksisuuntaisesta prosessista, jossa organisaatio ja tulokas toimivat vuorovaikutuksessa, oppivat toisiltaan sekä pyrkivät yhteensovittamaan omia tavoitteitaan ja tarpeitaan. Perehdytys on työnantajan lakisääteinen velvollisuus, mutta harvassa yrityksessä sen tavoitteet rajoittuvat pelkästään lain edellyttämään työturvallisuudesta huolehtimiseen. Onnistunut perehdytys mukailee yrityksen strategisia tavoitteita ja tulokkaan yksilöllisiä lähtökoh-
tia; sillä voidaan organisaatiosta riippuen pyrkiä esimerkiksi sitouttamaan henkilöstöä, lujittamaan yhteistä kulttuuria, lisäämään tuottavuutta tai tukemaan ammatillisen osaamisen kehittämistä. (Eklund 2018, 25–26, 28–30.)

Työntekijäkokemus on perehdyttämisessä ja muissa organisaation prosesseissa nykyään erittäin tärkeä näkökulma. Yrityksen tulisi olla kiinnostunut siitä, minkälainen kokemus henkilöstölle muodostuu yrityksestä työpaikkana ja miten henkilöstön odotuksiin onnistutaan vastaamaan. Positiivinen työntekijäkokemus korreloi esimerkiksi kasvaneen työn imun, työtyytyväisyyden, tuottavuuden ja paremman asiakaskokemuksen kanssa (Huhta & Myllyntaus 2021, 121–123). Liiketoiminnan arvioiminen ja kehittäminen työntekijälähtöisesti onkin nyky- ja tulevaisuuden organisaatioille yhä merkittävämpi kilpailutekijä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen nykyisen perehdytysprosessin synnyttämää työntekijäkokemusta. Toimeksiantajayritys haluaa ymmärtää syvällisemmin, miten henkilöstö kokee työsuhteensa alkuvaiheet ja miten perehdytysprosessia voisi uudistaa työntekijäkokemus huomioiden. Työn lopullisena tavoitteena on työstää tutkimustulosten pohjalta ehdotuksia ja suosituksia perehdytysprosessin kehittämiseen. Empiriaosuuden tiedonkeruu toteutetaan laadullisella teema-haastattelulla.

Opinnäytetyön teoriaosassa määrittelen ensin perehdytyksen käsitteenä sekä tarkastelen perehdyttämisen tehtäviä ja tavoitteita. Kuvaan perehdytysprosessin tyypillisimmät osa-alueet ja niiden sisällöt. Pohdin myös, millaista on onnistunut perehdytys ja mitkä taustatekijät mahdollistavat perehdytysprosessin onnistumisen. Toisessa teoriavuoskuvassa selvitän, mitä työntekijäkokemuksella tarkoitetaan, mistä se syntyy sekä miksi organisaation kannattaa panostaa siihen. Käsitteen omassa alaluvussa työntekijäkokemuksen ja perehdytyksen välistä suhdetta. Tuon teoriaosassa lisäksi esille erilaisia näkökulmia työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA VIITEKEHYS

2.1 Tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantajayritykselle, joka haluaa kehittää perehdytysprosessiaan ja huomioida kehitystyössä henkilöstönsä työntekijäkokemuksen. Tutkimuksella pyritään siis vastaamaan aitoon työelämälähtöiseen ongelmaan. Opinnäytetyön aihevalintaa puolsi aiheen ajankohtaisuus, merkittävyys ja näkökulman tuoreus. Työntekijäkokemuksen käsite on noussut laajemmin esille vasta 2010-luvulla samalla kun on tiedostettu henkilöstön merkitys organisaation kenties tärkeimpänä voimavarana. Aiheesta löytyy jo runsaasti akateemisia lopputöitä ja tutkimuksia, mutta työntekijäkokemuksen ja perehdytyksen välistä yhteyttä ei ole vielä tutkittu kovin laajasti.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on tehdä selvitys kohdeyrityksen perehdytyksen nykytilasta ja sen synnyttämästä työntekijäkokemuksesta. Pyrkimyksenä on kartoittaa, mitkä asiat henkilöstö kokee merkityksellisinä työsuhteensa alkutaipaleella, mitä odotuksia se kohdistaa perehdytykseen ja minkälainen työntekijäkokemus sille on muodostunut saadun perehdytyksen aikana. Henkilöstö rajataan tässä tutkimuksessa ajalla 15.8.–15.10.2021 yrityksen Turun yksikköön vakituiseen työsuhteeseen palkattuihin työntekijöihin ja toimihenkilöihin. Työn toisena tavoitteena on antaa tutkimustulosten pohjalta kehitysehdotuksia tai toimintasuosituksia, jotka tukevat työntekijälähtöisempää perehdytystä. Toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää näitä ehdotuksia perehdytysprosessinsa kehittämisessä. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen.

Työn ensisijainen tutkimuskysymys on:

- Miten nykyistä perehdytysprosessia tulisi kehittää, jotta se huomioisi jatkossa paremmin työntekijäkokemuksen?

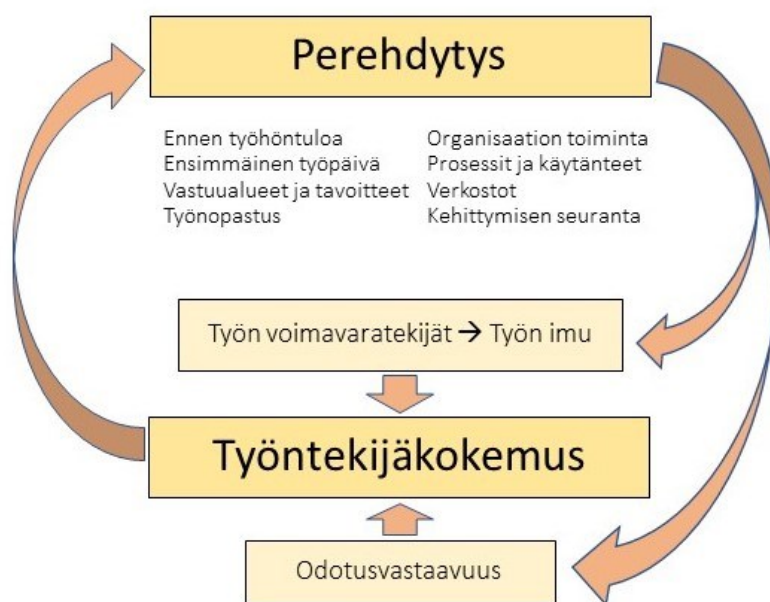
Myös seuraavat tutkimuskysymykset ovat työn tavoitteiden kannalta oleellisia:

- Mitkä ovat henkilöstölle perehdytyskokemuksen kannalta tärkeimmät asiat?
- Millaisena henkilöstö kokee nykyisen perehdytyksen?

- Millaisia odotuksia henkilöstö kohdistaa työsuhteen alkuvaiheisiin ja onnistuuko organisaatio vastaamaan näihin odotuksiin?

2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys ilmentää niitä tutkimusaiheeseen liittyviä teorioita ja aiempia tutkimuksia, jotka opinnäytetyön tekijä on päättänyt valita omaan työhönsä. Viitekehysten tietoperustan tulee tukea valitun tutkimusongelman ratkaisua ja liittyä näin ollen läheisesti työn empiirisen osion toteuttamiseen. (Kananen 2015, 32.) Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 1. Tietoperusta muodostuu kahdesta tutkimusongelmaan liittyvästä pääkäsitteestä: perehdytyksestä ja työntekijäkokemuksesta.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Viitekehys havainnollistaa tässä työssä käytettävää laajaa perehdytyksen käsitettä, joka muodostuu useista eri osa-alueista ja ajallisista vaiheista. Viitekehys selventää myös työntekijäkokemuksen syntymekanismia, jonka taustalla vaikuttavat työn voimavaratekijät ja odotusten täyttyminen. Pääkäsitteet ovat toisistaan riippuvaisia ja toinen toistaan vahvistavia. Onnistuneella perehdytyksellä voidaan tukea työnvoimavaratekijöiden ja odotusvastaavuuden toteutumista, mikä puolestaan lujittaa

työntekijäkokemusta. Toisaalta positiivinen työntekijäkokemus edistää perehdytyksen tavoitteiden saavuttamista ja perehdytysprosessin onnistumista. Työn empiirisessä osassa tutkimuksen lähtökohtana on henkilöstön nykyinen perehdytyskokemus, jota kartoittamalla pyritään tunnistamaan perehdytyksen tärkeimmät kehitystarpeet. Tutkimusongelman ratkaiseminen mahdollistaa viitekehyksessä kuvatun positiivisen kierteen syntymisen.

3 PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Perehdytyksestä yleisesti

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä käytänteitä ja toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä tai uusiin tehtäviin siirtyvä työntekijä oppii työtehtävänsä sekä sosiaalistuu työyhteisöön. Sen voi mieltää alkavan jo rekrytoinnista, joka muodostaa perehdytyksen kanssa henkilöstöprosessien jatkumon. Päämäärä näillä kahdella on viime kädessä sama: yhteensovittaa organisaation ja tulokkaan odotukset työsuhteesta sekä sitouttaa uusi työntekijä onnistuneesti osaksi organisaatiota. Rekrytoinnin ja perehdytyksen tulisikin olla toinen toistaan tukevia ja johdonmukaisesti johdettuja prosesseja. (Arffiman & Hoffrén 2021.)

Tutkimuksissa on todettu, että onnistuneella perehdytyksellä voidaan saavuttaa monia pitkän aikavälin hyötyjä. Hyvä perehdytyskokemus lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä, sitouttaa tulokkaan organisaatioon, laskee henkilöstön omaehtoista lähtövaihtuvuutta, nostaa henkilöstön suorituskykyä ja tuottavuutta, vahvistaa työnantajamielikuvaa, vähentää stressiä sekä parantaa asiakastytyytyväisyyttä. (Bauer 2010, 6; Dávila & Piña-Ramírez 2018, 36–38.) Kaikki nämä hyödyt heijastuvat suoraan tai välillisesti yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa perehdytystä käsitellään usein kahden termin, *orientation* ja *onboarding*, kautta. Jälkimmäinen voidaan vielä jakaa alakäsitteisiin *pre-onboarding*, *general onboarding* ja *role-specific onboarding*¹ (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 10–11, 14–16). Kattotermit eroavat siinä, minkä laajuisena ja syvyisenä ne tarkastelevat perehdytystä. *Orientation* nähdään erilaisina suppeina ja hyvin geneerisinä perehdytysaktiviteetteina, joiden kesto työsuhteen alussa voi vaihdella muutamista tunneista muutamiin päiviin. Ne tarjoavat yleistä tietoa esimerkiksi organisaation arvoista, historiasta tai käytänteistä. *Onboarding* on sisällöltään paljon laajempaa, ja sen tarkoituksena on sitouttaa tulokas yrityskulttuuriin, rakentaa vahvaa tunnesidettä sekä muuttaa työntekijä nopeasti organisaation tuottavaksi jäseneksi. Se painottaa

¹ Samassa järjestyksessä kuin tekstissä: ennen työhöntuloa tapahtuva perehdytys, organisaation perehdyttäminen ja työnopastus

ennen kaikkea tunteiden roolia perehdytyksessä. Onboarding pitää sisällään orientation-vaiheeseen kuuluvat perehdytyksen toimenpiteet, mutta lisäksi se kattaa kaikki muut perehdytyksen vaiheet ja sisällöt. Tyypillisesti onboarding-prosessi on useamman kuukauden pituinen. (Harpelund, Højberg & Nielsen 2019, 7, 12.)

3.2 Perehdytyksen tehtävät ja tavoitteet

Perehdytyksen vähimmäisvaatimuksista säädetään työturvallisuuslaissa. Lainsäädäntö velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän, tämän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioiden, ”riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin”. Työnantajan tulee tarjota työntekijälle myös ”riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä” sekä ”opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi”. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §.) Perehdytyksen tehtävä lainsäädännön näkökulmasta keskittyy siis ennen kaikkea työturvallisuuden varmistamiseen ja riskejä ennakoivaan toimintaan.

Perehdytyksellä lienee kaikissa organisaatioissa osittain samankaltaisia tavoitteita työnantajan näkökulmasta katsottuna. Sen lisäksi, että perehdytyksellä pyritään järjestämään työntekijälle turvalliset ja muutoin lain edellyttämät työskentelyolosuhteet, sillä tavoitellaan yleisesti myös työntekijän muuttamista tuottavaksi osaksi organisaatiota mahdollisimman nopeasti. Uuden henkilön palkkaaminen heikentää hetkellisesti yrityksen tuottavuutta, mutta tehokkaalla perehdytyksellä tämän notkahduksen kestoa saadaan lyhennettyä ja tehokkuus käännettyä nousuun nopeammin. (Eklund 2018, 31–33.) Kun perehdytys hoidetaan asianmukaisesti, tulokas oppii nopeammin suoriutumaan työtehtävistään itsenäisesti ja samalla myös virheiden määrä pienenee. Tällä on vaikutusta koko työyhteisön tuottavuuteen, kun perehdyttäjien ja kollegoiden työaikaa vapautuu muuhun kuin tulokkaan opastamiseen ja virheiden oikaisuun. (Joki 2021, 85.)

Uuden työntekijän sitouttaminen on myös hyvin yleinen tavoite, jonka yritykset asettavat perehdytykselle. Tämä on ymmärrettävää ottaen huomioon, kuinka mittava

kustannuserä henkilöstöhankinta on yritykselle. Uudelta työntekijältä voidaan odottaa vähintään tuottoa, joka kattaa rekrytoinnista, perehdytyksestä sekä tehokkuuden alenemisesta ja virheistä syntyneet kustannukset (Viitala 2014, 83). Henkilöstöhankintaan sijoitetut resurssit menetetään, jos työntekijä irtisanoutuu tai työsuhde muutoin päättyy ennenaikaisesti. Onnistuneen perehdytyksen on todettu lujittavan sitoutumista ja sitä kautta laskevan henkilöstön lähtövaihtuvuutta, mikä tekee todennäköisemmin henkilöstöhankinnasta yritykselle kannattavan (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 37–38; Harpelund ym. 2019, 22). Sitoutumisen ja henkilöstön vaihtuvuuden suhde ei ole kuitenkaan täysin yksioikoinen. Korkea vaihtuvuus voi olla seurausta heikosta sitoutumisesta tai puutteellisesta perehdytyksestä, mutta sen takana voi olla monia muitakin syitä. Esimerkiksi johtamiseen liittyvät ongelmat, rajalliset kehittämis- ja oppimismahdollisuudet tai liian rutiininomaisiksi ja suppeiksi koetut työtehtävät voivat johtaa henkilöstön haluun vaihtaa työpaikkaa (Viitala 2014, 68, 71).

Perehdytykselle on mielekästä asettaa myös yrityskohtaisia ja jopa tulokaskohtaisia tavoitteita, joiden tulisi aina olla linjassa organisaation strategian ja muun toiminnan kanssa. Nämä strategiset linjaukset voivat olla organisaatiosta ja työntekijästä riippuen hyvinkin erilaisia, ja siksi myös perehdytykselle saatetaan asettaa monenlaisia tavoitteita. Eklund (2018, 28) antaa tästä esimerkkinä yritykset, joissa vaihtuvuus on suurta ja henkilöstöä palkataan lyhytaikaisiin työsuhteisiin. Tällaisessa organisaatiossa perehdytyksellä tavoiteltaneen ensisijaisesti nopeaa työtehtävien oppimista ja työn kannalta vain kaikkein olennaisimpien asioiden omaksumista. Tilanne voi olla tämä esimerkiksi kausiliiketoiminnassa.

Jos organisaatio pyrkii sen sijaan solmimaan pitkäaikaisia työsuhteita, perehdytyksellä tavoitellaan todennäköisesti sitoutumisen lisäämistä, organisaatiokulttuurin vahvistamista, työntekijöiden välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen edistämistä tai merkityksellisyyden kokemusta työssä. Yrityksissä, joissa osaamisen kehittäminen on strategian keskiössä, perehdytysprosessilla voidaan erityisesti pyrkiä tukemaan tulokkaan ammatillista kehittymistä tai tämän piilevän osaamisen tunnistamista. (Eklund 2018, 27–30.)

3.3 Perehdytysprosessin osa-alueet

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa määritellä, mitä sisältöjä ja osa-alueita perehdytysprosessin tulisi kattaa. Esitänkin tässä luvussa kaksi erilaista lähestymistapaa aiheeseen. Yhden näkökulman mukaan perehdytysprosessi voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: työhöntuloa edeltäviin toimenpiteisiin, töiden alkaessa tapahtuvaan vastaanottoon ja yritykseen tutustumiseen, työsuhteperehdyttämiseen sekä työtehtäviä koskevaan työnopastukseen (Viitala 2021, 82–83). Ajallisesti nämä vaiheet etenevät varsin luontevasti esitetystä järjestyksessä tai mahdollisesti hieman lomittain. Kuviossa 2 on esitetty nelivaiheinen perehdytysprosessi.



Kuvio 2. Neljän osa-alueen perehdytysprosessi (mukaillen Viitala 2021, 82–83)

Monet työhöntuloa edeltävät toimenpiteet voidaan katsoa osaksi perehdytystä, koska ne tukevat myöhemmän perehdytysjakson onnistumista sekä tuovat työntekijää ja organisaatiota lähemmäs toisiaan. Rekrytointitilanteessa yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa psykologisen sopimuksen muotoutumiseen (katso tarkemmin luku 4.3) ja rakentaa jo ennakkoon luottamuksellista suhdetta tulevaan työntekijään. Huolimatta siitä, että organisaatio on kertonut omista odotuksistaan ja tavoitteistaan työpaikkailmoituksessa, haastattelutilanteessa on vielä tarpeen selventää näitä odotuksia molemminpuolisesti. Kun kumpikin osapuoli ymmärtää mahdollisimman tarkasti työsuhteeseen kohdistetut odotukset ja tavoitteet, työntekijävalinnan ja myöhemmin perehdytyksen onnistuminen on todennäköisempää. (Eklund 2018, 65.)

Myös työtarjouksen hyväksymisen ja ensimmäisen työpäivän välinen aika on arvokasta, ja organisaation kannattaa jatkaa vuoropuhelua tulokkaan kanssa tänä aikana. Valintaprosessin tultua päätökseen kannattaa keskustella avoimesti työnteon aloituksesta, työn yksityiskohdista, vastuualueista ja perehdytykseen liittyvistä kysymyksistä tai toiveista. (Viitala 2021, 83–84.) Tässä vaiheessa voidaan kysyä lisäksi tulokkaan henkilökohtaisista oppimispreferensseistä, kehityskohteista ja motivaatiotekijöistä. Kun organisaatio tutustuu mahdollisimman syvällisesti työntekijän yksilöllisiin

lähtökohtiin, perehdytys onnistutaan muotoilemaan tehokkaammin tämän tarpeisiin sopivaksi. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 92–93.) Organisaatiokulttuuria ilmentäviä eleitä ei tulisi myöskään tässä vaiheessa unohtaa. Työntekijää kannattaa lähestyä ennen työhöntuloa esimerkiksi tervetuliaiskirjeellä, puhelulla tai kutsulla työporukan il-lanviettoon. Huomion osoittaminen tavalla tai toisella on tarpeen. Tällä tavoin hel-po-tetaan työnaloitukseen latautunutta jännitystä ja viestitään tulokkaalle, että hän on tär-keä ja odotettu. Työntekijälle voidaan lisäksi tarjota erilaista organisaatioon ja työhön liittyvää kirjallista materiaalia, joka auttaa asennoitumaan pian alkavaan yhteistyöhön. (Luukka 2019, 288–289.)

Perehdytysprosessin toisessa vaiheessa, työntekijän ensimmäisenä päivänä, tulokas ote-taan vastaan ja perehdytetään organisaatioon. Ensivaikutelma ohjaa vahvasti työsuh-teen jatkoa ja työntekijäkokemuksen rakentumista. Tulokkaan motivaatio ja odotukset ovat työsuhteen alkaessa lähtökohtaisesti korkealla, ja Luukan (2019, 290) sanoin ”en-simmäisen työpäivän tehtävä [...] on lunastaa rakentuneet odotukset ja jopa ylittää ne”. Lähimmän esihenkilön rooli uuden työntekijän vastaanottamisessa, organisaation esittelyssä ja työyhteisöön tutustuttamisessa on merkittävä. Hänen tulisi varmistaa, että työntekijä kokee olevansa tervetullut organisaatioon. (Viitala 2021, 83–84.) Tätä ko-kemusta tukee osaltaan se, että organisaatio on valmistautunut uuden henkilön tuloon. Vähintään tulokkaalle tulisi olla hankittuna työssä tarvittavat välineet ja laitteet heti työsuhteen alkaessa. (Harpelund ym. 2019, 60.)

Työsuhteen alussa voidaan hyödyntää ryhmässä tapahtuvaa perehdytystä, mikäli tu-lokkaita on useampia. Sen etuina ovat taloudellisuus, vertaistuki ja suhteiden rakentu-minen kollegoihin luontevalla tavalla. Sosiaalistumisen näkökulmasta ryhmäperehdy-tys onkin erittäin suositeltava osa perehdytyksen kokonaisuutta. Esimerkiksi yrityksen tulevaisuuden visiota, arvoja, yritysrakennetta tai muita yleisluontoisia asioita voidaan tyypillisesti käydä läpi ryhmässä esitysten kautta. (Luukka 2019, 292–293.)

Perehdytysprosessin kolmas osa-alue keskittyy työsuhteperehdyttämiseen, joka pitää sisällään erilaisten hallinnollisten käytäntöjen, prosessien ja säännösten läpikäyntiä. Uudelle työntekijälle selvitetään esimerkiksi yrityksen palkanmaksuun, sairauspoissa-oloihin, työterveyshuoltoon, etuihin, työaikoihin ja viestintään liittyviä seikkoja. (Vii-tala 2021, 83–84.) Myös erilaisia prosesseja kuten asiakas-, projekti- ja tiedonhallintaa

voidaan käsitellä tässä yhteydessä. Prosessien ja käytäntöjen määrä voi olla yrityksestä riippuen erittäin suuri. Koska tulokkaan kyky vastaanottaa ja sisäistää tietoa uudessa tilanteessa on rajallinen, yrityksen olisi hyvä valikoida perehdytyksen alkuun vain kaikkein oleellisimmat työsuhdeperehdyttämisen osa-alueet. Hallinnollisiin asioihin voidaan palata myöhemmässä vaiheessa perehdytystä tai perehdytyksen jälkeen. (Eklund 2018, 102–103.)

Perehdytysprosessin neljäntenä osa-alueena on työnopastus, jolla tarkoitetaan varsinaisiin työtehtäviin opettamista. Tämän etapin aikana tulokas perehdytetään työn sisältöön, työvaiheisiin, työtä ohjaaviin periaatteisiin ja fyysiseen työympäristöön. Työntekijä tulee tutuksi lähimpien kollegoidensa kanssa sekä oppii käyttämään työssä tarvittavia koneita, laitteita ja ohjelmia. (Viitala 2021, 83–84.) Työnopastus antaa tulokkaalle siis edellytykset onnistua uusissa työtehtävissä sekä selkeän käsityksen siitä, millaisia tuloksia häneltä odotetaan, millaista vastuuta hänelle annetaan ja mihin työn arviointi perustuu (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 104–105).

Työnopastus eroaa usein merkittävästi suorittavassa työssä ja asiantuntijatyössä. Ensimmäisessä työntekotavat ja työn sisältö ovat monesti varsin ennalta määriteltyjä ja vakiintuneita. Asiantuntijatehtävissä työnopastus voi osoittautua haasteelliseksi, sillä esimerkiksi tehtävien sisältö voi olla häilyvä tai työntekotapoja voi olla useita. (Eklund 2018, 97.) Toimenkuvan kompleksisuus ja aikaisempi työkokemus vastaavista tehtävistä vaikuttavat merkittävästi työnopastuksen käytännön toteutukseen (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 104, 106). Vaikka kaikkia työnteon periaatteita ei kyettäisi tässä vaiheessa tarkasti määrittelemään, työlle asetettujen tavoitteiden ja tulokkaalle annettujen vastuiden tulisi olla siitä huolimatta kaikille osapuolille selviä (Eklund 2018, 97).

Tarkastelen seuraavaksi toista lähestymistapaa perehdytyksen vaiheisiin ja osa-alueisiin. Eklundin esittämän perehdytysprosessin runko koostuu kuudesta osa-alueesta: vastuualueista ja tavoitteista, työtehtävään opastamisesta, organisaation toiminnasta, prosesseista ja käytänteistä, verkostoista sekä kehittymisen seurannasta (Eklund 2018, 92). Kuusivaiheinen malli on havainnollistettu kuviossa 3. Ensimmäisen ja nyt esitetävän mallin yhtenä merkittävänä erona on työhöntuloa edeltävien toimenpiteiden tarkastelu. Eklund ei huomioi näitä toimia erillisenä perehdytyksen osa-alueena, vaan keskittyy mallissaan pelkästään työsuhteen alkamisen jälkeiseen perehdyttämiseen.

Toisaalta kummankin mallin työtehtävään opastamista, organisaation toimintaa sekä prosesseja ja käytänteitä käsittelevät osa-alueet vastaavat sisällöllisesti hyvin paljon toisiaan.



Kuvio 3. Kuuden osa-alueen perehdytysprosessi (Eklund 2018, 92)

Käyn seuraavasti läpi ne kolme osa-aluetta, joita ensimmäisessä mallissa ei nostettu esiin: vastuualueet ja tavoitteet, verkostojen rakentaminen sekä perehdytettävän kehityksen seuranta.

Vastuista ja tavoitteista voidaan keskustella tulokkaan kanssa osana työnopastusta, mutta ne saattaa olla mielekästä nostaa esille omana, perehdytysuunnitelmaan kirjattuna osionaan aivan perehdytyksen alussa. On ensiarvoisen tärkeää, että tulokas ymmärtää omalle työlleen asetetut tavoitteet ja vastuut sekä sen, miten ne linkittyvät organisaation toimintaan laajemmin. Epäselvät odotukset ja häilyvät toimenkuvat aiheuttavat työntekijässä turhautumista, epävarmuutta ja stressiä (Harpelund ym. 2019, 120–121). Eklund (2018, 94–95) muistuttaa, että rekrytointia ja perehdytystä saattavat koordinoita organisaatiossa eri tahot, jonka takia rekrytointivaiheessa asetettuja tavoitteita kannattaa vielä kirkastaa työsuhteen alussa. Toisaalta työlle määritellyt tavoitteet ja jopa tehtäväsisällöt ovat saattaneet muokkautua rekrytoinnin päätyttyä, kun lopullinen henkilövalinta on tehty. Työn tavoitteiden ei tulisi olla missään vaiheessa täysin joustamattomia, vaan niitä on hyvä tarkastella uudestaan sitä mukaa kun

organisaatio oppii tuntemaan paremmin työntekijää ja tunnistamaan tämän vahvuuksia. (Eklund 2018, 94.)

Uudessa työssä verkostojen rakentaminen ei tapahdu välttämättä itsestään, vaikka esimerkiksi ryhmäperehdytys luo oivat puitteet sosiaalisten suhteiden syntymiselle. Organisaation ja perehdyttäjän tehtävä onkin mahdollistaa verkostoituminen. Työntekijältä voidaan toki samalla odottaa aktiivista panosta ja kiinnostusta suhteiden luontiin. Osaksi tiimiä tai ryhmää pääseminen vahvistaa tulokkaan tunnesidettä yritykseen ja kollegoihin. Käytännön tasolla se varmistaa sen, ettei työntekijä jää yksin, vaan työn haasteisiin on tarvittaessa saatavilla apua ja tukea. Sosiaalistumista ja verkostoitumista voidaan tietoisesti tukea perehdytysjakson aikana esimerkiksi tiimikohtaisten tilaisuuksien tai yhteisten projektien avulla. (Eklund 2018, 106–108.) Niitä voidaan edistää myös ns. *buddy*- tai kummijärjestelmän kautta, jossa tulokkaalle nimetään henkilökohtainen tukihenkilö työsuhteen alussa. Organisaatiota hyvin tuntevan kummin tehtävä on tarjota työntekijälle tukea, tietoa ja seuraa sekä auttaa pääsemään sujuvammin sisälle työyhteisöön. (Harpelund ym. 2019, 86–87; Viitala 2014, 157.)

Harpelund ym. (2019, 82–83) tunnistavat organisaatiossa useita verkostojen tasoja, jotka palvelevat eri tarkoituksia ja joista mahdollisimman moneen tulokkaan olisi hyvä päästä sisään. Organisaation muodollisiin hierarkioihin ja tiimeihin verkostoituminen tapahtuu varsin luontevasti, mutta pääsy tietopohjaisiin ja sosiaalisiin verkostoihin vaatii usein enemmän ponnistelua. Tietopohjaisten verkostojen jäsenenä työntekijä ymmärtää, mistä ja miten tietoa saa organisaatiossa hankittua sekä millaista tietoa kellekin on. Sosiaaliset verkostot rakentuvat yksilöiden välisistä ihmissuhteista ja ne vahvistavat työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näissä epämuodollisissa verkostoissa vuorovaikutus on vapaamuotoista ja suhteet voivat jalostuvat ajan saatossa ystävyysuhteiksi. (Harpelund 2019, 82–83.)

Kehittymisen seuranta ja arviointi ovat kriittinen osa perehdytystä. Tämän osa-alueen avulla varmistetaan, että perehdytys kulkee oikeaan suuntaan ja että se tukee perehdytettävän kehittymistä parhaalla mahdollisella tavalla. Vuorovaikutus on kaksisuuntaista: työntekijä saa palautetta edistymisestään, mutta hänellä on myös mahdollisuus kertoa organisaatiolle omia näkemyksiään ja kokemuksiaan perehdytysprosessista. Tällä tavoin korjausliikkeiden tekeminen suuntaan tai toiseen on mahdollista.

Yrityskulttuuri sokaisee uuden työntekijän varsin nopeasti, joten tulokkaan palautteesta kannattaa ottaa kaikki irti mahdollisimman pian työsuhteen alettua ennen kuin tuoreet näkökulmat menetetään. (Luukka 2019, 299–300.)

Yksi konkreettinen tapa seurata ja arvioida perehdytyksen kehittymistä ovat perehdytyskeskustelut. Niiden ajankohdat kannattaa sopia heti perehdytysprosessin alussa. (Eklund 2018, 109–110.) Perehdytyksen seuranta linkitetään ideaalilanteessa osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmään, jossa työntekijän osaamisen kartoittaminen ja kehityksen tukeminen jatkuvat johdonmukaisesti myös perehdytyksen jälkeen esimerkiksi säännöllisesti pidettävissä kehityskeskusteluissa (Viitala 2014, 148–150).

3.4 Onnistuneen perehdytyksen taustatekijät

Kokemus perehdytyksen onnistumisesta on sidoksissa sekä organisaatioon että tulokkaaseen samanaikaisesti, jonka takia asiaa tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti molempien näkökulmasta. Perehdytystä voi tuskin pitää kokonaisuudessaan onnistuneena, jos se saavuttaa vain yrityksen asettamat tavoitteet, mutta on työntekijän näkökulmasta epäonnistunut, tai toisin päin. Onnistunut perehdytys huomioi kummankin osapuolen odotukset ja tarpeet.

Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus ovat hyvän perehdyttämisen lähtökohtia. Huolellinen suunnittelu varmistaa prosessin tasalaatuisuuden ja luo selkeän raamin, jonka pohjalta toimitaan. Suunnittelussa tulisi ottaa kantaa siihen, kuka vastaa perehdytyksestä, mitä asioita prosessin aikana käsitellään, milloin ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi, millä tavalla perehdytys käytännössä toteutetaan ja kenelle se on suunnattu (Eklund 2018, 76). Onnistunut suunnittelu huomioi tulokkaan henkilökohtaiset ominaisuudet, tarpeet ja aiemman osaamisen. Yritys voi suunnitella perehdytysohjelman niiden tietojen pohjalta, jotka se on saanut tulokkaasta jo ennen työsuhteen alkua tai se voi vaihtoehtoisesti muotoilla perehdytyksen yhteistyössä työntekijän kanssa. (Kupias & Peltola 2019, 136.) Mahdollista on sekin, että tulokas suunnittelee itse oman perehdytyksensä huomioiden kuitenkin prosessille asetetut yhteiset tavoitteet. Tämä tukee kaikkein varmimmin työntekijän yksilöllisyyttä. (Eklund 2018, 174.) Perehdytysjaksolle ja tulokkaan työlle määritellyt selkeät tavoitteet ovat myöskin onnistuneen

perehdytyksen keskiössä. Silloin kun työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen toimenkuvansa on rajattu, on todennäköisempää, että hän sitoutuu ja kokee työtyytyväisyyttä perehdytysjakson aikana kuin jos tavoitteiden asettelu jäisi epäselväksi. Tämä heijastuu positiivisesti myös perehdytyksen jälkeiseen aikaan ja työsuhteen jatkoon. (Bauer 2010, 5.)

Perehdyttäjät ja perehdytettävät mahdollistavat kumpikin tahollaan perehdytyksen onnistumisen. Perehdyttäjältä voidaan odottaa positiivista asennetta ja motivaatiota tehtävää kohtaan. Hyvä perehdyttäjät on taitava kommunikoija, jolla on vankka osaaminen ja kokemus opettamastaan aihealueesta. Hän rakentaa luottamusta, on sitoutunut rooliinsa ja toimii innostavasti. (Huhtala 2021.) Työntekijä taas tukee perehdytyksen onnistumista toimimalla vastuullisesti työnantajaa ja työyhteisöä kohtaan sekä tiedostamalla vastuunsa omasta toiminnastaan; hänen tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja taitojensa kehittämisestä tiettyjen rajojen puitteissa. Myös perehdytystehtävään varatuilla resursseilla on merkitystä. Prosessi itsessään voi olla hyvin suunniteltu ja henkilöt siihen sitoutuneita, mutta se voi epäonnistua esimerkiksi silloin, jos perehdyttäjälle ei ole varattu tarpeeksi aikaa tehtäviensä hoitamiseen. (Eklund 2018, 77, 161–163.)

Vaikka perehdytyksen toteutus olisi delegoitu vain muutamille valituille henkilöille, viime kädessä koko työyhteisö on mukana tulokkaan perehdyttämisessä. Siksi on tärkeää varmistaa, että prosessiin sitoudutaan kautta organisaation. Työyhteisölle tulisi viestiä, miten perehdytys järjestetään ja millaista panosta yhteisön jokaiselta jäseneltä odotetaan prosessin aikana (Kupias & Peltola 2019, 136).

Perehdytys on kaksisuuntainen prosessi, jonka onnistuminen edellyttää toimivaa vuorovaikutusta ja luottamusta. Jotta vuorovaikutus olisi aidosti kaksisuuntaista ja avointa, perehdyttäjän on tärkeää huolehtia luottamuksen rakentamisesta ja tulokkaan psykologisesta turvallisuudesta. Tämä vaatii empatiaa, läsnäoloa ja kykyä kuunnella. Silloin kun työntekijä kokee uuden tilanteen turvallisena, hän uskaltaa todennäköisemmin jakaa tunteuksiaan prosessista rehellisesti ja nostaa esille myös epämieluisia kokemuksia aiheita. Myös palautteen vastaanottaminen organisaatiolta tuntuu helpommalta silloin, kun tulokas luottaa perehdyttäjään ja työyhteisöön. Avoin vuorovaikutus

mahdollistaa kummankin osapuolen odotukset täyttävän yhteistyön ja molemminpuolisen oppimisen. (Eklund 2018, 147–149; Suomen Parhaat Työpaikat 2021, 8.)

Työpaikan vaihtaminen on aina muutos, joka lisää ainakin hetkellisesti yksilön kuormitusta. Organisaation onkin tärkeää huomioida perehdytyksessä tulokkaan yksilölliset kokemukset ja tunteet. Muutostilanteen kuormittavuus ja tuen tarve näyttäytyvät kaikille hieman eri tavoin. Ärsykkeiden ja uuden tiedon määrän tulisi pysyä hallittuna, jotta stressitasot eivät nouse liian korkeiksi ja jotta oppiminen ei vaikeudu. Keskittyminen oleellisiin asioihin vähentää turhaa kuormitusta. (Eklund 2018, 146–147.) Hyvällä suunnittelulla voidaan osittain ehkäistä liian raskasta tietokuormaa työsuhteen alussa.

4 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

4.1 Mikä työntekijäkokemus on ja miten se rakentuu?

Työntekijäkokemus syntyy työntekijän ja organisaation välisissä vuorovaikutustilanteissa, ja sillä tarkoitetaan työntekijän yksilöllisiä tuntemuksia ja ajatuksia työnantajasta, työstä sekä työympäristöstä. Vuorovaikutus toteutuu niin sanotuissa kohtauspisteissä, joita mahtuu työntekijän työuran elinkaareen lukemattomia aina rekrytointia edeltävästä ajasta työsuhteen päättymisen jälkeiseen aikaan. (Plaskoff 2017, 137–138.) Vaikka työntekijäkokemus nähdään usein yksilön kokonaisvaltaisena arviona suhteestaan organisaatioon, yksittäisten kohtauspisteiden ja niissä syntyvien kokemusten tarkastelu on tarpeen erityisesti silloin, kun työntekijäkokemusta halutaan kehittää (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–121).

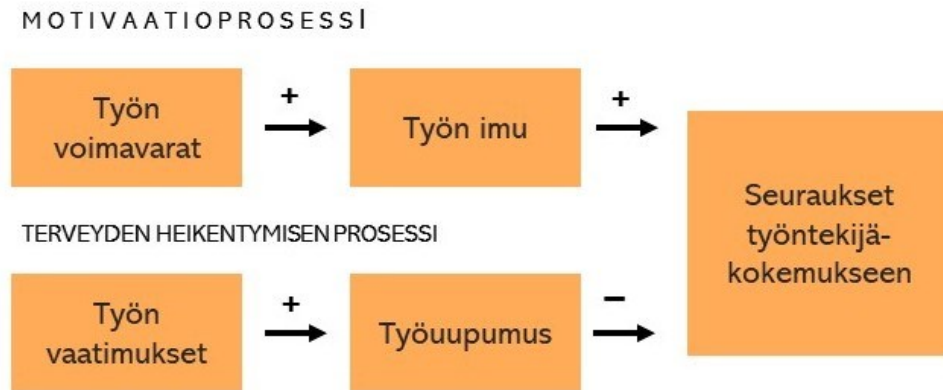
Työntekijäkokemusta voi lähestyä myös työntekijän odotusten ja niiden täyttymisen näkökulmasta. Luukan (2019, 128) mukaan työntekijäkokemus muodostuu työnantajan antaman arvolupauksen, työntekijän odotusten sekä yrityskulttuurin kautta konkretisoituvan todellisuuden risteyskohdassa. Silloin kun työntekijä kokee, että organisaatio toimii kuten se lupaa ja odotukset tulevat täytetyiksi, työntekijäkokemus muodostuu todennäköisemmin positiiviseksi. Jos arvolupaus petetään ja odotukset jäävät täyttymättä, työntekijälle muodostuva kokemus kallistuu negatiiviseksi. Maylett & Wride (2017, 59) puhuvat samasta asiasta käsitteellä *odotusvastaavuus*², jolla he viittaavat työntekijän odotusten ja tämän todellisen kokemuksen vastaavuuteen. Erinomaista työntekijäkokemusta ei ole mahdollista rakentaa ilman odotusvastaavuutta. Organisaation tulisikin ymmärtää työntekijän odotuksia sekä pyrkiä tietoisesti tasapainottamaan odotusten ja todellisuuden välistä suhdetta. Kaikkien odotusten syntyneeseen organisaatiolla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, mutta se voi ainakin osittain torjua itsensä näkökulmasta ei-toivottuja odotuksia rakentamalla johdonmukaisesti työnantajabrändiään ja viestimällä selkeästi sen omista, henkilöstöön kohdistamista odotuksista. (Maylett & Wride 2017, 59–61.)

² Expectation Alignment (EA). Suomenkielinen käännös teoksesta Luukka 2019, s. 132

Positiivinen työntekijäkokemus rakentuu ensisijaisesti työn voimavaratekijöistä käsin (Huhta & Myllyntaus 2021, 134). Niillä tarkoitetaan erilaisia fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia elementtejä, jotka tasapainottavat työn vaatimuksia, tukevat yksilön kehittymistä ja auttavat työn päämäärien saavuttamisessa (Hakanen 2011, 49). Esimerkiksi asianmukaiset työvälineet, psykologisesti turvallinen ilmapiiri, esihenkilön tuki, toimiva palautekulttuuri, palkitseminen ja työn merkityksellisyys edustavat erilaisia työn voimavaratekijöitä. Nämä voimavaratekijät lisäävät työntekijän motivaatiota ja työn imua sekä tyydyttävät hänen psykologisia perustarpeitaan. *Autonomian* perustarve täyttyy silloin kun työntekijä kokee toimivansa vapaaehtoisesti ja pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä; *yhteisöllisyyden* tarvetta yksilö toteuttaa osana työyhteisöä, jossa vaalitaan keskinäistä luottamusta ja arvostusta; *kyvykkyyden tai pärjäämisen* tarve täyttyy silloin, kun työntekijä kokee suoriutuvansa hyvin työssään ja pystyvänsä käyttämään siinä vahvuuksiaan. (Hakanen 2011, 31–32.)

Työn imu on keskeinen työntekijäkokemuksen taustatekijä. Sillä tarkoitetaan työssä syntyvää, suhteellisen pysyvää tunne- ja motivaatiotilaa, jonka aikana yksilö kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Tällaisessa tilassa ollessaan työntekijä on energinen, innokas, aikaansaava, sinnikäs, keskittynyt ja hän kokee työnsä merkityksellisenä. Työn imulla ei tarkoiteta, että töissä tulisi aina olla kivaa, mutta käsite kuvastaa enemmän työntekoa ohjailevaa positiivista pohjavirettä. (Hakanen 2011, 38–39; Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker 2002, 74–75.) Jo aiemmin mainittu odotusvastaavuus vahvistaa osaltaan työn imua ja vaikuttaa näin ollen merkittävästi työntekijäkokemuksen muodostumiseen (Maylett & Wride 2017, 64–65).

Työn vaatimukset ovat työn voimavarojen vastakohta: ne saavat aikaan negatiivista henkistä ja fyysistä kuormitusta sekä hankaloittavat työn tavoitteiden saavuttamista (Hakanen 2011, 104). Esimerkiksi tunne työn merkityksettömyydestä, epäsoviva työympäristö, riittämätön esihenkilön tuki, kehittymismahdollisuuksien vähäisyys tai liiallinen työmäärä ovat erilaisia työn vaatimustekijöitä. Voimavarojen ja vaatimusten tasapaino määrittää pitkälti sen, millaiseksi työntekijäkokemus rakentuu. Tämä prosessi on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Työntekijäkokemuksen taustatekijät (Huhta & Myllyntaus 2021, 136)

Jos työn voimavarat ovat työn vaatimuksia suuremmat, työtyytyväisyys, työn imu ja motivaatio kasvavat, mikä vahvistaa työntekijäkokemusta (motivaatioprosessi). Mikäli taas työn vaatimukset tai kuormitustekijät kasvavat voimavaroja suuremmiksi, henkilö uupuu työssään ja kokee työtyytymättömyyttä, mikä heikentää hänen työntekijäkokemustaan (terveyden heikentymisen prosessi). On hyvä huomata, että kaikki työn vaatimukset eivät ole negatiivisia eivätkä siten työntekijäkokemukselle haitallisia. Esimerkiksi liian haastava työ koetaan usein kuormittavana, mutta sopivassa määrin haasteelliset tehtävät motivoivat ja mahdollistavat työntekijän kehittymisen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 134–136.)

4.2 Työntekijäkokemukseen panostaminen kannattaa

Huhta ja Myllyntaus (2021, 121) näkevät, että ”[h]yvinvointi ja viihtyminen työssä ovat itseisarvoja, ne ovat osa hyvää elämää”. Tässä mielessä pyrkimys vahvistaa työntekijäkokemusta voidaan ajatella organisaation moraalisen velvoitteenä. Toisaalta merkityksellinen työntekijäkokemus hyödyttää monin tavoin sekä yksilöä että organisaatiota, ja siksikin siihen kannattaa panostaa. Tyytyväisen ja työn imua kokevan työntekijän on todettu olevan tuottavampi, sitoutuneempi ja terveempi kuin työhönsä tyytymättömän yksilön. Yritykselle tämä näkyy pienempinä henkilöstökustannuksina sekä parempana tuloksena ja kannattavuutena. (Huhta & Myllyntaus 2021, 123, 130–131.) Yksilön näkökulmasta työn imu lisää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia, joiden vaikutukset ulottuvat työelämän lisäksi vapaa-ajalle. Henkilö voi

esimerkiksi kokea perhe-elämänsä laadun parantuneen työssä viihtymisen seurauksena. (Hakanen 2011, 41–42.)

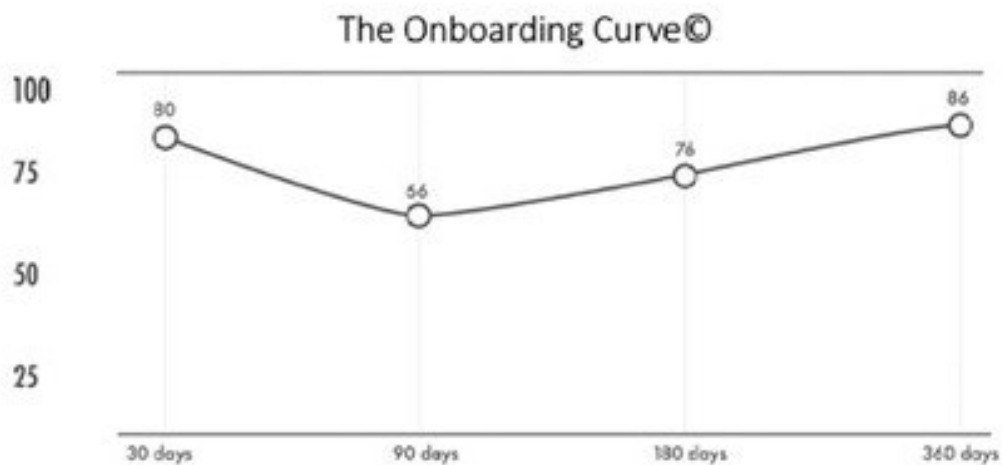
Työntekijäkokemus vaikuttaa siihen, millaiseksi asiakaskokemus muodostuu. Sitoutunut ja tyytyväinen työntekijä palvelee asiakkaita paremmin, mikä kuvastaa pitkälti työntekijän omaa kokemusta työstään ja työpaikastaan. (Maylett & Wride 2017, 24–25.) Tällä syy-seuraussuhteella on erityisen iso merkitys aloilla, joilla työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on tiivistä. Hyvällä työntekijäkokemuksella voidaan siis saada aikaan parempi asiakaskohtaaminen, mikä vahvistaa asiakastyytyvyyttä ja asiakasuskollisuutta, mikä puolestaan enteilee yritykselle kasvavaa liikevaihtoa. Toisaalta työntekijäkokemus voi ohjata asiakkaiden ostokäyttäytymistä toistakin kautta. Jos potentiaalinen asiakas kokee, että hän on tekemisissä reilun ja työntekijöistään välittävän työnantajan kanssa, ostopäätös syntyy helpommin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 23–24.)

Työnantajabrändi ja työntekijälupaus eivät ole myöskään olemassa erillään työntekijäkokemuksesta, vaan ne rakentuvat vahvasti sen varaan. Organisaatio voi lisätä työntekijäkokemuksen avulla vetovoimaansa, mikä auttaa sitouttamaan nykyisiä osaajia ja toisaalta houkuttelee uusia työntekijöitä organisaatioon (Morgan 2017, 133). Silloin kun työnantajabrändillä onnistutaan viestimään, minkälaisia osaajia yritys etsii ja minkälaisen työntekijäkokemuksen se voi tulokkaalle tarjota, rekrytointi on todennäköisesti kohdennetumpaa ja näin ollen kaikkien osapuolten kannalta tehokkaampaa. Työnantajabrändillä on vaikutusta muihinkin sidosryhmiin kuten asiakkaisiin, sijoittajiin ja alihankkijoihin. Yhteistyön toteutuminen tai tuen saaminen näiltä kumppaneilta voi olla riippuvainen siitä, millä tavalla työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen näkyy ulospäin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 26–27, 41–42.)

4.3 Työntekijäkokemus ja perehdytys

Perehdytysprosessin aikana organisaatiolla on hyvä mahdollisuus rakentaa positiivista työntekijäkokemusta. Lähtötilanne on suotuisa, koska uusi työntekijä on luonnostaan innostunut, motivoitunut ja kokee työn imua aloittaessaan uudessa työssä (Morgan 2017, 32). Organisaation haasteena on ylläpitää ja lisätä työn imua koko

perehdytyksen ajan. Tulokas käy ensimmäisen vuotensa aikana läpi vaihtelevia tunteita, joita esitän tarkemmin kuviossa 5 perehdytyksen tunnekäyrän muodossa.



Kuvio 5. Perehdytyksen tunnekäyrä (Harpelund ym. 2019, 20)

Työsuhteen aloitukseen liittyvä innostus ja positiivinen energialataus lähtevät yleensä laskuun tulokkaan ensimmäisten kolmen kuukauden aikana. Tämän on päätelty johtuvan siitä, että uuden työn haasteet konkretisoituvat tulokkaalle vähitellen ja aiheuttavat kitkaa perehdytyskokemukseen. Positiivisen tunnetilan löytyminen uudelleen voi kestää varsin pitkään, ja yleisesti vielä 180 päivän jälkeenkin tunnekäyrä ei ole palautunut samalle tasolle kuin työsuhteen alussa. Jokainen organisaatio ja tulokas on erilainen, mutta keskimääräisen tunnekäyrän eri pisteiden tunnistaminen voi auttaa organisaatiota suunnittelemaan paremmin perehdytystään ja reagoimaan tehokkaammin negatiivisiin kokemuksiin. Pistekohdissa on mahdollisuus muuttaa kokemuksen suuntaa. Organisaation kannattaa kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, milloin tulokkaan tuen tarve on suurimmillaan ja mitä tulokkaalta on kussakin perehdytysprosessin vaiheessa realistista odottaa. (Harpelund ym. 2019, 19–20.)

Psykologinen sopimus on yksi osatekijä, jonka avulla organisaatio voi vaikuttaa työntekijäkokemuksen rakentumiseen perehdytyksen aikana. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan kirjoittamatonta, työntekijän ja organisaation välistä sopimusta, joka määrittää kummankin osapuolen työsuhteeseen kohdistamia odotuksia, tavoitteita ja toiveita. Molemmat osapuolet muodostavat oman käsityksensä sopimuksesta yksilöllisistä lähtökohdistaan ja tarpeistaan käsin. Odotusvastaavuuden toteutuminen ja

tydyttäväksi koettu psykologinen sopimus sitouttavat työntekijää ja vahvistavat työntekijäkokemusta. (Maylett & Wride 2017, 138, 146, 151.)

Psykologisen sopimuksen muodostuminen alkaa jo silloin, kun potentiaalinen työntekijä on ensi kertaa kosketuksissa organisaatioon esimerkiksi nähdessään työpaikkailmoituksen. Tämä hetki synnyttää mielikuvia ja luo odotuksia. Yritys pystyy rekrytoinnista lähtien vaikuttamaan ainakin jossain määrin siihen, millaiseksi psykologinen sopimus muodostuu. Sen tulee viestiä omista työsuhteeseen kohdistamistaan odotuksista, velvoitteista ja tavoitteista selkeästi, mikä ohjaa tehokkaammin osapuolten intressejä yhteen. (Eklund 2018, 65.)

Psykologinen sopimus ei ole stabiili, ja sen tarkastelu yhdessä läpi työsuhteen onkin paikallaan. Perehdytyksen aikana sopimus on hyvin altis muuttamaan muotoaan, kun osapuolet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin. Uuden työntekijän psykologista sopimusta ohjaavat esimerkiksi kohtaamiset esihenkilön, työyhteisön jäsenten sekä asiakkaiden kanssa. Taustalla vaikuttavat myös tulokkaan omat henkilökohtaiset ominaisuudet ja kokemukset. On luonnollista, että myös organisaatio arvioi psykologista sopimusta uudelleen työsuhteen alettua, kun ymmärrys työntekijää kohtaan kasvaa. (Eklund 2018, 66–67.) Maylett & Wride (2017, 154) painottavat kysymisen, kuuntelemisen ja omien tarpeiden sanoittamisen tärkeyttä psykologisen sopimuksen linjaamisessa. Avoimella keskustelulla voidaan välttää virhetulkintoja tai eri suuntaan kehittyviä odotuksia. Näin varmistetaan, että sopimus palvelee kumpaakin osapuolta ja että se koetaan reiluksi.

Aiemmissa luvuissa on jo todettu, että onnistunut perehdytys ottaa huomioon tulokkaan yksilölliset ominaisuudet, kokemukset ja osaamisen. Cable, Gino ja Staats (2013, 23, 25–26) vievät tämän näkökulman astetta pidemmälle: heidän tekemänsä tutkimuksen mukaan perehdytys, joka on suunniteltu tulokkaan identiteetin ympärille eikä organisaatiokulttuurista käsin, lisää työntekijän tyytyväisyyttä, itseluottamusta sekä sitoutumista työyhteisöön ja yritykseen. Hyödyt organisaatiolle ovat vastaavia kuin luvussa 4.2 esitettiin. Tämä perehdytysmalli perustuu siihen näkemykseen, että perinteinen perehdytys pakottaa tulokkaan tukahduttamaan liiaksi omaa identiteettiään ja hyväksymään annettuna organisaation identiteetin, mikä on psykologisesti uuvuttavaa eikä luo aitoa yhteyttä. (Cable ym. 2013, 24.) Yksilöllistä identiteettiä painottava

perehdytys voi olla hyvä työkalu työntekijäkokemuksen vahvistamiseen, ja esittelenkin sitä seuraavaksi hieman tarkemmin.

Cablen, Ginon ja Staatsin perehdytysmalli rakentuu neljän periaatteen varaan: toimenkuvien rajojen rikkomiseen, tulokkaan vahvuuksien tunnistamiseen, verkostoitumiseen ja vahvuuksien soveltamiseen. Organisaatio rakentuu perinteisesti tiukkojen, ennalta määriteltyjen toimenkuvien ympärille, mutta identiteettiä korostavan mallin mukaan työntekijälle pitäisi antaa enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä hänen vahvuksiensa puitteissa. Tehtäväkuvien tulisi siis joustaa kyvykkyyden mukaan. Organisaation pitäisi tukea tulokasta tämän vahvuuksien löytämisessä, jolloin paras potentiaali saadaan hyödynnettyä. Esimerkiksi 360-arviointi tai muut vahvuuksien tunnistamista tukevat menetelmät ovat tässä toimivia työkaluja. Kolmanneksi malli korostaa sosiaalistumisen merkitystä perehdytyksessä. Yrityksen tehtävänä on mahdollistaa tutustuminen työyhteisön muihin jäseniin ja edesauttaa sosiaalisen identiteetin rakentamista henkilökohtaisten vahvuuksien varaan. Malli vastuuttaa myös työntekijää pohtimaan, miten hänen omia vahvuuksiaan pystyisi parhaiten soveltamaan työhön organisaation tarpeet huomioiden. (Cable ym. 2013, 26–27.)

4.4 Näkökulmia työntekijäkokemuksen kehittämiseen

Työntekijäkokemus koostuu lukemattomista osatekijöistä, mikä tekee siitä käsitteenä hyvin moniulotteisen ja väljän. Jotta sen kehittäminen olisi mahdollista ja tehokkaasti suunnattua, organisaation tulisi ensinnäkin määritellä käsite luomalla itselleen sopiva työntekijäkokemuksen viitekehys. Viitekehys kuvaa, mitkä ovat organisaatiossa työntekijäkokemuksen kannalta tärkeät osa-alueet ja minkä arkisten elementtien kautta työntekijäkokemus näkyy henkilöstölle. Tämän raamin avulla varmistetaan, että käsite ymmärretään organisaatiossa kautta linjan samalla tavalla ja että kehitystyö on tarpeeksi kokonaisvaltaista ja konkreettista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 159–160.)

Esimerkiksi Morganin (2017, 59) viitekehys koostuu yksinkertaisuudessaan kolmesta työntekijäkokemuksen ympäristöstä: teknologisesta, fyysisestä ja kulttuurisesta. The Josh Bersin Company (2021) on sen sijaan valinnut viitekehukseensä kuusi työntekijäkokemuksen osa-alueita: merkityksellinen työ, johtaminen, positiivinen

työympäristö, terveys ja hyvinvointi, kehittymismahdollisuudet ja luottamus organisaatioon. Näiden alle on valittu erilaisia arkisia teemoja tai kohtauspisteitä, jotka tekevät työntekijäkokemuksen näkyväksi. Taulukossa 1 esitetään edellä kuvattu viitekehys.

Taulukko 1. Työntekijäkokemuksen viitekehys (mukailten The Josh Bersin Company, 2021)

Merkityksellinen työ	Johtaminen	Positiivinen työympäristö	Terveys ja hyvinvointi	Kehittymismahdollisuudet	Luottamus organisaatioon
Arvojen ja työn yhteensopivuus	Selkeät, sopivan haastavat tavoitteet	Toimivat työvälineet, prosessit ja järjestelmät	Turvallisuus	Työn ja toiminnan joustavuus	Olemassaolon tarkoitus enemmän kuin taloudelliset tavoitteet
Omaehtoisuus ja vaikutusmahdollisuudet	Säännöllinen palaute ja tuki	Arvostus ja palkitseminen	Fyysinen terveys ja hyvinvointi	Mahdollisuus edetä monilla urapoluilla	Läpinäkyvä, empaattinen ja rehellinen johtajuus
Työkavereiden tuki, ketterät tiimit	Johtamisen kehittäminen	Joustavat työajat ja -tavat	Psyykinen terveys ja hyvinvointi	Erialaisten oppimistapojen tukeminen	Jatkuva henkilöstöön investoiminen
Aikaa keskittymiselle, innovoinnille ja palautumiselle	Läpinäkyvä työsuorituksen arviointi	Porukkaan kuuluminen, monimuotoisuuden tukeminen	Perhe-elämän yhteensovittaminen, taloudellinen hyvinvointi	Oppivan organisaation kulttuuri	Ympäristö- ja yhteiskuntavastuu

Työntekijäkokemuksen kehittämistyössä on hyvä huomioida, että kaikki kokemukset eivät ole vaikuttavuudeltaan yhtä tärkeitä eikä kaikkien kohtauspisteiden johtaminen ja kehittäminen ole ylipäänsä mahdollista. Arkiset kokemukset, kuten työvälineiden toimivuus, eivät ole todennäköisesti työntekijälle erityisen merkityksellisiä. Niiden suunnittelussa tulisikin keskittyä ensisijaisesti siihen, etteivät ne kuormita työntekijää tai aiheuta negatiivisia tunteita. Silloin kun kyse on verrattain harvinaisista ja vahvan tunnereaktion aiheuttavista kokemuksista, kuten uuden työntekijän ensimmäisestä työpäivästä, painopisteen tulisi olla myönteisten tunteiden luomisessa. Eräät kokemukset vaativat sen sijaan negatiivisen tunnereaktion korjaamista tai lieventämistä. Esimerkiksi rekrytoinnissa varasijoille jääminen saattaa heikentää työntekijäkokemusta,

mutta organisaatio voi pyrkiä erilaisin keinoin kääntämään kokemuksen positiivisemmaksi. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 141–146, 154.)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen pohjaa työntekijäymmärrykseen, jolla tarkoitetaan erilaisia tapoja selvittää ja analysoida henkilöstön kokemuksia. Organisaation ei tulisi milloinkaan olettaa tietävänsä, mitä asioita sen työntekijät ja potentiaaliset työntekijät tarvitsevat tai pitävät tärkeinä, vaan sen tulisi aina pohjata päätöksensä työntekijäymmärryksen kautta saatuun tietoon. (Huhta & Myllyntaus 2021, 70–71.) Työntekijäymmärryksellä ei pyritä selvittämään kaikkia työntekijän ajatuksia, kokemuksia ja tunteita. Tarkoituksena on ymmärtää, mitkä spesifit asiat työntekijä kokee työarjessaan merkityksellisinä ja miten nämä asiat toteutuvat subjektiivisesti työntekijän näkökulmasta katsottuna. (Luukka 2019, 119.)

Työntekijäkokemustyö on koko organisaation asia, johon tulisi ottaa mukaan mahdollisimman monia eri toimijoita yrityksestä. Plaskoff (2017, 140) korostaa, että parhaat ratkaisut syntyvät laajan ja tasa-arvoisen osallistumisen vaikutuksesta. Organisaation eri toimijoilla on erilaisia näkökulmia ja monenlaista asiantuntemusta, joita voidaan hyödyntää kehitystyössä. Kun henkilöstö on mukana prosessissa, myös muutoksen hyväksyminen ja siihen sitoutuminen on todennäköisempää. Lopputuloksen lisäksi työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessi itsessään on arvokas: se vahvistaa aktiivista toimijuutta ja lujittaa parhaassa tapauksessa työyhteisön keskinäisiä siteitä. (Plaskoff 2017, 140–141.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Toimeksiantaja on vuonna 1913 perustettu kaivos-, louhinta- ja rakennuskoneiden valmistukseen erikoistunut yritys, jonka liikevaihto oli vuonna 2020 noin 918 miljoonaa euroa. Yritys on osa globaalia konsernia, jolla on toimintaa noin 150 maassa. Suomessa yhtiöllä on kolme toimipaikkaa, joissa työskentelee yhteensä noin 2500 henkilöä. Turussa henkilöstöä on lähes 800, josta karkeasti puolet on työntekijöitä ja puolet toimihenkilöitä. Työntekijät toimivat tuotannon kokoonpano- ja asennustehtävissä. Toimihenkilöitä työskentelee esimerkiksi tuotekehityksen, dokumentoinnin, hankinnan, logistiikan, markkinoinnin, talouden ja henkilöstöhallinnon tehtävissä. Turun yksikön henkilöstömäärä on heilahdellut viime vuosina, mutta pitkällä aikavälillä suunta on ollut nousujohteinen. Henkilöstömäärä on kasvanut vuodesta 2015 peräti 70 % ja vuodesta 2020 yli 23 %.

Yrityksen perehdytyksessä käytetään erilaisia vakiomuotoisia lomakkeita, tukimateriaalia ja koulutuksia, jotka ovat yhtiön kaikkien Suomen toimipaikkojen yhteiskäytössä. Perehdytysprosessi on pientä yksikkökohtaista vaihtelua lukuun ottamatta hyvin samanlainen kaikissa toimipaikoissa.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimusotteen valinta

Tutkimusotteen valinta on riippuvainen tutkimusongelmasta. Laadullinen eli kvalitatiivinen ote soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on uusi eikä siitä ole saatavilla aiempaa tutkimustietoa. Laadullisilla menetelmillä on mahdollista hankkia syvää, kokonaisvaltaista tietoa, mutta ajatuksena ei ole yleistää tuloksia havaintojoukon ulkopuolella. (Kananen 2017, 33–34.) Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ensisijaisesti kuvaamaan, tulkitsemaan, ymmärtämään ja selittämään tutkittavaa ilmiötä (Pitkäranta 2014, 100). Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote on hyvä valinta silloin, kun halutaan kuvata jotakin ilmiötä numeerisesti yleisellä tasolla, muutoksen kautta tai syy-seuraussuhteiden tasolla. Pyrkimys on löytää aineistosta säännönmukaisuuksia, jolloin tiedon yleistäminen on mahdollista. (Vilka 2021, 55–56.) Määrällinen tutkimus edellyttää ilmiön tuntemista entuudestaan. Sen lähtökohtana ovat siis olemassa olevat teoriat ja aiempi tutkimustieto. (Kananen 2015, 73.) Edellä kuvattujen tutkimusotteiden käyttäminen myös yhdessä on mahdollista, mikäli tutkimusongelman ratkaiseminen sitä vaatii.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisena. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi pyritään selvittämään, millaisena henkilöstö on kokenut saamansa perehdytyksen ja millä tavoin perehdytystä voisi jatkossa kehittää työntekijäkokemus huomioiden. Tutkittavan ilmiön ymmärtäminen vaatii henkilöstön subjektiivisten kokemusten, näkemysten ja tuntemusten kuvaamista kattavasti. Laadullinen tutkimusote soveltuu tällaisen syvällisen tiedon keräämiseen ja analysoimiseen. Vaikka aiheesta on olemassa aiempaa teorian tietoa, työntekijäkokemus on hyvin henkilökohtainen ilmiö eikä voida varmuudella sanoa, mitkä taustatekijät vaikuttavat kohdeyrityksen henkilöstön perehdytyskokemukseen. Siinä mielessä tutkittavaa ilmiötä voi pitää uutena. Tarkoituksena ei ole yleistää tutkimustuloksia tilastollisesti, mutta aineistossa esiintyy todennäköisesti toistuvia teemoja ja kerätty tieto saattaa edustaa henkilöstön näkemyksiä laajemmin.

6.2 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä, joista yleisimpiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista hankittu tieto. Menetelmien käyttäminen yksinään, rinnakkain tai yhdisteltynä on mahdollista. (Pitkäranta 2014, 90.) Haastattelu on luonteva ja suosittu tapa kerätä tietoa, kun tutkimuskohteena on ihminen; kun halutaan tietää jotakin ihmisestä, on mielekästä kysyä asiaa suoraan häneltä itseltään. Menetelmän valinnassa tulisi huomioida muitakin näkökulmia kuten taloudellisuus, tehokkuus ja tarkkuus. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Haastattelulajit jaetaan kolmeen luokkaan niiden strukturointiasteen perusteella. *Lomakehaastattelu* on täysin strukturoitu haastattelutyyppe, jossa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on vakio. Se mahdollistaa standardoidun tiedon keräämisen ja aineiston saattamisen vaivattomasti määrälliseen muotoon. *Strukturoimaton haastattelu* taas pohjaa väljästi rajattuun aiheeseen tai avoimiin kysymyksiin, jolloin haastattelun eteneminen on hyvin vapaata ja keskustelunomaista. Haastateltava ohjaa pitkälti haastattelun kulkua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44–46.)

Teemahaastattelun tai puolistrukturoidun haastattelun toteuttamiseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa. Yhden näkemyksen mukaan teemahaastattelussa esitetään kaikille tiedonantajille yleisesti samat, tietyn teeman ympärille rakennetut kysymykset, mutta niiden järjestys tai sanamuoto voi vaihdella (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48). Tuomi & Sarajärvi (2018, 64–65) taas esittävät, että teemahaastattelu voi sijoittua strukturointiasteensa puolesta varsin vapaasti avoimen tai strukturoidun haastattelun välimaastoon. Silloin kun teemahaastattelu lähenee rakenteeltaan avointa haastattelua, haastattelukysymyksiä ei välttämättä laadita etukäteen lainkaan, vaan keskustelu etenee teemojen varassa.

Alun perin tämän opinnäytetyön tiedonkeruu oli tarkoitus toteuttaa yhdistelemällä laadullisia ja määrällisiä menetelmiä niin, että haastattelua täydennetään kyselytutkimuksella. Tällä suunniteltiin voitavan yleistää tuloksia laajempaan joukkoon. Varsin pian työn aloittamisen jälkeen kävi kuitenkin ilmi, että kohdeyrityksessä suoritetaan runsaasti erilaisia kyselyjä ja henkilöstömittauksia, mikä on saanut aikaan kyselyähkyn.

Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta liian alhaiseksi jäävä vastausprosentti nähtiin aitona riskinä kyselyn toteuttamisessa, minkä takia siitä luovuttiin.

Tiedonkeruu päätettiin toteuttaa pelkästään haastatteluilla. Lomakehaastattelu ei tullut kysymykseen, koska vastaukset olisivat jääneet todennäköisesti liian pintapuolisiksi eikä mahdollisuutta lisäselvitysten pyytämiseen olisi ollut. Strukturoimattomassa haastattelussa taas näin riskinä fokuksen liiallisen hajoamisen ja epäolennaisen tiedon keräämisen. Oma kokemattomuuteni haastattelijana ei myöskään tukenut strukturoimattoman haastattelun toteuttamista; ilman selkeärajaisia teemoja tai kysymyksiä riskinä olisi saattanut olla esimerkiksi keskustelun tahaton johdattelu johonkin tiettyyn suuntaan. Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, jonka avulla tutkimuskysymyksiin voitaisiin saada hyvin kokonaisvaltaiset ja kattavat vastaukset. Ennalta määritellyt teemat pitäisivät haastattelun tutkimuksen kannalta oleellisissa asioissa.

6.2.1 Haastateltavien valinta

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajien valinnan tulisi olla lähtökohtaisesti harkinnanvaraista, koska tarkoitus on kerätä tietoa henkilöiltä, joilla on mahdollisimman paljon kokemusta tai tietoa tutkittavasta aiheesta (Pitkäranta 2014, 98). Tässä opinnäytetyössä harkinnanvaraisuus toteutui siten, että toimeksiantajayritys kartoitti valmiiksi tutkimusasetelman kriteerit täyttävän tiedonantajien joukon. Joukko rajattiin ajalla 15.8.–15.10.2021 yrityksen Turun yksikköön vakituiseen työsuhteeseen palkattuihin työntekijöihin ja toimihenkilöihin. Valitsin tiedonantajat satunnaisesti tämän rajauksen mukaan tehdystä joukosta. Lähtökohtaisesti kaikkien tiedonantajien subjektiivinen kokemus on yhtä arvokas tutkimuksen kannalta, jonka takia vastaajan tarkempiin ominaisuuksiin perustuvaa rajausta ei nähty mielekkääksi tehdä.

Ensin tutkimukseen valittiin neljä haastateltavaa, mutta aineiston pintapuolisen analyysin jälkeen itselleni jäi käsitys, ettei aineiston kylläntymispistettä ollut vielä saavutettu. Tämän takia tutkimukseen pyydettiin mukaan vielä viides henkilö. Haastateltavista kaksi oli työntekijöitä ja kolme toimihenkilöitä. Lähestyin neljää tiedonantajaa ensin sähköpostitse. Esittelyviestissä kerroin heille tutkimuksen taustoista,

toteutustavasta, luottamuksellisuudesta sekä tiedustelin heidän suostumustaan haastatteluun. Viidettä haastateltavaa lähestyttiin kasvotusten ja pyydettiin suullisesti mukaan tutkimukseen.

6.2.2 Haastattelun suunnittelu ja toteuttaminen

Aloitin haastattelun suunnittelun valitsemalla teemat, jotka olivat tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oleellisia (esim. Hirsjärvi & Hurme 2008, 66). Huomioin teemojen valinnassa yleisimmät työntekijäkokemuksen kohtauspisteet työsuhteen alkutaipaleen aikana ja niiden sijoittumisen eri perehdytysprosessin vaiheisiin. Koska en tiennyt etukäteen, mitä kukin haastateltava pitäisi tärkeänä juuri oman työntekijäkokemuksensa muodostumisessa, teemojen valinta pohjasi oletuksiin ja aiempaan teorian tietoon aiheesta. Ensimmäisessä teemassa pyrin saamaan suoran vastauksen siihen, mitä haastateltava pitää itselleen merkityksellisenä uudessa työsuhteessa. Valmistauduin siihen, että annettu vastaus saattaisi muuttaa haastattelun suuntaa.

Teemoiksi valikoituivat a) haastateltavalle merkitykselliset asiat uuden työsuhteen alkuvaiheessa, b) kokemukset perehdytysprosessin eri ajallisissa vaiheissa, c) odotukset uutta työsuhdetta ja perehdytysprosessia kohtaan, d) perehdytyskokemuksen vaikutus haastateltavan sitoutumiseen ja tulevaisuuteen organisaatiossa ja e) kokemukset Eklundin perehdytysmallin neljästä eri osa-alueesta (kts. kuvio 3). Haastattelun alateemoiksi valitut perehdytyksen neljä osa-alueetta olivat *vastuut ja tavoitteet, työnopastus, verkostot sekä kehittymisen seuranta*. Jätin Eklundin kuusivaiheisesta mallista pois kaksi osa-alueetta, joiden vaikutusten työntekijäkokemukseen arvioin olevan vähäisiä. Mikäli haastateltava olisi nostanut nämä osa-alueet esiin itselleen erityisen merkityksellisinä, olisin tehnyt jatkokysymyksiä niistä.

Vähäisen haastattelukokemukseni takia koin tärkeäksi strukturoida haastattelun mahdollisimman pitkälle laatimalla valmiit kysymykset teemojen ympärille. Pidín toisaalta itsestään selvänä, että haastattelussa tulee olla tilaa spontaaneille lisäkysymyksille ja että kaikkia valmisteltuja kysymyksiä ei välttämättä esitetä haastattelutilanteessa. Joustavuus oli tärkeää myös siksi, että kysymykset pohjasivat yleisiin näkemyksiin ja oletuksiin siitä, mitkä työntekijäkokemuksen elementit ovat kohdeyrityksen

henkilöstölle perehdytyksen aikana merkityksellisiä. Haastateltavilla tuli olla mahdollisuus poiketa näistä näkemyksistä ja nostaa halutessaan esille muitakin teemoja.

Haastatteluiden aikana ilmeni, ettei perehdytys ole suinkaan käsitteenä yksiselitteinen. Osasin osittain varautua tähän ja pyrin laatimaan haastattelukysymykset siten, etteivät ne ohjaisi haastateltavia liian suppeaan tulkintaan ilmiöstä. Käytin kysymysten pohjustamisessa apuna ajallisia määreitä kuten *työuran alkuvaiheet* ja *ensimmäiset puoli vuotta*. Ajalliseen ulottuvuuteen viittaamalla uskoin pystyväni ohjaamaan keskustelua kaikkiin kohtaamisiin, tilanteisiin ja aktiviteetteihin, jotka sijoittuivat tulokkaan ensimmäisille kuukausille organisaatiossa. Tästä huolimatta havaitsin, että niissä kohdin, kun sanaa *perehdytys* käytettiin, tulkinta kallistui ensisijaisesti perehdytyksen muodollisiin vaiheisiin kuten työtehtävien ja organisaation käytänteiden opetteluun. Ensimmäisissä haastatteluissa en huomannut asiaan reagoida, mutta myöhemmissä haastatteluissa nostin esille perehdytyksen laajemman määritelmän kysymysten esittämisen lomassa.

Toimeksiantajalle varattiin mahdollisuus vaikuttaa teemoihin ja laadittuihin kysymyksiin ennen haastatteluajkojen sopimista. Toimitin haastattelukysymykset tutkimukseen osallistuville henkilöille etukäteen noin viikkoa ennen haastattelun järjestämistä. Haastattelurunko on tämän opinnäytetyön liitteessä 1. Kaksi haastatteluista järjestettiin Teams-etähaastatteluina, joissa oli käytössä kamerayhteys. Kolme haastattelua toteutettiin fyysisesti kohdeyrityksen toimitiloissa. Kaikki haastattelut tallennettiin. Haastatteluiden alussa kerroin lyhyesti omasta taustastani ja tutkimukseni tarkoituksesta. Korostin tässä vaiheessa uudelleen haastatteluiden luottamuksellisuutta ja tiedonantajien anonymiteetin säilymistä myös lopullisessa työssä. Pyysin haastateltavia kertomaan itsestään ja roolistaan kohdeyrityksessä ennen varsinaisiin haastattelukysymyksiin siirtymistä.

Esitin pääpiirteissään samat kysymykset kaikille tiedonantajille, pois lukien eräät tarkentavat lisäkysymykset. Kysymysten muotoilu ei ollut kaikissa haastatteluissa identtinen, mutta pyrin pysymään mahdollisimman uskollisena kysymysrungolle. Jos haastateltava esimerkiksi koki jonkin kysymyksen vaikeana, saatoin taustoittaa teemaa hie- man normaalia enemmän ja käyttää apuna myös esimerkkejä.

Haastatteluiden kestot vaihtelivat noin 30 minuutista 90 minuuttiin, ja ne olivat syvyydeltään varsin erilaisia. Osa haastateltavista kertoi hyvin laajasti kokemuksistaan, kun taas osa tiedonantajista vastasi kysymyksiin vain lyhyesti ja pintapuolisesti. Kun tutkimuksen aiheena ovat ihmisten subjektiiviset kokemukset ja tuntemukset, haastattelun kulkuun vaikuttaa aina osaltaan tiedonantajan avoimuus ja halukkuus jakaa omaa kokemusmaailmaansa. On mahdollista, että osa tiedonantajien ajatuksista jäi haastattelutilanteessa sanoittamatta erinäisistä syistä. Yrityksen ulkopuolisena toimijana koin vaikeaksi muodostaa luottamuksellista suhdetta haastateltaviin, mikä saattoi myös osaltaan vaikuttaa kerätyn tiedon määrään ja syvyyteen.

6.3 Aineiston analyysimenetelmät

Audiovisuaalisen materiaalin tapauksessa yleinen käytäntö on litteroida eli saattaa aineisto tekstimuotoon ennen kuin sitä ryhdytään analysoimaan ja tulkitsemaan. Litterointi voidaan toteuttaa eri tasoisena: sanatarkasti, yleiskielisesti tai propositiotasolla. Sanatarkassa litteroinnissa huomioidaan puhujan varsinaisen lausuman lisäksi eleet, äänenpainot ja tauot. Yleiskielisestä litteroinnista on poistettu puhekieliset ja murteelliset ilmaisut. Propositiotason litteroinnissa vain ilmaisun ydinsisältö muutetaan tekstiksi ja kaikki muu karsitaan pois. (Kananen 2017, 131, 134–135.)

Litteroin nauhoitetut haastattelut propositiotason tarkkuudella. Koska tässä työssä kiinnostus kohdistuu puheen asiasisältöön, arvioin tämän tasoisen litteroinnin riittävän laadukkaana analyysin tekemiseen. Luin aineiston läpi useaan kertaan litteroinnin jälkeen ja pyrin muodostamaan vastauksista kokonaiskuvan. Havainnoin yleisellä tasolla aineistossa esiintyviä säännöllisyyksiä ja eroavaisuuksia. Hyödynsin tässä vaiheessa täydentävinä aineistoina kahden haastateltavan muistiinpanoja, jotka sain heiltä käyttööni haastattelun jälkeen. Tiedonantajat olivat laatineet muistin tueksi kirjalliset vastaukset haastattelukysymyksiin.

Lähestyin aineistoa laadullisen sisällönanalyysin kautta, jossa perinteisesti käytetyt analyysivälineet ovat koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely (Günther, Hasanen & Juhila 2021). Aineiston tulkintaa voidaan toteuttaa teoria- tai aineistolähtöisesti tai näiden kahden välimuodoilla. Tässä työssä käytin teoriaohjaavaa päättelyä, jossa teoria

ja aineisto ohjaavat vuoroin analyysin kulkua. Etsin analyysiyksiköitä haastatteluista pääasiassa aineistolähtöisesti, mutta ilmiön ryhmittely ja tulkinta oli teorialähtöistä. (esim. Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–81.)

Sisällönanalyysin ensimmäinen väline on koodaaminen tai tiivistäminen, jonka avulla aineistosta pyritään löytämään tutkittavan ilmiön kannalta oleelliset sisällöt. Aineistoa tarkastellaan siis tutkimuskysymysten tai -ongelman näkökulmasta. (Kananen 2017, 136–137.) Purin aineiston yksi haastattelun teema-alue kerrallaan. Toteutin koodausvaiheen alleviivaamalla aineistosta relevantit sisällöt ja taulukoimalla ne tiivistetyssä muodossa. Näistä sisällöistä etsin teemoittelun avulla alaluokkia ja tutkimuksen pääteemat. Pyrin lopuksi tyypittelemään aineiston etsimällä teemojen sisältä toistuvia elementtejä ja yhteisiä tekijöitä, joiden kautta yleistyksen tekeminen kustakin teemasta olisi mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

Haastattelin viittä henkilöä tätä opinnäytetyötä varten. Käytän tulevaisuudessa luvuissa tiedonantajista seuraavia satunnaisessa järjestyksessä valittuja koodeja: haastateltava 1 (työntekijä), haastateltava 2 (työntekijä), haastateltava 3 (toimihenkilö), haastateltava 4 (toimihenkilö) ja haastateltava 5 (toimihenkilö). Tässä tutkimuksessa ei huomioitu muita taustatekijöitä kuin henkilöiden työntekijä- tai toimihenkilöstatus.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuutta ja oikeellisuutta mitataan yleisesti kahden käsitteen, reliabiliteetin ja validiteetin, kautta. Reliabiliteetti kuvastaa tulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta; silloin kun reliabiliteetti on korkea, tutkimuksen toistaminen johtaa samoihin tuloksiin. Validiteetti ottaa kantaa siihen, onko tutkittu oikeita asioita. (Kananen 2015, 342–343.) Se määrittelee, onko valittu tutkimusmenetelmä mitannut juuri tutkittavan ilmiön kannalta olennaisia seikkoja (Tilastokeskuksen [www-sivut](http://www.tilastokeskus.fi) 2022). Edellä esitetyt luotettavuuskäsitteet soveltuvat sellaisenaan parhaiten määrällisen tutkimuksen arviointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä tai vakiintunutta kriteeristöä, vaan huomiota kiinnitetään ensisijaisesti tutkimuksen sisäiseen johdonmukaisuuteen sekä tutkijan tekemien valintojen perusteluun ja prosessin kuvaamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–123.)

Itse näen tämän tutkimuksen luotettavuutta mahdollisesti heikentäneinä tekijöinä oman kokemattomuuteni haastattelijana, käsitteistön monitulkintaisuuden sekä haastateltavien määrän ja jakauman. Itse kyseenalaistan, osasinko kysyä tiedonantajilta valmiiden haastattelukysymysten lisäksi tarpeeksi paljon ja juuri oikeanlaisia lisäkysymyksiä parhaan tiedon saamiseksi. Harjaantuneempi haastattelija olisi onnistunut arvioimaan jatkokysymysten tarpeen paremmin. Toinen haastattelukierros olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta tässä suhteessa. Ongelmallista oli myös se, ettei perehdytyksen käsite ollut tiedonantajille yksiselitteinen. Kysymysten tulkintaerot ovat voineet vähäisessä määrin vaikuttaa aineiston laatuun. Toisaalta myöhemmissä haastatteluisissa pyrin tuomaan esille perehdytyksen laajempaa määritelmää tämän ongelman poistamiseksi. Myös haastateltavien kohtalaisen pieni määrä saattaa heikentää tutkimuksen luotettavuutta, mutta toisaalta tavoitteena ei ollut lähtökohtaisestikaan tulosten yleistäminen. Määrällisten ja laadullisten menetelmien käyttäminen yhdessä olisi saattanut lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Koska tiedonantajista enemmistö oli toimihenkilötaustaisia, tulokset painottuvat jonkin verran enemmän toimihenkilöiden kuin työntekijöiden kokemuksiin.

Arvioin tämän tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin hyväksi. Jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen, tulokset pysyisivät suurella todennäköisyydellä samoina. Henkilöiden muistijälki saattaa kuitenkin ajan myötä muuttua, joten tulosten pysyvyys ei ole tässä mielessä rajaton. Laadullinen teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä ja haastatteluun valitut teemat soveltuivat tutkimusongelman ratkaisemiseen hyvin, jolloin validiteettia voi pitää korkeana. Tutkimuksen luotettavuutta paransivat johdonmukaisesti käytetyt aineiston purku- ja analyysimenetelmät sekä puolueeton lähestymistapa, jota tuki oma roolini yrityksen ulkopuolisena toimijana. Tutkimusprosessi kuvattiin läpinäkyvästi ja tieteelliset valinnat pyrittiin perustelemaan mahdollisimman kattavasti. Uskoisin myös aineiston kylläntymispisteen saavutetun, vaikka sen määrittäminen erityisesti ihmisten kokemuksia tutkittaessa voi olla vaikeaa tai ylipäänsä epäolennaista (esim. Vilka 2021, 122). Kaikki edellä kuvatut seikat huomioiden pidän tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuudessaan hyvänä.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Tulokkaalle merkitykselliset asiat

Kysyttäessä, mitä asioita haastateltavat pitävät itselleen merkityksellisinä uudessa työsuhteessa oman viihtymisensä ja hyvinvointinsa kannalta, vastauksissa toistui kolme pääteemaa: sosiaaliset suhteet, psykologinen turvallisuus sekä työ ja tavoitteet. Haastateltavien työntekijä- tai toimihenkilötausta ei vaikuttanut vastauksiin, vaan kumpikin ryhmä arvosti hyvin samankaltaisia asioita uudessa työsuhteessa. Useampi haastateltava mainitsi mukavan työyhteisön ja erityisesti lähimpiin kollegoihin tutustumisen tärkeäksi asiaksi uuteen työhön siirryttäessä. Ylipäänsä läsnäolo ja ihmisten kanssa tekemisissä oleminen koettiin asioiksi, jotka mahdollistavat positiivisen perehdytyskokemuksen.

Moni tiedonantaja piti tärkeänä myös sitä, että uudessa työsuhteessa uskaltaa kysyä itsestään selviltäkin tuntuvia kysymyksiä. Avun pyytäminen ja saaminen matalalla kynnyksellä toistui monen haastateltavan kommentoissa. Oman tukihenkilön nimeäminen nousi esiin yhden tiedonantajan vastauksessa. Eräs haastateltava taustoitti ajatuksiaan psykologisesta turvallisuudesta kertomalla kokemuksia aiemmasta työsuhteestaan toisessa organisaatiossa:

”Aiemmin olen kokenut turhauttavana myös sen, että ns. mikkihiirikysymyksiin saa vastauksena tuhahtuksia yms. Että jotenkin oletetaan, että kun tuo uusi kaveri on käynyt kouluja, niin sen pitäisi tietää jo asiat ennakkoon.” (haastateltava 5)

Työ ja tavoitteet nousivat myös haastateltavien vastauksista esiin tärkeänä teemana. Merkityksellisenä pidettiin esimerkiksi selkeää työnkuvaa, työn realistisia tavoitteita, molemminpuolisten odotusten ja toiveiden läpikäyntiä esihenkilön kanssa, perehdytyksen suunnitelmallisuutta sekä mahdollisimman pian varsinaiseen työhön kiinni pääsemistä. Moni koki tärkeänä saada tietää, millä aikataululla uusi työsuhte lähtee käyntiin ja milloin varsinainen työnteko alkaa. Tulkitsin tämän niin, että alun motivaatio halutaan päästä kanavoimaan mahdollisimman nopeasti varsinaiseen työhön, mikä

antaa tulokkaalle mahdollisuuden osoittaa kyvykkyytensä ja kokea nopeasti onnistumisen tunteita.

Muutamissa vastauksissa nostettiin esiin merkityksellisinä asioina uuden työntekijän vastaanotto ja huomiointi. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että tulokkaan aloitukseen on organisaation puolelta valmistauduttu ja että uusi työntekijä voi kokea olonsa tervetulleeksi. Tätä tunnetta tuki vastausten mukaan esimerkiksi se, että työvälineet ja ohjelmistot ovat tulokkaan käytettävissä heti työsuhteen alusta alkaen ja että esihenkilö sekä lähimmät kollegat ottavat uuden työntekijän vastaan. Hyvä vastaanotto linkittyy niin sosiaalisiin suhteisiin, psykologiseen turvallisuuteen kuin itse työhönkin.

Haastateltavien vastaukset vahvistavat näkemystä siitä, että perehdytyksen aikaisen positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttaa vahvasti psykologisten perustarpeiden täyttyminen. Alkutyösuhteessa merkityksellisiksi koetut asiat tyydyttävät erityisesti yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden perustarpeita. Sosiaalistumiselle annetaan paljon painoarvoa, mutta moni pitää tärkeänä myös itse toimenkuvaa ja mahdollisuutta päästä näyttämään osaamisensa heti työsuhteen alusta alkaen. Autonomian perustarpeeseen vastaaminen ei toisaalta näyttäytynyt alkutyösuhteessa erityisen tärkeänä. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että tulokas hakee vielä perehdytyksen aikana paikkaansa organisaatiossa ja tukeutuu herkemmin muiden antamiin toimintamalleihin. Vaikutusmahdollisuudet noussevat tärkeämmiksi vasta kun henkilö on tullut tutuksi oman työnkuvansa, työyhteisön ja organisaation kanssa.

7.2 Odotukset ja kokemukset työsuhteen alkuvaiheissa

Haastateltavien vastausten perusteella voidaan yleisesti todeta, että kohdeyritys ei ole työnantajana luvannut enemmän kuin mitä sillä on todella ollut tarjota. Työsuhteen aloitukseen ladattuja konkreettisia odotuksia oli haastateltavilla melko vähän, mutta siltä osin kuin niitä oli, odotusvastaavuus toteutui tai jopa ylittyi useimmissa tapauksissa. Useat haastateltavista eivät muistaneet tarkalleen, mitä haettavasta tehtävästä tai organisaatiosta oli työpaikkailmoituksessa kerrottu, mutta vastausten perusteella voidaan tulkita, etteivät todellinen yrityskulttuuri, työyhteisö tai työnkuva aiheuttaneet heissä pettymystä tai ristiriitaisia kokemuksia. Eniten odotuksia oli

toimihenkilötaustaisilla haastateltavilla, jotka peilasivat yleisesti kohdeyrityksen perehdytystä omiin aiempiin kokemuksiinsa muissa organisaatioissa. Aiemmat perehdytyskokemukset olivat olleet selvästi negatiivisia.

”Tulin pienestä firmasta X Oy:öön ja sitä kautta kohdistin tiettyjä odotuksia X Oy:n perehdytykseen. Odotin aika perusteellista perehdytystä. Aiemmassa firmassa heitettiin suoraan syvään päähän eikä mitään kontrolloitu.” (haastateltava 3)

Osa haastateltavista tunsi kohdeyrityksen etukäteen joko suoraan tai välillisesti, ja tämä loi positiivisia odotuksia. Yritys on suuri toimija, ja sillä nähtiin olevan hyvän yhtiön maine. Ne, jotka olivat työskennelleet yrityksen palveluksessa aikaisemmin, tiesivät, millaisesta työnantajasta on kysymys ja mitä on odotettavissa. Nämä odotukset olivat järjestäen positiivisia ja ne täyttyivät. Eräs vastaaja kertoi, että rekrytointitilanteessa potentiaalisesta esihenkilöstä muodostui hyvä kuva, joka osoittautui vielä odotettuaakin paremmaksi työsuhteen alettua.

”Esimiehen suhtautuminen eri tilanteisiin ja asioihin on ylittänyt odotukseni ja hälventänyt pelot, joita uuteen työpaikkaan liittyi.” (haastateltava 4)

Myös työnkuvaan liittyviä odotuksia nostettiin jonkin verran esiin. Eräs tiedonantaja kertoi, että hänen toimenkuvansa osoittautui odotettua vastuullisemmaksi ja laajemmaksi, minkä hän koki luottamuksen osoituksena ja pelkästään positiivisena asiana. Sama henkilö koki kuitenkin pettymyksenä sen, ettei työnkuvan laajuutta huomioitu perehdytyksen aikataulutuksessa eikä perehdytysuunnitelmaa tai sen sisältöä tuotu hänelle julki.

Haastateltavilta kysyttiin heidän tuntemuksistaan ja kokemuksistaan ennen työssä aloitusta, ensimmäisenä työpäivänä sekä ensimmäisten kuuden kuukauden aikana. Työsuhdetta edeltävää aikaa ja ensimmäistä työpäivää kuvastivat toisaalta tyytyväisyys ja innostus, mutta myös jännitys, epävarmuus ja huoli uudessa työssä pärjäämisestä. Kaikille tiedonantajille jäi ensimmäisestä päivästä positiivinen tai vähintään neutraali ensivaikutelma. Haastateltavat kokivat olonsa tervetulleiksi ja mielsivät ensimmäisten päivien perehdytyksen perusteellisena ja informatiivisena. Tämä lisäsi turvallisuuden tunnetta. Osa vastaajista niin työntekijä- kuin toimihenkilöpuolella koki

kuitenkin suuren tietomäärän ensimmäisinä päivinä haasteellisena. Aloitus tuntui sekavalta, koska kaikki oli uutta ja tietoa tuli niin paljon kerralla.

Haastateltavat eivät nostaneet esille yksittäisiä tapahtumia tai kohtaamisia työsuhteensa ensimmäisen puolen vuoden ajalta. Sain sen käsityksen, ettei mitään erityisen mieleenpainuvaa ollut tapahtunut sen enempää myönteisessä kuin kielteisessäkään mielessä. Tiedonantajien perehdytyskokemusta ensimmäisinä kuukausina paransivat pitkälti samat asiat, joiden he olivat kertoneet haastattelun alussa olevan itselleen tärkeitä: tyytyväisyys perehdyttäjään, esihenkilöön ja kollegoihin, työnkuvan luonne ja roolin selkeytyminen, vastuun lisääminen sopivasti, tunne että työpanokseen luotetaan, kiireettömyys sekä kannustava ja avulias ilmapiiri. Näkemykset toistuivat samansuuntaisina niin työntekijöiden kuin toimihenkilöiden vastauksissa.

Perehdytyskokemusta heikentäneitä tekijöitä nousi työntekijöiden haastatteluissa esille erittäin vähän; jonkin verran epävarmuutta aiheutti huoli työtehtävien oppimisesta ja paikoittain vanhentuneet työohjeet. Tunne hälveni ensimmäisten kuukausien aikana sitä mukaa kun työ kävi tutummaksi, vaikka epävarmuuksia ei käsitelty kenenkään kanssa. Vastaajien mukaan myös työohjeita on sittemmin päivitetty.

Toimihenkilöiden perehdytyskokemusta heikensivät ensisijaisesti perehdytyksen aikataulutus, hidas ”oikeisiin töihin” siirtyminen ja tiedonkululliset ongelmat. Eräs haastateltava kuvaili kokeneensa stressiä ja turhautumista siitä, että hänen tiimilleen oli asetettu tietty aikataulu projektin läpiviemiseksi, mutta asiaa ei huomioitu perehdytyksen järjestämisessä. Hän koki, ettei hänen aiempaa taustaansa organisaatiossa huomioitu perehdytyksen suunnittelussa riittävän hyvin, jolloin ns. pehmeä perehdytys vei liikaa aikaa varsinaisilta työtehtäviltä. Toinen haastateltava nosti esiin sisäisen tiedonkulun haasteet, jotka koskettavat niin uusia työntekijöitä kuin pidemmän aikaa talossa olleita. Hänen mukaansa oikeiden ihmisten tavoittaminen on ainakin hänen toimenkuvassaan toisinaan hyvin vaikeaa, mikä hidastaa ja hankaloittaa työtehtävien sujuvaa hoitamista. Tiedonantaja koki itse uutena työntekijänä asian aiheuttaneen huolta, raskautta ja ylimääräistä kitkaa perehdytyskokemukseen. Myöskään toimihenkilöt eivät nostaneet kokemiaan epäkohtia esiin perehdytyksen aikana.

Kysyin haastatteluissa myös henkilöiden motivaatiotasosta työsuhteen alussa ja perehdytysjakson päättymisen jälkeen. Toimihenkilöpuolella kaikki tiedonantajat kokivat motivaatiotasonsa olevan tällä hetkellä jopa korkeampi kuin työssä aloittaessaan, vaikka jo lähtötaso oli korkea. Motivaation koettiin kasvaneen sitä mukaa kun tehtäväkenttä tuli tutummaksi, henkilö sai oman vastualueen, kokonaiskuva kirkastui, it-seluottamus vahvistui ja tunne työn hallittavuudesta lisääntyi. Toisaalta useampi toimihenkilö oli kokenut notkahduksen perehdytyskokemuksessaan työsuhteen alkupuolella. Syitä tähän oli yhden haastateltavan tapauksessa tieto ylemmän tahon kriittisyydestä ja sen aiheuttamasta epävarmuudesta omaa osaamista kohtaan. Useammassa vastauksessa mainittiin notkahduksen syyksi epätasapaino ns. pehmeän perehdytyksen ja varsinaisen työnteon välillä. Toisin sanoen motivaatioon vaikutti kielteisesti se, että työnteon aloitus viivästyi.

”Siinä välissä oli suvantovaihe, kun ei tiennyt mitä lähtee tekemään. Sitten kun pääsi projekteihin kiinni, niin se innostus ja motivaatio tuli takaisin.” (haastateltava 3)

Työntekijät eivät kokeneet työsuhteen alun ja perehdytyksen päättymisen jälkeisessä motivaatiotasossaan eroja. Myös he aloittivat työsuhteen motivoituneina ja kokivat olevansa edelleen motivoituneita perehdytyksen päätyttyä. Motivaatio ei ollut laskenut missään vaiheessa ensimmäisten kuukausien aikana.

Tiedonantajien näkemykset perehdytyskokemuksen ja sitoutumisen välisestä suhteesta olivat kahtiajakoiset. Haastateltavilta kysyttiin, millä tavoin he kokivat perehdytyksen vaikuttaneen heidän tulevaisuuteensa organisaatiossa ja heidän sitoutumisensa nykyiseen työhönsä. Suurin osa ei nähnyt perehdytyksellä olevan suoraa vaikutusta sitoutumiseen tai pidemmän aikavälin pysyvyyteen. Niissäkin tapauksissa, joissa perehdytysjaksolla tulokkaan motivaatio ja innostus olivat hetkellisesti notkahaneet, henkilöt eivät kokeneet asian vaikuttaneen työsuhteen jatkoon tai heidän sitoutumisensa tasoon. Jokainen haastateltava totesi olevansa tämänhetkiseen tilanteeseensa ja työhönsä tyytyväinen.

Pieni osa haastateltavista näki, että perehdytyskokemuksella on heidän kohdallaan ollut positiivinen vaikutus sitoutumiseen. Ensivaikutelman ja ensimmäisten viikkojen aikana vahvistuneiden hyvien kokemusten uskottiin ohjaavan työsuhteen jatkoa.

Erityisesti työyhteisöön sosiaalistumisella ja verkostoitumisella koettiin olevan pysyvyyden kannalta tärkeä rooli.

Jos haastateltavien perehdytyskokemus olisi ollut heille merkityksellisillä osa-alueilla huono, vaikutus sitoutumiseen ja tulevaisuuteen yrityksessä olisi saattanut nousta selvemmin näkyviin. Silloin kun esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutussuhteissa tai verkostoitumisessa ilmenee ongelmia, ne saattavat heikentää tulokkaan perehdytyskokemusta siinä määrin, että myös sitoutuminen laskee. Tästä ei kuitenkaan näkynyt merkkejä yhdenkään tiedonantajan tapauksessa.

7.3 Kokemukset perehdytyksen eri osa-alueilta

Vastuut, tavoitteet ja työnopastus

Tässä teemassa kysyin haastateltavilta perehdytyksen tavoitteenasettelusta suhteessa heidän aiempaan osaamiseensa ja vahvuuksiinsa, yhteistyöstä perehdyttäjän kanssa sekä vaikutusmahdollisuuksista alkutyösuhteessa. Käsittelen samassa yhteydessä myös työntehtävien hallintaa koskevat vastaukset. Suurin osa tiedonantajista koki, että heidän taustansa oli kohtuullisesti linjassa perehdytyksen ja sen tavoitteiden asettelun kanssa. Yksi vastaaja oli tästä eri mieltä ja näki, ettei hänen taustaansa ja tehtävän todellista laajuutta huomioitu perehdytyksessä riittävästi.

Kaikki vastaajat pitivät yhteistyötä ja vuorovaikutusta perehdyttäjän tai perehdyttäjien kanssa hyvänä. Toimihenkilötaustaiset henkilöt pitivät jokseenkin tärkeänä pystyä vaikuttamaan perehdytykseen, mutta vaikutusmahdollisuuksia oli vähän. Näitä olivat esimerkiksi yrityksen intranetin itseopiskelumahdollisuudet sekä koronapandemian suoma vapaus valita eräiden koulutusten toteutustapa. Useampi haastateltava olisi halunnut vaikuttaa enemmän perehdytyksen aikatauluun ja siihen, kuinka nopeasti siirtyminen projektien pariin tapahtuu. Toisaalta moni toimihenkilö koki myös, että koska työsuhteen alussa asioiden ymmärtäminen on vielä rajallista, laajempi vaikuttaminen perehdytykseen olisi voinut olla haastavaa.

Työntekijätaustaiset henkilöt kokivat vaikutusmahdollisuudet itselleen hieman vähemmän tärkeinä ja näkivät samoin kuin toimihenkilöt, että mahdollisuudet vaikuttaa

perehdytyksen kulkuun ja sisältöön olivat tosiasiaissa vähäisiä. Tätä ei kuitenkaan nähty negatiivisena asiana, vaan luottamus yrityksen kykyyn suunnitella perehdytys parhaalla mahdollisella tavalla oli vahva:

"Kyllä täällä on mielestäni asiat mietitty loppuun asti, ei tarte itse miettiä." (haastateltava 2)

Haastateltavat kokivat yksimielisesti, että työnopastuksen jälkeen heillä oli hyvät tai riittävät valmiudet hoitaa työtehtäviään itsenäisesti. Yleinen näkemys oli se, että työtehtävät on saanut omaksua kiireettömästi ja että omaan työrooliin kasvu on tapahtunut luontevasti ajan kuluessa. Omien rutiinien muodostuminen on lisännyt tyytyväisyyttä työhön. Moni kuitenkin korosti, että työn hallinta ei voi koskaan olla täydellistä edes perehdytyksen päätyttyä: uusia asioita tulee jatkuvasti eteen ja oppiminen jatkuu edelleen.

Verkostot

Haastateltavilta kysyttiin, millä tavoin ja missä tilanteissa he ovat muodostaneet luontevimmin sosiaalisia suhteita ja millä tavoin mahdolliseen tuen tarpeeseen on onnistuttu vastaamaan. Lähes kaikki haastateltavat kokivat verkostoitumisen ja työyhteisöön perehdyttämisen olleen riittävää. Toisaalta vastauksissa mainittiin, että sosiaalistuminen oli mittakaavaltaan varsin kapeaa: esimerkiksi eri vuoroissa tai eri tiimeissä työskenteleviin sekä ulkomaisiin kollegoihin ei päästy erityisemmin tutustumaan. Osa koki tämän huonona asiana, mutta suurimmalle osalle tiedonantajia lähimpiin kollegoihin ja sidosryhmiin tutustuminen tuki riittävästi hyvää perehdytyskokemusta. Yksi haastateltava koki koronapandemian ja etätyön vaikuttaneen negatiivisesti sosiaalisten suhteiden solmimiseen perehdytyksen aikana. Toimistolla oli hänen työsuhteensa alkaessa läsnä vain vähän muuta henkilöstöä, mikä viivästytti sosiaalistumista ja porukkaan integroitumista. Ne, jotka olivat tehneet koko tiimin voimin lähityötä koko perehdytysjakson ajan, eivät tunteneet jäävänsä porukan ulkopuolelle.

Haastateltavat kokivat, että sosiaalistuminen tapahtui luontevimmin arkisen työn ohessa, tiimipalavereissa ja tauoilla. Yhteenkuuluvuuden tunnetta lujittivat niin työasioista kuin vapaammista aiheista keskusteleminen. Fyysinen läsnäolo koettiin hyvin tärkeäksi tässä suhteessa. Osa ei mieltänyt erikseen järjestettyjä, työyhteisöön

perehtymistä tukevia tapahtumia itselleen mielekkäinä. Osa taas näki, että niiden avulla mahdollistettaisiin laajempi verkostoituminen ja samalla tiedonkulku saattaisi parantua. Kaikki haastateltavat kertoivat, että mikäli perehdytyksen aikana ilmeni ongelmia tai tuen tarvetta, apua oli saatavilla matalalla kynnyksellä ja riittävästi esimerkiksi perehdyttäjältä, työkavereilta, asemavastaavalta tai esihenkilöltä.

”Keneltä vaan voi kysyä, joku aina tietää. Aina on tullut ongelmat ratkottua.” (haastateltava 2)

Kehittymisen seuranta

Tässä teemassa tiedustelin haastateltavilta, miten he kokivat uusina henkilöinä yrityksen palautekulttuurin sekä miten palautteen saaminen ja seuranta toimi heidän kohdallaan perehdytyksen aikana. Psykologinen turvallisuus oli haastateltaville varsin yksimielisesti merkityksellinen asia uuteen organisaatioon siirryttäessä. Kohdeyritys myös koettiin psykologisesti turvalliseksi työpaikaksi ja sen palautekulttuuri nähtiin avoimena. Kysyttäessä, miltä omien mielipiteiden ilmaiseminen organisaation suuntaan tuntui alkutyösuhteen aikana, vastaukset olivat kuitenkin kahtiajakoisia. Erityisesti työntekijätaustaiset henkilöt näkivät, että omia näkemyksiä voisi varmasti halutessaan esittää avoimesti työnantajalle. Heidän perehdytyskokemuksensa oli kuitenkin vastausten perusteella varsin positiivinen eikä tarvetta esimerkiksi kriittisen palautteen antamiselle ilmennyt. Sellaiset toimihenkilötaustaiset tiedonantajat, jotka olisivat toivoneet räätälöidymppää perehdytystä, kokivat vastaavasti vieraana omien mielipiteidensä esiintuomisen.

”[N]äkisin, että ihminen on sellainen, että jos ei erikseen pyydetä tai sanota, niin se kynnys oma-aloitteisesti esittää jotain on aika korkea työsuhteen alussa.” (haastateltava 5)

”Ehkä enemmän itsestä kiinni, olisi voinut sanoa asioita mutta ei sanonut. Sitä haluaa ensin päästä kiinni kontekstiin. Tuntuu hölmöltä alkaa laukoa mielipiteitä ennen kuin osaa suhteuttaa asioita mihinkään.” (haastateltava 3)

Haastateltavien kokemusten mukaan perehdytyksen seuranta ja palautteen saaminen ei ollut systemaattista. Osassa vastauksia mainittiin perehdytyspassin olemassaolo ja

käydyistä koulutuksista saatu kirjallinen suoritusmerkintä. Eräs haastateltava sanoi käyneensä muutaman välikeskustelun esihenkilönsä kanssa. Perehdytyksen seuranta ei kuitenkaan muutoin näkynyt selkeästi tulokkaille ja suurin osa koki saaneensa vähän palautetta. Työntekijätaustaiset tiedonantajat pitivät niukkaakin palautetta kuitenkin riittävänä ja kokivat toimivana sen, että palautetta annettiin tarpeen mukaan arkisen työn ohella.

”Vaikka työtehtävien oppimiseen meni kauan aikaa, niin prosessi meni jotenkin tosi suoraviivaisesti. Jos olisi ollut enemmän ongelmia, niin olisin varmaan saanut enemmänkin palautetta.” (haastateltava 1)

Toimihenkilötaustaiset haastateltavat näkivät, että perehdytyksen seuranta voisi olla systemaattisempaa ja palautetta saisi antaa enemmän. Silloin kun työnantaja oli antanut positiivista palautetta, vaikutus koettiin hyvin motivoivana ja rohkaisevana. Korjaavan palautteen lisäksi perehdyttäjien ja esihenkilöiden olisikin hyvä muistaa kiitoksen ja kehujen merkitys tulokkaalle.

8 KEHITYSEHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJALLE

Tässä luvussa esitettävät kehitysehdotukset pohjaavat työn empiirisen osuuden tutkimustuloksiin, toisin sanoen henkilöstön nykyiseen perehdytyskokemukseen, sekä teorialuvuissa käsiteltyihin näkökulmiin. Pyrkimyksenä on vastata tutkimuksen pääkysymykseen: miten nykyistä perehdytysprosessia tulisi kehittää, jotta se huomioisi jatkossa paremmin työntekijäkokemuksen?

Perehdytyksen kehittämistä kohdeyrityksessä haastaa yrityksen suuri koko, joka vaikeuttaa täysin tasalaatuisen prosessin luomista. Yrityksessä on lukuisia erilaisia toimenkuvia ja useita perehdytykseen osallistuvia tahoja. Moninaiset taustatekijät tulisi pystyä huomioimaan perehdytyksen kehittämisessä tasapuolisesti. Yritys hyötyy kokonsa takia mahdollisimman pitkälle standardoidusta perehdytysprosessista, jossa tulee kuitenkin olla tarpeeksi räätälöintimahdollisuuksia esimerkiksi tulokkaan tausta huomioiden. Avainasemassa on perehdytyksestä vastaavien esihenkilöiden kouluttaminen ja heidän sitouttamisensa prosessiin.

1. Ensimmäisen viikon lukujärjestys

Yrityksen kannattaa hyödyntää esiperehdytystä nykyistä tehokkaammin ja toimittaa tulokkaalle ennen työssä aloitusta ensimmäisen viikon tai ainakin ensimmäisten päivien lukujärjestys. Lista perehdytysaktiviteeteistä ja niiden suurpiirteisestä aikatauluksesta lisää turvallisuuden ja hallittavuuden tunnetta. Uudessa työssä aloittamiseen liittyy haastatteluvastausten perusteella jännitystä ja epävarmuuttakin, joita voidaan hälventää suunnitelman julkituomisella. Pidemmän aikavälin perehdytysuunnitelma voidaan käydä läpi tai laatia yhdessä tulokkaan kanssa vasta työssä aloituksen jälkeen.

Nykyisellään yrityksen HR antaa uusille työntekijöille kirjallisen ennakkomateriaalin työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä. Siinä kerrotaan organisaation yleisimmistä käytänteistä ja toimintatavoista. Lukujärjestys voitaisiin integroida osaksi muuta ennakkomateriaalia, jolloin tulokasta pystyttäisiin orientoimaan alkavaan yhteistyöhön vielä nykyistä kokonaisvaltaisemmin. Toinen vaihtoehto on se, että perehdytyksen vastuuhenkilö toimittaa lukujärjestyksen erikseen ja ottaa sen tiimoilta yhteyttä tulokkaaseen esimerkiksi puhelimitse. Samalla on mahdollisuus tiedustella, onko uudella

työntekijällä itsellään toiveita tai kysymyksiä ensimmäisten päivien suhteen. Näin yritys osoittaa, että tulokkaan mielipiteestä ollaan kiinnostuneita ja että tällä on mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin ainakin tiettyjen rajojen puitteissa.

2. Rääätälöinti ja suunnitelman läpinäkyvyys

Perehdytyksen suunnitelmallisuus ei tutkimustulosten mukaan näkynyt ulospäin tulokkaille, ja osa haastateltavista koki tämän negatiivisena asiana. Hallinnan tunteen lisäämiseksi kirjallinen perehdytysuunnitelma kannattaakin käydä yhdessä läpi tulokkaan kanssa esimerkiksi ensimmäisen työviikon aikana. Tämä auttaa selkeyttämään perehdytyksen etenemisen ja aikataulutuksen kokonaisuutta. Suunnitelmaa on suositeltavaa myös räätälöidä yhdessä tulokkaan kanssa siltä osin kuin tämä on mahdollista. Esimerkiksi toimihenkilötaustaiset haastateltavat kokivat motivaatiota heikentävänä tekijänä sen, että varsinaisen työn ja projektien pariin pääsy kesti liian pitkään; heidän kokemuksensa mukaan perehdytyksen eri osa-alueet eivät olleet tasapainossa. Tulokkaan taustaa ja toiveita kannattaa kartoittaa heti työsuhteen alussa, jotta suunnitelma voidaan räätälöidä sopivammaksi mahdollisimman nopeasti. Myös perehdytysprosessin kuluessa saattaa ilmetä muutos- ja räätälöintitarpeita, joihin voidaan reagoida perehdytyskeskustelujen yhteydessä.

3. Perehdytyksen seuranta

Haastatteluvastauksista ilmeni, ettei perehdytyksen seuranta ja palautteenanto ole nykyisellään systemaattista. Yrityksessä on käytössä paperinen perehdytyspassi, jolla seurataan tiettyjen koulutusten suorittamista ja perustietojen läpikäyntiä. Sekä perehdytettävä että perehdyttävä kuittaavat passiin suoritusmerkinnän. Perehdytyspassi on toimiva seurantatyökalu, jota kannattaa jatkossakin käyttää. Näkisin, että perehdytyksen seurannan tulisi kuitenkin olla vielä nykyistä kokonaisvaltaisempaa ja henkilökohtaisempaa.

3a. Perehdytyskeskustelujen käyttöönotto

Perehdytyksen seurantaa voidaan parantaa ottamalla käyttöön perehdytyskeskustelut, joiden ajankohdat sovitaan valmiiksi perehdytysohjelmassa. Alussa keskusteluja voidaan järjestää jopa useamman kerran kuukaudessa, mutta myöhemmin tapaamiskertoja voidaan harventaa. Viimeinen keskustelu voidaan pitää vielä ennen koeajan päättymistä. Perehdytyskeskustelujen ensisijainen tarkoitus on ruokkia matalan kynnyksen

palautteenantoa, joka saattaa muutoin jäädä arkisen työn lomassa vähäiseksi. Keskustelujen avulla voidaan tarkistaa, kulkeeko työsuhde kummankin osapuolen mielestä oikeaan suuntaan vai pitäisikö jotain tehdä eri tavalla. Parhaassa tapauksessa seurannan avulla onnistutaan välttämään ensimmäisten kuukausien notkahdus motivaatiossa ja perehdytyskokemuksessa.

Perehdytyskeskustelut voivat olla varsin vapaamuotoisiakin, mutta niissä olisi hyvä käyttää pohjana kysymys- tai teemarunkoa, jonka avulla varmistetaan sekä työnantajan että perehdytettävän kannalta tärkeiden asioiden läpikäynti. Tämä runko kannattaa toimittaa etukäteen myös perehdytettävälle. Keskustelussa voidaan esimerkiksi kysyä tulokkaan työssä viihtymisestä ja verkostoitumisesta, oppimis- ja kehitysideoista, koetuista onnistumisista ja haasteista, tulevaisuuden toiveista sekä tavoitteiden asettelusta.

Vaikka kohdeyrityksen palautekulttuuri koettiin yleisesti hierarkialtaan matalaksi, moni haastateltava koki vaikeana ilmaista oma-aloitteisesti mielipidettään perehdytyksestä organisaatiolle, mikäli siinä heidän mielestään oli huomautettavaa. Tulokas voi kokea epävarmuutta omista mielipiteistään tilanteessa, jossa hän ei vielä tunne syvällisesti uusia työtehtäviään tai yrityksen toimintatapoja. Perehdytyskeskustelussa yritys voi pyytää suoraan palautetta työntekijältä ja signaloida muutenkin olevansa kiinnostunut tulokkaan tuntemuksista, jolloin vuoropuhelua saadaan todennäköisemmin aikaan. Tulokkaan on myös tärkeää saada tarpeeksi palautetta perehdyttäjältään tai esihenkilöltään perehdytyksen aikana. Tällä tavoin tuetaan tulokkaan kasvamista rooliinsa ja mahdollistetaan onnistumisen kokemukset, jotka pitävät yllä hyvää työntekijäkokemusta.

3b. Loppupalautteen kerääminen jatkuvan kehittämisen varmistamiseksi

Perehdytyksen päätyttyä yrityksen kannattaa kerätä palautetta ja kehitysehdotuksia perehdytysprosessistaan. Palautteen avulla voidaan lisätä työntekijäymmärrystä, joka mahdollistaa jatkossakin prosessin kehittämisen työntekijälähtöisesti. Loppupalautte antaa tuoretta ensikäden tietoa perehdytyskokemuksesta ja mahdollisista havaituista kehityskohteista. Kun palautteen kerääminen on jatkuvaa ja systemaattista, epäkohtiin voidaan reagoida kohtalaisen nopeasti.

Palautteen keruu voidaan toteuttaa joko henkilökohtaisella palautekeskustelulla tai va-kiomuotoisella palautelomakkeella. Sen kohteena voi olla satunnainen, mutta tarpeeksi laaja joukko tulokkaita, tai kaikki uudet työntekijät. Yhtenä vaihtoehtona on myös erillisen palautekanavan avaaminen, johon avointa palautetta voi antaa nimettömänä pitkin perehdytysjakson. Palautteen käsittelemiseksi voidaan perustaa erillinen perehdytystyöryhmä, joka päättää mitä kehityskohteita otetaan työn alle. Ryhmässä olisi hyvä olla mukana mahdollisimman monipuolinen edustus eri rooleissa toimivia henkilöitä. Koska perehdytys on koko organisaation asia, kehitystyöhön kannattaa osallistaa myös sellaisia toimijoita, jotka eivät suoraan vastaa perehdytyksestä. Tällä tavoin saadaan parhaiten jalkautettua uusia käytäntöjä organisaation arkeen.

4. Tietopohjaisen organisaatiokaavion luominen

Tiedonkulun ongelmat ja oikeiden ihmisten tavoittamiseen kuluva aika nähtiin perehdytyskokemusta heikentävinä tekijöinä toimihenkilöiden keskuudessa. Tämä asia koskettaa myös perehdytyksen jälkeistä aikaa, mutta uusi työntekijä voi kokea tilanteen erityisen kuormittavana koska työsuhteen alussa uutta omaksuttavaa ja selvitettävää on muutenkin paljon. Eräs haastateltava ehdotti tiedonkulkuun pohjautuvan organisaatiokaavion luomista yrityksen virallisen organisaatiokaavion rinnalle. Kaaviosta selviäisi, kenellä on tietoa mistäkin asiasta ja kehen tulisi olla yhteydessä kunkin asian tiimoilta. Vastuu kaavion tietojen päivittämisestä olisi jokaisella työntekijällä itsellään.

Ehdotettu tietopohjainen organisaatiokaavio on varsin mittava projekti ja todennäköisesti pitkän aikavälin kehityskohde. Erityisesti perehdytystä ajatellen ensiapuna tiedonkulun ongelmiin voisi toimia tulokkaalle henkilökohtaisesti laadittu yhteyshenkilölista, josta ilmenee kunkin kontaktin vastuualue ja yhteys tulokkaan rooliin. Mikäli tulokas on kiinnitetty hyvin varhain tiettyyn työprojektiin, esihenkilö tai perehdyttäjä ottaisi vastuun projektin tiedonkulun kytkösten selvittämisestä ennakkoon. Tällä tavoin voidaan vähentää tulokkaan kokemaa kuormitusta ja stressiä.

5. Kummiohjelma

Yrityksen ilmapiiri koettiin nykyisellään varsin turvallisena ja erityisesti lähitiimiin sosiaalistuminen tapahtui melkein kaikkien haastateltavien kohdalla luontevasti. Kummiohjelma, jossa jokaiselle tulokkaalle nimetään oma määräaikainen lähitukihenkilö,

saattaisi lisätä psykologista turvallisuutta entisestään. Varsinkin, jos uuden työntekijän perehdyttämisestä vastaa useampi henkilö, kynnyksesi esittää kysymyksiä tai huolia kasvaa. Kummi toimisi tulokkaalle matalan kynnyksen tukihenkilönä, jolta voisi kysyä sellaisiakin asioita, jotka eivät luontevasti linkity mihinkään perehdytyksen osa-alueeseen. Kummiohjelma mahdollistaisi perehdytysvastuun jakamisen sikäli, että lähitukihenkilö voisi vastata nimenomaan tulokkaan sosiaalistumisen ja verkostoitumisen tukemisesta. Tällöin muista perehdytyksen osa-alueista vastaavan ei tarvitsisi pohtia, onko uusi työntekijä saanut tarpeeksi mahdollisuuksia tutustua työyhteisöön. Kummiohjelma saattaisi myös sujuvoittaa organisaation tiedonkulkua, mikäli kummiksi valituilla henkilöillä on monitasoisia verkostoja yrityksessä.

6. Verkostoitumisen edistäminen tiimien ulkopuolelle ja globaalisti

Kohdeyrityksen perehdytys ei mahdollistanut käsitykseni mukaan oman tiimin ulkopuolelle ja ulkomaisiin sidosryhmiin verkostoitumista erityisen tehokkaasti. Eräissä vastauksissa laajempaa sosiaalistumista kuitenkin kaivattiin. Tällä nähtiin esimerkiksi potentiaalisesti tiedonkulkua parantava vaikutus. Itse näkisin, että laajempien sosiaalisten verkostojen hankkiminen auttaa tulokasta myös suhteuttamaan paremmin oman roolinsa organisaation kokonaisuudessa. Tämä saattaa lisätä työn merkityksellisyyden tunnetta sekä nostaa arvostusta omaa ja muiden työpanosta kohtaan.

Laajempaa verkostoitumista voidaan edistää järjestämällä vapaaehtoisuuteen perustuvia yhteisiä tapahtumia eri osastojen ja tiimien uusille tulokkaille. Tulokkaat voitaisiin koota yhteen esimerkiksi neljästi vuodessa talon ulkopuolella järjestettävään tapahtumaan. Tapahtumat voivat olla luonteeltaan täysin vapaamuotoisia tai puolivirallisia. Globaalia verkostoitumista voidaan tukea vastaavilla virtuaalitapahtumilla esimerkiksi Teamsin välityksellä.

7. Positiivisiin kokemuksiin panostaminen ensimmäisenä työpäivänä

Viimeinen kehitysehdotukseni ei ole perehdytyksen kehittämisen prioriteettilistalla kovin korkealla, vaan kyseessä on ennemmin yksityiskohtien hiominen. Perehdyttävän huomiointiin ja positiivisten kokemusten luontiin voitaisiin panostaa nykyistä enemmän, koska ensimmäinen päivä on merkittävä työsuhteen suunnannäyttävä ja sen avulla voidaan vahvistaa positiivista työntekijäkokemusta. Haastateltavien kokemukset ensimmäisestä työpäivästään eivät olleet vastausten perusteella huonoja, mutta

eivät myöskään erityisen mieleenpainuvia. Tulokasta voidaan huomioida konkreettisilla pienillä eleillä ja teoilla, esimerkiksi hankkimalla työpisteelle pieni lahja, järjestämällä tiimin kesken kakkukahvit tai sopimalla tervetuliaisaamiainen esihenkilön kanssa. Yrityksen arvioitavaksi tulee eleiden sopivuus yrityskulttuuriin. Tarkoitus ei ole poiketa liiaksi yrityksen tavanomaisesta yrityskulttuurista ja ladata aloitukseen sellaisia odotuksia, jotka eivät ole linjassa työsuhteen jatkon kanssa.

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstön kokemuksia perehdytyksestä ja antaa tutkimustulosten pohjalta kehitysehdotuksia, jotka tukevat paremman työntekijäkokemuksen syntymistä työsuhteen alkutaipaleella. Lähtökohtana työlle oli kohdeyrityksen tarve ja kiinnostus kehittää perehdytysprosessiaan.

Työn teoriaosassa käsiteltiin perehdytystä, työntekijäkokemusta sekä näiden kahden välistä yhteyttä. Perehdytys on laaja prosessi, jolla tähdätään uuden työntekijän kokonaisvaltaiseen sopeuttamiseen organisaatioon. Se on muutakin kuin työtehtävien opimista tai organisaation ja sen toimintatapojen kanssa tutuksi tulemistä. Perehdytyksen aikana on tärkeää tukea verkostojen ja suhteiden syntymistä, määritellä työn vastuut ja tavoitteet selkeästi sekä seurata tulokkaan kehitystä systemaattisesti. Myös psykologinen sopimus hakee työsuhteen alussa muotoaan ja sitä kannattaa tietoisesti ohjata kumpaakin osapuolta tyydyttävään suuntaan. Kun työntekijän odotuksiin onnistutaan vastaamaan ja uusi työsuhte tarjoaa enemmän voimavara- kuin kuormitustekijöitä, todennäköisyys positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiselle on suuri. Tulokas on lähtökohtaisesti motivoitunut ja innokas aloittamaan uudessa työpaikassa, minkä takia yrityksen on luontevaa panostaa hyvään työntekijäkokemukseen perehdytysprosessin aikana ja mielellään jo ennen sitä. Onnistuneella perehdytyksellä voidaan lisätä esimerkiksi sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta.

Työn empiirisessä osassa selvitettiin laadullisen teemahaastattelun avulla, millainen perehdytyskokemus henkilöstölle on muodostunut. Vastausten perusteella pyrittiin tunnistamaan nykyisen perehdytyksen ongelmakohdat ja laatimaan kehitysehdotuksia työntekijälähtöisempään perehdytykseen. Tutkimukseen valittiin viisi haastateltavaa kohdeyrityksen Turun yksiköstä: näistä kolme oli toimihenkilöitä ja kaksi tuotannon työntekijöitä. Tutkimustulokset paljastavat, että kohdeyrityksen perehdytys on koettu melko onnistuneena ja siitä on jäänyt suurimmalle osalle positiivinen mielikuva. Odotusten ja todellisuuden välillä ei ole koettu enempää ristiriitoja, vaikka haastateltavilla oli lähtökohtaisestikin hyvin vähän konkreettisia odotuksia uutta työsuhdetta kohtaan. Työntekijätaustaiset tiedonantajat olivat kokonaisuudessaan hieman tyytyväisempiä saamaansa perehdytykseen kuin toimihenkilöt. Haastatteluvastauksista ilmeni, että

tulokkaat pitävät yleisellä tasolla uudessa työsuhteessa oman hyvinvointinsa ja viihtymisensä kannalta tärkeinä asioina sosiaalisia suhteita, psykologista turvallisuutta sekä itse työtä. Kohdeyritys onnistui täyttämään nämä tarpeet varsin hyvin. Tyytyväisyyttä lisäsivät hyvä perehdyttäjä, mukavat kollegat, avulias ja avoin ilmapiiri, esihenkilötyö, kiireettömyys, työnkuvan selkeytyminen sekä vastuun lisääminen sopivasti. Toisaalta perehdytyskokemusta heikentävinä tekijöinä mainittiin alkutyösuhteen suuri tietomäärä, vanhentuneet työohjeet, huoli tehtävien oppimisesta ja omasta osaamisesta, tiedonkulun ongelmat, hidas projektien aloitus sekä tulokkaan taustan puutteellinen huomiointi.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, ettei kohdeyrityksen nykyisestä perehdytysprosessista löytynyt mitään hyvin kriittistä kehitettävää. Yritykselle työstämäni kehitysehdotukset mahdollistavat kuitenkin prosessin hiomisen. Kolme ehdotusta liittyi suunnitelmallisuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseen, joilla tuetaan tulokkaan hallinnan ja turvallisuuden tunnetta. Uudelle työntekijälle voitaisiin toimittaa etukäteen ensimmäisen viikon lukujärjestys perehdytysaktiviteeteista. Työssä aloituksen jälkeen pidemmän aikavälin perehdytysuunnitelma olisi hyvä käydä läpi yhdessä tulokkaan kanssa ja tunnistaa siinä mahdolliset räätälöintitarpeet. Systemaattiseen seurantaan ja palautteenantoon tulisi myös jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Säännölliset perehdytyskeskustelut takaavat molemminpuolisen palautteenannon matalalla kynnyksellä ja psykologisen sopimuksen linjaamisen. Loppupalautetta kannattaa myös kerätä, jotta prosessin kehittäminen työntekijälähtöisesti on jatkossakin mahdollista.

Tiedonkulun ongelmien ratkaisemiseksi ehdotin tietopohjaisen organisaatiokaavion luomista tai vähintään yhteyshenkilölistan laatimista tulokkaalle. Uskon, että myös kummiohjelman aloittaminen tukisi parempaa perehdytyskokemusta. Nimetty lähitukihenkilö auttaisi tulokasta erityisesti sosiaalistumisessa ja lisäisi entisestään tämän psykologista turvallisuutta. Toinen sosiaalistumiseen liittyvä kehitysehdotus koski laajempaa verkostoitumista oman lähitiimin ulkopuolelle. Eri osastojen ja tiimien tulokkaat voitaisiin kerätä yhteen kaikille uusille työntekijöille yhteisiin tapahtumiin joko fyysisesti tai verkossa. Vaikka haastateltavien perehdytyskokemus oli varsin hyvä, mielestäni kohdeyritys voisi pienillä eleillä ja huomionosoituksilla tehdä tulokkaan ensimmäisestä päivästä vielä nykyistä mieleenpainuvamman. Esimerkiksi pieni lahja tai kakkukahvit tiimin kesken vahvistaisivat positiivista ensivaikutelmaa.

10 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen, mutta samalla myös työläs ja kärsivällisyyttä vaativa. Motivaationi on kuitenkin pysynyt yllä kiitettävästi prosessin alusta loppuun, mikä on todennäköisesti johtunut aiheen työelämälähtöisyydestä ja toimeksiantajan aidosta kiinnostuksesta kehittää perehdytystään. Haastatte- luissa esiin nousseet löydökset ja niiden pohjalta työstetyt kehitysehdotukset hyödyt- tävät kohdeyritystä ainakin osittain. Kehitysehdotusten toteutuskelpoisuutta ja koko- naishyötyä tulee vielä tarkastella organisaation näkökulmasta. Haasteena tutkimuksen toteuttamisessa oli se, etten yrityksen ulkopuolisena toimijana tuntenut syvällisesti yri- tyksen kaikkia nykyisiä perehdytyskäytäntöjä enkä näin ollen osannut suhteuttaa ke- hityskohteita nykyisen perehdytyksen taustoihin. Toisaalta tämä oli myös etu, koska pystyin tarkastelemaan tilannetta ulkopuolisin silmin eivätkä kehitysehdotusten työs- tämistä ohjanneet mitkään ennakko-oletukset.

Opinnäytetyö on mielestäni saavuttanut sille asetetut tavoitteet, ja tutkimuskysymyk- siin on onnistuttu löytämään vastaukset. Olen sekä oppimisprosessiin että lopputulok- seen tyytyväinen. Prosessi on vahvistanut itseni johtamisen taitoja ja ammatillista osaamistani. Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen on avannut näkymän perehdy- tyksen uusimpiin trendeihin ja auttanut ymmärtämään, kuinka laajana käsitteenä pe- rehdytys mielletään henkilöstöhallinnon alalla. Itselleni ennen vain pintapuolisesti tuttu työntekijäkokemuksen käsite on tämän työn tekemisen myötä avautunut uudella tavalla. Tutkimuksellisen osion toteuttamista ja erityisesti haastatteluiden suunnittelua hankaloitti työntekijäkokemuksen laajuus ja häilyvyys ilmiönä. Tällaisen ilmiön ko- konaisvaltainen kartoittaminen ei ole helppo tehtävä, mutta näkisin että teemahaastat- telu soveltui tutkimusmenetelmänä siihen varsin hyvin. Toisaalta määrällisen tutki- muksen yhdistäminen laadullisiin menetelmiin olisi saattanut valottaa ilmiötä vieläkin laajemmin, ja tulosten yleistettävyyks olisi tuonut lisähyötyä toimeksiantajalle. Työn resurssit ja realiteetit huomioiden olen kuitenkin mielestäni onnistunut empiirisen osion toteuttamisessa hyvin, ja saavutettuja tuloksia voi pitää luotettavina.

Jälkikäteen arvioituna tekisin opinnäytetyöprosessissa montakin asiaa eri tavalla. Esi- haastattelun järjestäminen ulkopuoliselle henkilölle olisi ollut monella tapaa

hyödyllistä. Sen avulla olisin ensinnäkin valmentanut itseäni tuleviin haastattelutilanteisiin, mikä olisi poistanut turhaa jännitystä ja antanut mahdollisuuden löytää omat kehityskohteeni haastattelijana. Toiseksi esihaastattelu olisi antanut arvokasta tietoa laaditun kysymysrunгон toimivuudesta. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa kysymyksistä koettiin vaikeaselkoisina tai toistuvina. Saatoin muotoilla kysymyksiä liiaksi omista lähtökohdistani ja teorian tiedosta käsin kiinnittämättä tarpeeksi huomiota haastateltavien taustoihin.

Käsitteisiin liittyvät epäselvyydet olisivat olleet vältettävissä kysymällä suoraan haastateltavilta, mitä perehdytys heille tarkoittaa tai kertomalla jo haastattelurungossa, mitä itse tarkoitan käsitteellä tässä tutkimuksessa. Mikäli työn resurssit olisivat antaneet myöden, olisin ehdottomasti järjestänyt toisen haastattelukierroksen samoille haastateltaville. Tällä tavoin olisin voinut kysyä lisäkysymyksiä ja tarkennuksia, joiden tarvetta en havainnut ensimmäisellä haastattelukerralla.

Perehdytyksen ja työntekijäkokemuksen saralla riittää jatkossakin tutkittavaa. Yksi tulevaisuuden mahdollinen tutkimusnäkökulma on monimuotoisuuden ja erityisesti ikäjohtamisen huomioiminen uuden työntekijän perehdyttämisessä ja työntekijäkokemuksen johtamisessa. Eri ikäisten tulokkaiden odotukset ja tarpeet voivat vaihdella jonkin verran, mikä vaikuttaa perehdytyskokemuksen muodostumiseen ja ylläpitämiseen. Toinen mahdollinen jatkotutkimuskohde on selvittää, miten toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessi nähdään työnhakijoiden näkökulmasta ja miten hakijakokemuksista voitaisiin parantaa. Koska rekrytointi ja perehdytys liittyvät hyvin läheisesti toisiinsa, niiden kehittäminen yhdessä kannattaa.

LÄHTEET

Arffman, T. & Hoffrén, M. 2021. Merkityksellinen perehdytys! Viitattu 6.2.2022. <https://blogi.savonia.fi/uuttaluomassa/2021/01/14/merkityksellinen-perehdytys/>

Bauer, T. N. 2010. Onboarding new employees: Maximizing success. Alexandria, VA: Society for Human Resources Management Foundation. Viitattu 21.2.2022. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Cable, D., Gino, F. & Staats, B. 2013. Reinventing employee onboarding. MIT Sloan Management Review. Viitattu 3.2.2022. <https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2013/03/8884a0d75d.pdf>

Dávila, N. & Piña-Ramírez, W. 2018. Effective onboarding. Alexandria, VA: ATD Press.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. 2021. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.4.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Harpelund, C., Højberg, M. T. & Nielsen, K. U. 2019. Onboarding: Getting new hires off to a flying start. United Kingdom: Emerald Publishing.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kahtivat. Helsinki: Alma Talent.

Huhtala, M. 2021. Perehdytys on osa onnistunutta rekrytointia. Viitattu 9.2.2022. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/04/08/perehdytys-on-osa-onnistunutta-rekrytointia/>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. Viitattu 9.2.2022. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:\(\(20\)Yrityskulttuuri\(\(20\)on\(\(20\)kuningas/piste:t32](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:((20)Yrityskulttuuri((20)on((20)kuningas/piste:t32)
- Maylett, T. & Wride, M. 2017. *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Morgan, J. 2017. *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Pitkäranta, A. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun*. Jokioinen: e-Oppi.
- Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach, *Strategic HR Review*, Vol. 16 Issue: 3, 136–141. Viitattu 24.2.2022. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3, 71–92. Viitattu 28.2.2022. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Suomen Parhaat Työpaikat 2021 -raportti. Viitattu 2.3.2022. https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2021/05/Suomen_Parhaat_Tyopaikat_2021-raportti.pdf
- The Josh Bersin Company, 2021. *The definitive guide. Employee experience*. Viitattu 6.3.2022. https://joshbersin.com/wp-content/uploads/2021/07/EX_21_Bersin_21_07Infographic.pdf
- Tilastokeskuksen www-sivut. 2022. Viitattu 30.3.2022. <https://www.stat.fi/index.html>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työturvallisuuslaki 2002. L 23.8.2002/738 muutoksineen.
- Viitala, R. 2014. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. [4. p.]. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos*. Jyväskylä: PS-kustannus.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

PEREHDYTYSKOKEMUKSEN KANNALTA MERKITYKSELLISET SEIKAT

Pohdi omalla kohdallasi yleisesti tilannetta, jossa saat uuden työpaikan ja vietät ensimmäisiä kuukausia uudessa organisaatiossa. Mitkä asiat ovat oman työtyytyväisyytesi ja viihtymisesi kannalta merkityksellisimpiä tuossa tilanteessa?

KOKEMUKSET PEREHDYTYSPROSESSIN ERI VAIHEISSA

Palauta mieleen nykyisen työurasi alkuvaiheet X Oy:ssä. Kerro kokemuksista, ajatuksistasi ja tuntemuksistasi seuraavissa vaiheissa:

A. Ennen työssä aloitusta. Miltä tuntui esimerkiksi työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen tai ensimmäistä työpäivää odotellessa?

B. Ensimmäinen työpäiväsi. Mitä ensimmäisenä päivänä tapahtui? Mitä tuntemuksia ja ajatuksia kävit läpi? Minkälaisen ensivaikutelman sait uudesta työpaikastasi?

C. Muistele ensimmäisen puolen vuoden ajalta asioita/tilanteita/kohtaamisia, jotka ovat herättäneet sinussa positiivisia tuntemuksia (esimerkiksi innostusta, iloa, motivaatiota, työhön uppoutumista). Kerro näistä tarkemmin. Kuinka merkityksellisenä pidät näitä kokemuksia perehdytyskokemuksen kokonaisuuden kannalta?

D. Muistele ensimmäisen puolen vuoden ajalta asioita/tilanteita/kohtaamisia, jotka ovat saaneet sinussa aikaan kielteisiä tunteita (esimerkiksi stressiä, turhautumista, epävarmuutta). Kerro näistä tarkemmin. Missä vaiheessa perehdytystä sinussa heräsi näitä tunteita? Miten käsittelit kielteisiä tunteita? Kuinka merkityksellisenä pidät näitä kokemuksia perehdytyskokemuksen kokonaisuuden kannalta?

E. Palauta mieleen se motivaation taso, jota tunsit aloittaessasi uudessa työssä ja vertaa sitä perehdytysjakson lopun / tämän hetken tilanteeseen. Kuvaile ja pohdi, mistä mahdolliset erot motivaatiotasoina johtuvat.

ODOTUKSET

Muistele ja kerro, mitä odotuksia kohdistit uuteen työsuhteeseen ja perehdytysjaksoon X Oy:ssä. Anna esimerkkejä asioista tai tilanteista, joissa odotuksesi täyttyivät ja eivät täyttyneet. Mitä tuntemuksia nämä tilanteet sinussa herättivät?

(Odotukset voivat liittyä esimerkiksi ensimmäisen päivän tai viikon kulkuun, työtehtävien sisältöön, työyhteisöön, esihenkilötyöhön jne.)

Palauta mieleen, mitä asioita työnantaja viestitti sinulle rekrytointivaiheessa (esimerkiksi mitä sinulta odotetaan työtehtävissä, mikä on työn sisältö, mitä yritys tarjoaa työntekijälle). Koetko nyt perehdytyksen päätyttyä, että "luvattu" vastasi todellisuutta? Jos näin ei ole, miltä osin lupaukset eivät täyttyneet ja mitä tuntemuksia se sinussa herättää?

TULEVAISUUS

Millä tavoin uskot saamasi perehdytyksen vaikuttavan tulevaan uraasi X Oy:ssä?

Miten perehdytyskokemus vaikutti/vaikuttaa sitoutumiseesi nykyiseen työhösi?

KOKEMUKSET PEREHDYTYKSEN ERI OSA-ALUEISTA

Vastuut ja tavoitteet

Pohdi omia lähtökohtiasi työsuhteen alussa, esimerkiksi aiempaa osaamistasi, oppimistyyliäsi, vahvuuksiasi. Miltä perehdytykselle asetetut vastuut ja tavoitteet tuntuivat suhteessa omiin yksilöllisiin lähtökohtiisi?

Kuvaile omia mahdollisuuksiasi vaikuttaa esimerkiksi perehdytyksen toteutustapaan tai sisältöön. Kuinka tärkeää sinulle on pystyä vaikuttamaan tällaisiin asioihin?

Kuvaile sinun ja perehdyttäjän välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Työnopastus

Millaisena koet omat valmiutesi hoitaa työtehtäviäsi perehdytyksen päättymisen jälkeen?

Pohdi omia ammatillisia vahvuuksiasi. Kerro, millä tavalla ne huomioitiin perehdytysjakson aikana. Jos niitä ei erityisemmin huomioitu, mitä ajatuksia se sinussa herättää?

Mitkä asiat motivoivat sinua työssä?

Verkostot

Muistele ja kerro suhteiden muodostumisesta työkavereihisi perehdytyksen aikana. Tarkenna, millaisissa tilanteissa pääsit luontevimmin vuorovaikutukseen työyhteisön jäsenten kanssa.

Saitko mielestäsi tarpeeksi kontakteja ja pääsitkö riittävästi sisään työyhteisöön perehdytyksen aikana? Jos olisit toivonut enemmän verkostoitumista, niin mitkä asiat olisivat mielestäsi mahdollistaneet sen?

Kuvaile, millaisissa tilanteissa olet erityisesti tuntenut yhteenkuuluvuutta työkaveri-
desi kanssa ensimmäisen puolen vuoden aikana.

Muistele hetkiä perehdytyksen aikana, jolloin olet kohdannut jonkin ongelman tai olet ollut tuen tarpeessa. Miten olet ratkaissut nämä tilanteet? Mistä olet löytänyt tukea ja oletko saanut sitä mielestäsi riittävästi?

Kehittymisen seuranta

Millaisena koit yrityksen palautekulttuurin uuden työntekijän silmin?

Miten perehdytyksen etenemistä ja sinun kehitystäsi seurattiin käytännössä?

Keneltä sait palautetta, mitä kautta ja miltä palautteen saaminen sinusta tuntui? Millä tavoin palaute vaikutti perehdytyksen jatkoon?

Miltä omien mielipiteidesi tai ajatustesi ilmaiseminen organisaation tai työyhteisön suuntaan tuntui?

Muistele mahdollisia tilanteita, joissa sinun oli tarve nostaa esille vaikeaksi kokemiasi tunteita tai näkemyksiä perehdytyksen aikana. Kuvaile, miten toimit näissä tilanteissa ja minkälainen kokemus tilanteista jäi sinulle.

YHTEENVETO

Palauta vielä mieleesi oman työtyytyväisyytesi ja viihtyvyytesi kannalta kaikkein tärkeimmät asiat uudessa työsuhteessa ja perehdytysjaksolla:

A. Millä osa-alueilla ja millä tavoin perehdytys X Oy:ssä oli kokemuksesi mukaan erityisen onnistunutta?

B. Millä osa-alueilla ja millä tavoin X Oy:n perehdytystä tulisi kehittää?