



Isa Haapakoski

Perehdytysprosessin kehittäminen

Perehdyttäjän jaksaminen ja ajankäyttö
kesätyöntekijöiden perehdytyksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Isa Haapakoski
Otsikko:	Perehdytysprosessin kehittäminen: Perehdyttäjän jaksaminen ja ajankäyttö kesätyöntekijöiden perehdytyksessä
Sivumäärä:	47 sivua + 2 liitettä
Aika:	Marraskuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t):	Marko Korkeakoski, Lehtori

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona tilaustenseuranta ja -lähetystiimiin (Order Management -tiimi), Valmet Flow Control organisaatiossa, ja sen tarkoituksena oli kartoittaa perehdytysprosessin toimivuutta. Työ rajattiin koskemaan kesätyöntekijöiden perehdytystä ja aihetta tarkasteltiin enemmän perehdyttäjän näkökulmasta. Työn yhtenä tavoitteena oli määrittää perehdytysprosessiin osallistuvien henkilöiden roolit, vastuut ja tehtävät. Toisena tavoitteena oli selvittää, miten perehdytysprosessi saadaan pidettyä ajankäytöllisesti kohtuullisena perehdyttäjälle.

Opinnäytetyön tietoperustassa eli viitekehyksessä on kerättyä teoriaa perehdytyksestä sekä työnopastuksesta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin perehdytykseen liittyvää lainsäädäntöä, perehdytyksen merkitystä ja hyötyjä, perehdyttäjän roolia ja perehdytysprosessia yleisesti. Vaikka työ rajattiin tarkastelemaan perehdytystä perehdyttäjän näkökulmasta, viitekehyksessä otettiin huomioon myös perehdytettävän vastuu, sillä perehdytyksen onnistuminen on pitkälti kiinni molempien osapuolten antamasta panoksesta.

Opinnäytetyö on kehittämishanke-tyyppinen työ ja siinä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin kesätyöntekijöiden perehdytyksessä mukana olleille henkilöille. Lisäksi prosessin toimivuutta testattiin haastatteleamalla myös kahta kesätyöntekijää, jotka olivat olleet perehdytettävän roolissa.

Tutkimusten johtopäätöksenä voitiin todeta, että perehdytys on koettu toimivaksi perehdytettävän näkökulmasta, mutta prosessi on hyvin haastava ajankäytöllisesti perehdyttäjän näkökulmasta. Opinnäytetyössä saatujen havaintojen perusteella voitiin luoda konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka ovat esiteltynä laajemmin työn lopussa. Kehitysehdotuksiksi nousi haastatteluiden perusteella muun muassa säännöllinen palaveri esihenkilön ja perehdyttäjän välillä sekä perehdytyksen vastuun jakaminen laajemmin tiimissä mentoroinnin tavalla.

Avainsanat: perehdyttäminen, kehittäminen, työnopastus

Abstract

Author(s): Isa Haapakoski
Title: Developing the onboarding process: Mentor's well-being and time management in the summer employees onboarding process.
Number of Pages: 47 pages + 2 appendices
Date: November 2022
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Leadership and Organizational Development
Instructor(s): Marko Korkeakoski, Senior Lecturer

This thesis was written together with Valmet Flow Control's Order Management team to map out the functionality of their onboarding process. This thesis was limited to the onboarding of summer employees from the perspective of the mentor. The goal for the thesis was to define the roles, responsibilities, and assignments of the employees involved in the onboarding process. Furthermore, the goal was to examine how the time spent for the onboarding process by the mentor could be kept reasonable.

The theoretical framework of this thesis is based on literature on onboarding and job orientation. The theoretical framework discussed the legislation related to onboarding, the benefits of onboarding as well as the role of the mentor and the overall process of onboarding. The framework also examined the responsibility of the employee even though the actual focus of the thesis was to focus on the mentor's perspective. This was discussed as the success of the process is dependent on both parties.

This thesis was done by qualitative research, and the data was collected through semi-structured interviews. The interviews were held to people involved in the company's onboarding process as well as summer employees who had experienced the onboarding process.

The conclusion of this thesis was that the onboarding was seen successful from the summer employees' perspective but challenging for the mentors to do their own work as well as manage the onboarding process. Based on this thesis, concrete development ideas how the onboarding process should be developed were made and presented to the company.

Keywords: Onboarding, Developing, Job orientation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Alkusanat	1
1.2	Työn tausta ja aiheen valinta	2
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajaus	3
1.4	Tutkimusmenetelmä	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne	6
2	Perehdyttäminen	7
2.1	Perehdyttäminen käsitteenä	7
2.2	Erilaisia perehdytysmenetelmiä	8
2.3	Lainsäädännöllinen vastuu	9
2.4	Perehdytyksen merkitys ja sen hyödyt organisaatiossa	11
2.5	Perehdyttäjä	12
2.5.1	Perehdytyksestä vastaava henkilöstö	12
2.5.2	Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia	13
2.6	Perehdytettävän vastuu	15
2.7	Vuorovaikutuksen merkitys perehdytyksessä	17
2.8	Perehdytysprosessi	18
2.8.1	Tavoitteet	18
2.8.2	Suunnittelu ja toteutus	19
2.8.3	Perehdytysprosessin luonne	22
3	Työnopastus	25
3.1	Työtehtäviin perehtyminen	25
3.2	Työnopastuksen suunnittelu ja toteutus	27
4	Tutkimusmenetelmä, toteutus ja tulokset	29
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	29
4.2	Aineistonkeruumenetelmä	30
4.3	Haastatteluiden analysointi	30
4.4	Workshop	33
5	Kehitysehdotukset	34
5.1	Organisaation, esihenkilön ja tiimin tuki	34

5.2	Vastuiden, roolien ja tehtävien selkeyttäminen	37
5.3	Riittävä suunnittelu	39
6	Johtopäätökset	41
6.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi	41
6.2	Yhteenveto	44
	Lähteet	45

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko perehdytyksessä mukana olleille perehdyttäjille

Liite 2. Haastattelurunko perehdytyksessä mukana olleille perehdytettävälle

1 Johdanto

1.1 Alkusanat

Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, joka ihanteellisesti alkaa jo rekrytoinnista ja jatkuu koko työsuhteen ajan. Perehdyttäjän on mahdollista saada rekrytointihaastattelussa arvokasta tietoa tulevasta työntekijästä, mitä voi hyödyntää perehdytyksessä. (Kupias & Peltola 2009, 72–73.) Huonosti suunniteltu perehdytys voi pahimmassa tapauksessa heittää hukkaan kovan työn, mikä on tehty rekrytoinnissa ja uuden lahjakkaan työntekijän palkkauksessa (Caldwell & Peters, 27). Perehdytyksen sisältö ja tavoitteet vaihtelevat organisaatiokohtaisesti, koska työtehtävät ja perehdytettävät ovat erilaisia, mutta tietyt asiat, kuten lainsäädäntö toimivat yhdistävinä tekijöinä kaikille perehdytysprosesseille (Eklund 2018, 26).

Perehdytys on vuosien varrella muuttanut suuresti merkitystään työtehtävien monimutkaistuessa. Aikaisemmin on painotettu vain työhön opastamista, joka on käsittänyt työtehtävien opettamisen, mitä vaiheita tai mitä osaamista työtehtävät sisältävät ja vaativat. Nykyään kuitenkin myös työyhteisöön, sen tapoihin ja ihmisiin tutustuminen koetaan tärkeänä ja näin ollen perehdyttäminen on muuttunut laajemmaksi kokonaisuudeksi. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Kupias & Peltola 2009, 13.)

Uusi työsuhde kohtaa aina molemminpuolisia odotuksia niin työnantajan kuin työntekijänkin puolelta. Perehdytysprosessilla on mahdollista täyttää nämä molemminpuoliset odotukset onnistunutta työsuhdetta kohtaan. Toisaalta perehdytysprosessin ylläpitäminen on myös tärkeä keino pitää yritys kilpailukykyisenä. Työelämässä tapahtuu nopeita muutoksia, joihin organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan. Perehdytysprosessin on pysyttävä ajan tasalla, jotta se vastaa sen hetkisiin tarpeisiin. (Eklund 2018, 13, 132.)

Perehdytys koetaan tärkeänä, mutta silti se on usein laiminlyödyin prosessi organisaatioissa (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Useat yritykset palkkaavat kesätyöntekijä lomakausiksi ja näin ollen joutuvat perehdyttämään uusia työntekijöitä joka vuosi. Vielä tänäkin vuonna kesätyöntekijöille tarkoitettuun Kesäduunari-info-palveluun on otettu yhteyttä muun muassa riittämättömän perehdytyksen vuoksi (Halonen 2022). Perehdytyksen laatu voi vaihdella esimerkiksi yrityksen koon mukaan. Suuremmissa yrityksissä kesätyöntekijöiden perehdytykselle voi olla valmisteltu prosessi, mutta pienemmissä yrityksissä sellaista ei ole huomioitu. Tässä yhtenä tekijänä voi olla se, että usein suurempien yritysten tukena toimii HR, joka toimii apuna perehdytyksen suunnittelussa. Laatuun voi vaikuttaa myös usein koettu kiire. Tässä työssä tarkasteltavan tiimin perehdytysprosessi on parantunut vuosi vuodelta ja se onkin saanut hyvää palautetta sen suunnitelmallisuudesta. Aina löytyy kuitenkin kehitettävää ja tällä kertaa prosessia tarkastellaan enemmän perehdyttäjien näkökulmasta.

1.2 Työn tausta ja aiheen valinta

Opinnäytetyö aloitettiin toimeksiantona Neles Finland Oy:n (Neles) tilaustenhallintaa käsittelevälle tiimille, mutta opinnäytetyöprosessin aikana Neles yhdistyi Valmetin kanssa, jonka myötä yrityksen nimi vaihtui. Nelesistä tuli Valmetin Virtauksensäätö-toimintalinja ja Neles Finland Oy nimi vaihtui Valmet Flow Control Oy:ksi. Valmetin Virtauksensäätö-toimintalinja tarjoaa venttiili- ja venttiiliautomaattioratkaisuja eri prosessiteollisuuden aloille, kuten öljyn- ja kaasunjalostusteollisuuden, sellu-, paperi- ja biotuoteteollisuuden sekä kemianteollisuuden aloille ympäri maailmaa. Venttiileitä tarvitaan aina, kun putkissa liikkuu nesteitä ja kaasuja, sillä niiden avulla säädetään sekä ohjataan prosessivirtauksia tuotantolaitoksissa. Venttiilien avulla useat teollisuudenalat tuottavat materiaaleja, jotka ylläpitävät yhteiskuntaa ja infrastruktuuria. Venttiilit ovat tärkeitä myös käsittelylaitosten tuottavuuden ja turvallisuuden kannalta. (Neles 2022.)

Valmet Flow Control työllistää noin 2720 työntekijää 40 eri maassa. Vuonna 2021 toimintalinjan liikevaihto oli 611 miljoonaa euroa. Valmet Flow Controllin

toiminta on jaettu viiteen markkina-alueeseen ja se koostuu kolmesta liiketoimintayksiköstä sekä tukitoiminnoista. (Valmet 2022.) Tilaushallintatiimi, jossa tämä työ toteutetaan, hoitaa yrityksessä niin tilausten seurantaakin kuin tilausten lähettämistä. Tiimissä työskentelee esihenkilön lisäksi 15 vakituista työntekijää. Tilaushallintatiimi kuuluu organisaatiossa yhteen kolmesta liiketoimintayksiköstä.

Yrityksessä on tapahtunut viime vuosien aikana muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet muun muassa tiimien rakenteisiin. Tiimejä on yhdistynyt ja tämän seurauksena työtehtävissä on tapahtunut uudistuksia. Keskusteluiden pohjalta tiimin esihenkilön ja muutaman tiimin jäsenen kanssa, katsottiin tarpeelliseksi selvittää tilaushallintatiimin perehdytyksen nykytilannetta ja löytää mahdollisia kehitysehdotuksia selkeämmälle perehdytysprosessille. Lisäksi aihe vaikutti ajankohdaiselta, koska kesätyörekrutoinnit olivat alkaneet ja aihe kosketti läheisesti myös niitä. Tällä hetkellä tiimissä ovat olleet tietyt henkilöt, jotka ovat vastanneet uusien kesätyöntekijöiden perehdyttämisestä. Keskusteluissa nousi pinnalle muun muassa perehdyttäjien jaksaminen ja ajankäyttö muiden työtehtävien ohella ja tämänkin vuoksi aihe tuntui tärkeältä kehityskohteelta.

1.3 Opinnäytteen tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämä työ on rajattu tutkimaan perehdytysprosessia perehdyttäjän näkökulmasta. Toimeksiantaja yrityksellä oli jo olemassa perehdytysmalli ja erilaisia materiaaleja, mutta ne keskittyivät tarkastelemaan aihetta perehdytettävän näkökulmasta, joten nyt katsottiin tarpeelliseksi tarkastella aihetta perehdyttäjän silmin. Lisäksi aihe on rajattu uuden kesätyöntekijän perehdyttämiseen. Tiimissä tapahtuu paljon perehdyttämistä myös vakituisten työntekijöiden kesken, mutta nämä perehdytykset ovat paljon yksilöllisempiä eivätkä välttämättä seuraa mitään tiettyä prosessia, koska usealla on jo pitkä kokemus alalta. Vakituisten työntekijöiden perehdytyksissä ei ole myöskään havaittu haasteita. Sen sijaan kesätyörekrutoinnit tapahtuvat joka vuosi ja koska nämä työ sopimukset kestävät usein vain noin 4 kuukautta, on tällöin syytä miettiä tarkemmin, miten perehdytyksen kulku etenee ja ketkä ovat vastuussa perehdytyksestä. Yhteisten

keskusteluiden kautta tutkimusongelmaksi muodostui perehdyttäjän jaksaminen ja ajankäyttö.

Tutkimusongelman pohjalta muodostuivat seuraavat tutkimuskysymykset:

- Millainen olisi toimiva ja geneerinen perehdytysprosessi olisi kesätyöntekijälle?
- Kuinka perehdytysprosessi pidetään perehdyttäjälle ajankäytöllisesti kohtuullisena ja mielekkäänä?

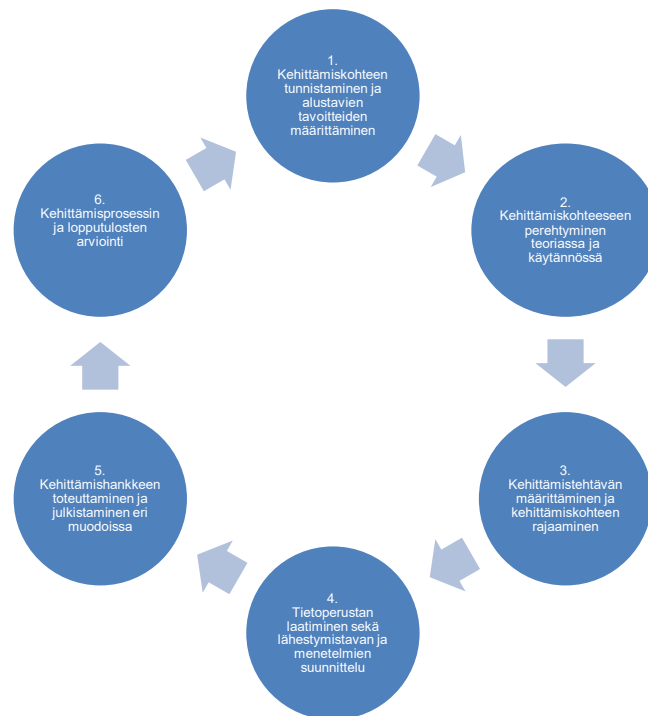
Työn tavoitteena on luoda selkeä kokonaiskuva perehdyttäjälle kesätyöntekijän perehdytysprosessista. Tavoitteena on selvittää mahdolliset haasteet nykyisestä prosessista ja näiden haasteiden avulla löytää tarvittavat kehityskohdat. Tällä työllä halutaan selvittää, mikä nykyisessä perehdytysmallissa on toimivaa ja mikä vaatisi kehitettävää.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on kehittämishanke-tyyppinen työ, jossa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä tutkittua ilmiöstä yleistystä määrällisen tutkimuksen tavoin, vaan auttaa syventämään ymmärrystä kyseiseen ilmiöön. Laadullinen tutkimus auttaa tutkimaan halettua ilmiötä perusteellisesti ja tulokset pätevät vain kohdetapauksessa. (Kananen 2014, 16–17.)

Kehittämistyö tai -hanke on monivaiheinen prosessi (kuvio 1), jonka tarkoituksena on saada aikaan jonkinlainen muutos. Kuviossa 1 prosessi on kuvattu vaihe vaiheelta, mutta usein prosessin edetessä voidaan kuitenkin edetä edestakaisin eri vaiheiden välillä. Kehittämistyö alkaa tunnistamalla kehitettävä kohde ja tavoitteena on saada aikaan jokin muutos kehittämiskohteessa. Tavoitteena voi olla esimerkiksi uudistaa jokin liiketoimintamalli, tuotteen tai palvelun jalostaminen, markkina-alueen laajentaminen tai prosessien kehittäminen tai

uudistaminen. Tässä tapauksessa kehityskohteena on perehdytysprosessi. Tämän jälkeen täytyy kerätä tietoa kehittämiskohteesta, jonka jälkeen voidaan määrittää tarkemmin kehittämistehtävä, jotta se saadaan rajattua mahdollisimman selkeäksi ja aikataulullisesti toteutettavaksi. Työssä apuna ovat tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset. Tuotoksena ovat lopulta määritellyt kehitys-ideat. Tietoperustan eli viitekehyksen laatimisen jälkeen seuraa valitun menetelmän, kuten haastattelun, kyselyn tai havainnoinnin hyödyntäminen. Viimeinen vaihe on tulosten julkaiseminen ja kehittämisprosessin sekä tulosten arviointi, mitkä käyvät ilmi tässä opinnäytetyössä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 23–26.)



Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24).

Työssä käytetään aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, jonka avulla on tarkoitus kartoittaa perehdytysprosessin nykytilanne perehdyttäjän näkökulmasta ja lopulta esittää kehitysehdotuksia prosessin kehittämiseksi. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa kaikille haastateltaville aihepiirit ja teema ovat samat. Lisäksi teemahaastattelussa kysymykset ovat samat,

mutta niille ei ole ennalta määritelty tiettyjä vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa voi myös vapaammin haastattelun edetessä tehdä jatkokysymyksiä keskustelun pohjalta sovittuun teemaan liittyen. (Kananen 2014, 48.)

Teemahaastattelu mahdollistaa muutamien avainkysymysten tekemisen valmiiksi, joihin haastateltavat voivat ennalta valmistautua. Ennalta valmistautuminen antaa haastateltaville hieman aikaa syventyä aiheeseen. Valmis haastattelurunko antaa myös tärkeää materiaalia tutkimuksen kannalta, sillä tietyt kaikille haastateltaville esitetyt kysymykset avulla on mahdollisuus vertailla vastaajien tuloksia keskenään, mutta vapaampi haastattelumuoto antaa tilaisuuden myös rennommalle keskustelulle ja ajatusten jakamiselle aiheesta. Haastattelut toteutetaan perehdytyksessä mukana olleille henkilöille.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta kappaleesta. Ensimmäinen kappale on johdanto, jonka alku ohjailee sisälle aiheeseen. Lisäksi johdannossa käydään läpi opinnäytetyön aihe ja miten aihetta on rajattu. Ensimmäisessä luvussa esitellään myös tutkimusmenetelmä. Toinen ja kolmas kappale muodostavat opinnäytetyön viitekehyksen. Viitekehukseen on koottu opinnäytetyön kannalta keskeistä teoriaa perehdytyksestä ja työnohjauksesta.

Neljännessä kappaleessa on esitelty työssä käytetty tutkimusmenetelmä tarkemmin, kerrottu miten tutkimus toteutettiin sekä analysoitu saatuja tuloksia. Viides kappale sisältää tutkimuksen pohjalta havaitut kehitysehdotukset. Viimeisessä eli kuudennessa kappaleessa on työn johtopäätökset, arviointia opinnäytetyö prosessista, jatkokehitysideoita sekä vielä lyhyt yhteenveto työstä ja sen tuloksista.

2 Perehdyttäminen

2.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen on käsitteenä hyvin laaja ja se on myös muuttanut merkitystään aikojen saatossa. Perehdyttäminen on aikaisemmin määritelty koskemaan vain työsuhteen alkuaikaa, jolloin työntekijä otetaan vastaan uuteen työyhteisöön ja perehdyttämisestä on vielä erikseen irrotettu omaksi käsitteeksi työnopastus, jolla taas tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla työntekijä oppii omaksumaan uudet työtehtävät. Nykyään kuitenkin perehdyttäminen tunnetaan kokonaisvaltaisempana käsitteenä, joka sisältää työnopastuksen, organisaatioon tutustumisen sekä työtehtävän odotukset. Sitä ei myöskään liitetä enää vain pelkkään työsuhteen alkuaikaan, vaan perehdyttämistä tapahtuu myös silloin, kun vanhalla työntekijällä muuttuvat työtehtävät osin tai kokonaan. (Kupias & Peltola 2009, 17–19.)

Perehdyttäminen on siis erilaisia tapoja, joilla voidaan opettaa työntekijä työtehtäviin sekä sopeutumaan uuteen työyhteisöön. Se on uusien asioiden oppimista ja sisäistämistä. Perehdyttämisessä on lisäksi kyse molempien osapuolten perehdyttäjän sekä perehdytettävän tutustumisesta toisiinsa siten, että perehdyttäminen mahdollistaa niin työntekijän kuin työnantajan oppimisen ja kehittymisen. (Eklund 2018, 25.) Se on erilaisia toimenpiteitä, jotka helpottavat uusien tehtävien aloittamista. Tavoitteena on tukea työntekijää pääsemään alkuun uusissa tehtävissä ja selviytymään niistä itsenäisesti mahdollisimman pian, koska perehdyttäminen sitoo yrityksen resursseja. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Yksinkertaisuudessaan perehdyttäminen on prosessi, jossa uudelle työntekijälle opetetaan uusi työtehtävänsä, tehdään tutuksi organisaation tavoitteet, arvot, pelisäännöt, käytänteet sekä prosessit, ja sosiaalistetaan työntekijä uuteen työyhteisöönsä (Caldwell & Peters, 28). Viime kädessä jokainen organisaatio määrittelee itse perehdytyksen tarkemman sisällön ja tavoitteet. Jokaisessa organisaatiossa työtehtävät ovat erilaisia ja myös perehdytettävät ovat yksilöitä, joiden

oppiminen tapahtuu eri rytmissä ja eri tavoin. Näin ollen myös perehdytysprosessit poikkeavat toisistaan eri organisaatioissa. (Eklund 2018, 26.)

2.2 Erilaisia perehdytysmenetelmiä

Yksi perehdytysmenetelmä voi muun muassa olla perehdytettävien yhteistyö. Se on mahdollista silloin, kun uusia työntekijöitä aloittaa samaan aikaan useampi. Tällaisessa tilanteessa toisilta saatu vertaistuki on arvokasta ja erilaisia haasteita on mahdollista puida yhdessä. Toinen hyvä menetelmä on oppimispäiväkirja. Se on hyvä tapa pitää kirjaa opitusta ja mahdollisista kysymyksistä, jotka ovat heränneet prosessin varrella. Se myös tukee oppimista ja toimii perehdytettävälle muistikirjana. Oppimispäiväkirjaan voi kirjata asioita, joita on opittu, mitä on mahdollisesti jäänyt epäselväksi ja kehitysehdotuksia tai mitä vain mieleen tulleita asioita, joita voi käydä läpi perehdytyskeskusteluissa. (Eklund 2018, 180–181.)

Toisaalta myös digitaaliset materiaalit ovat oiva menetelmä perehdytyksessä. Ne ovat useimmiten organisaation sisäisiä materiaaleja tai ohjelmistoja, jotka ovat digitaalisessa muodossa. Digitaalisten materiaalien avulla uusi työntekijä voi itsenäisesti opetella perehdytykseen kuuluvia osa-alueita helposti ja tehokkaasti. Yleisimpiä digitaalisia opetusmuotoja ovat videot, itsearviointit, ohjekirjat, testit ja pelit. Digitaalisessa ympäristössä tapahtuva opiskelu ei sido paikkaan eikä aikaan, eikä se vaadi perehdyttäjän läsnäoloa. (Eklund 2018, 182.)

Koulutukset ja yhteiset tilaisuudet ovat hyvä menetelmä käydä asioita läpi isommassa ryhmässä. Koulutukset voivat olla organisaation sisäisiä tai avoimia koulutuksia organisaation ulkopuolelta. Myös alan seminaarit, messut, konferenssit tai muut suuremmat tapahtumat voivat olla hyödyllisiä oppimisen kannalta ja ne ovat myös samalla keino verkostoitua työntekijöiden kanssa. (Eklund 2018, 183.)

Suosittu perehdytysmenetelmä on mentorointi. Mentori on usein kokeneempi työntekijä, joka opastaa uutta työntekijää perehdytysprosessin etenemisessä.

Mentori opastaa uutta työntekijää käytännön asioissa ja jakaa omien kokemus-
siensa kautta tietoa. Mentorointi mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen ja se
tukee perehdytettävän kehittymistä. (Eklund 2018, 183-184.)

2.3 Lainsäädännöllinen vastuu

Myös lainsäädäntö asettaa omat vaatimuksensa perehdytykselle (Eklund 2018,
26). Lait sisältävät monia määräyksiä ja viittauksia työnantajan vastuuseen pe-
rehdyttää työntekijä työhönsä. Työlainsäädäntö on usein pakottavaa oikeutta ja
sen tavoitteena on suojata työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Työsopi-
muslain (55/2001) toisen luvun yleisvelvoitteen mukaan työnantajan on huoleh-
dittava, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää
työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Lisäksi työnantajan on
pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan
työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1§.) Edellä mainittu
yleisvelvoite koskee uusien työntekijöiden lisäksi myös vanhoja työntekijöitä.
Osaaminen ja suoriutuminen on varmistettava myös silloin, kun työmenetelmiä
muutetaan tai kehitetään. (Kupias & Peltola 2009, 21–22.)

Lisäksi työturvallisuuslain (738/2002) toisen luvun 14 §:n mukaan työnantaja on
velvollinen perehdyttämään työntekijän riittävästi työhön, työpaikan työolosuh-
teisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oi-
keaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai teh-
tävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden
ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Työnantajan on myös pyrit-
tävä ennaltaehkäisemään mahdollisia tapaturmia tai vahinkoja, antamalla työn-
tekijälle opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä
aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi.
Laki velvoittaa työnantajaa myös antamaan ohjeistusta erilaisten poikkeustilan-
teiden varalta. Perehdytyksen kannalta on merkityksellistä huomioda, että laki
velvoittaa täydentämään työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta tarvittaessa.
(Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 14§.) Tämän vuoksi on tärkeää aika ajoin tar-
kastella perehdytyksen ajantasaisuutta.

Työturvallisuus pitää sisällään niin fyysisen kuin henkisen turvallisuuden. Mahdollisten koneiden ja laitteiden opastamisen lisäksi on katsottava, että työpiste on suunniteltu ergonomisesti hyvin. Henkistä väkivaltaa voi esiintyä muun muassa syrjimisenä, nimittelynä ja vähättelynä ja se on pyrittävä heti estämään koko työyhteisön voimin. Työturvallisuuslain rinnalla kulkevat myös tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki, mitkä ovat tärkeä ottaa huomioon arvioitaessa perehdytysprosessia. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajaa edistämään miesten ja naisten välistä tasa-arvoa, ja yhdenvertaisuuslaki kieltää kaiken syrjinnän työelämässä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen ja muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Perehdyttämisessä on huomioitava, että jokaisella on sukupuolesta tai taustasta riippumatta samanlaiset mahdollisuudet menestyä työssä. (Kupias & Peltola 2009, 23–25.)

Vuoden alussa kumottu Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007), määritteli työhönotossa noudatettavat periaatteet ja käytännöt. Sen mukaan yhteistoimintaneuvotteluissa oli käsiteltävä työhönotossa noudatettavat periaatteet ja menetelmät sekä yritykseen ja työtehtäviin perehtymisen kannalta tarpeelliset tiedot. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 4 luku 15§.) Uusi 1.1.2022 voimaan astunut Yhteistoimintalaki (1333/2021) ei suoranaisesti mainitse perehdytystä, mutta sen tarkoituksena on edistää jatkuvaa vuoropuhelua työnantajan ja työntekijöiden välillä niin, että molempien edut huomioidaan. Lisäksi laki huomioi jatkuvan kehittämisen sekä työhyvinvoinnin parantamisen yrityksissä. Lain tarkoituksen on turvata riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku työnantajan ja henkilöstön välillä. (Yhteistoimintalaki 2021, 1 luku 1§.)

Lainsäädäntö asettaa perehdyttämiselle vähimmäisvaatimukset ja monilla aloilla on lisäksi työehtosopimuksia täydentämässä lainsäädäntöä (Kupias & Peltola 2009, 21). Laissa esitetyt asiat ovat jokaisen yrityksen huomioitava perehdytysprosessissaan ja niiden perusteellinen noudattaminen lisää luottamusta ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn, menestykseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin (Eklund 2018, 26; Kupias & Peltola 2009, 21, 27).

2.4 Perehdytyksen merkitys ja sen hyödyt organisaatiossa

Perehdytyksellä on mahdollista saavuttaa huomattavia etuja, mutta se edellyttää, että ensin sen tuomat hyödyt ymmärretään. Rekrytointi on suuri investointi organisaatiolle. Uuden henkilön liittyminen joukkoon voi hetkellisesti vaikuttaa negatiivisesti tehokkuuteen, sillä se syö paljon resursseja sekä vaatii sopeutumista ja uudelleenorganisointia. Suunnitellun perehdytyksen tavoitteena on tehdä investointi organisaatiolle kannattavaksi sekä minimoida hetkellinen notkahdus tehokkuudessa. (Eklund 2018, 25, 31–32.)

Laadukas perehdytys auttaa ennaltaehkäisemään virheitä, jolloin säästetään arvokasta aikaa sekä resursseja, mitkä menisivät virheiden korjaamiseen (Österberg 2015, 115). Virheiden sijaan, hyvin suunnitellun perehdytyksen avulla uusi työntekijä kokee onnistumisia uudessa työtehtävässään, mikä on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja siten myös työntekijän sitoutumiseen uutta organisaatiota kohtaan (Eklund 2018, 35).

Tehokkaalla perehdytyksellä voidaan saavuttaa etuja lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä uudelle työntekijälle että organisaatiolle. Kun uudet työntekijät saadaan tehokkaan perehdytyksen avulla onnistuneesti sopeutettua uuteen ympäristöön, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kautta työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Laadukkaalla perehdytyksellä uusille työntekijöille mahdollistetaan keinot saavuttavat yhteiset tavoitteet ja haluttu asiakastyytyväisyys. Vastaavasti huono perehdytys voi johtaa tyytymättömyyteen uutta työtä kohtaan ja alhaisempaan tuottavuuteen. (Caldwell & Peters 2018, 29.)

Laajasti ajateltuna perehdyttäminen on kaksisuuntainen vaihe, jossa sekä organisaatio, että yksilö hyötyvät. Parhaimmillaan se innostaa ja motivoi ja yhdistää työyhteisöä. Hyvin toteutettu perehdytys nopeuttaa tehtäviin sisäänpääsyä ja mahdollistaa täysipainoisen työskentelyn sekä tuottavuuden. Kuviossa 2 on syytä, miksi huolelliseen perehdytykseen on syytä panostaa. (Honkaniemi & Junnila & Ollila & Poskiparta & Rintala-Rasmus & Sanberg 2007, 154–155.)

Perehdyttämisen hyödyt organisaatiolle:	
Toimintatavat lujittuvat	Tuottavuus ja palvelu paranevat
Virheiden ja väärin toimintatapojen riski pienenee	Vähemmän virheitä ja työtaturmia
Myöhemmin tarvittavan ohjauksen määrä vähenee	Esimiehelle jää enemmän aikaa
Yhteistyö vahvistuu	Ylläpitää hyvää ilmapiiriä
Henkilöt sitoutuvat työtehtäviin, yhteisöön ja organisaatioon	Vaihtuvuus vähenee
Yrityksen myönteinen kuva vahvistuu	Tuo kilpailuetua
Uudella ihmisellä voi olla uusia ja raikkaita ideoita, joita ei olla huomattu aiemmin ajatella	Kehittyminen ja uudistuminen mahdollistuvat
Perehdyttämisen hyödyt yksilölle:	
Työtehtävät, toimintatavat ja työskentelykulttuuri sisäistyvät nopeasti	Epävarmuus vähenee, sitoutuminen mahdollistuu
Odotettu suoritustaso saavutetaan nopeammin	Tuottavuus ja palvelu paranevat
Odotukset selkiytyvät	Tukee motivaatiota
Osaaminen lisääntyy	Ammatti-identiteetti vahvistuu

Kuvio 2. Perehdyttämisen hyödyt (Honkaniemi ym. 2007, 155).

Perehdyttäminen on myös organisaatiolle tilaisuus oppia uutta ja kehittää toimintaansa, millä on suuri merkitys ja hyöty organisaation kilpailukyvyille. Tunnetusti puskaradiolla on vahva vaikutus ihmisten mielikuviin, joten hyvin hoidetulla perehdytyksellä on mahdollista jäädä positiivisesti hakijoiden mieleen ja luoda myönteistä yrityskuvaa (Kangas & Hämäläinen 2007, 5).

2.5 Perehdyttäjä

2.5.1 Perehdytyksestä vastaava henkilöstö

Uuden työntekijän perehdyttämisen organisoinnista vastaa esihenkilö. Tämän ei kuitenkaan tarvitse itse toimia varsinaisena perehdyttäjänä vaan voi nimetä sellaisen työyhteisöstä. Ihannetilanteessa uudella työntekijällä on koko työyhteisön

tuki perehdytyksessä. Hyvä perehdyttäjä on useimmiten riittävän kokenut työntekijä, joka on motivoitunut. Perehdyttäjiä voidaan nimetä myös useampia kuin yksi henkilö, kuitenkin ottaen huomioon perehdyttäjän tehtävät ja suhde uuteen tulokkaaseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186, 195.)

Perehdyttäjänä voi toimia työkaveri, esihenkilö, organisaatioon nimetty kouluttaja tai organisaation ulkopuolinen henkilö. Perehdyttäjä voi myös vaihtua perehdytyksen edetessä. Mikäli perehdytykseen osallistuu useampia perehdyttäjiä, on erityisen tärkeää tehdä kaikille selväksi eri vastualueet ennen perehdytyksen alkamista. Huolimatta siitä, että perehdytysprosessi olisi organisaatiossa luonteeltaan vapaamuotoinen ja joustava, vastualueiden selkeä jakaminen auttaa perehdyttäjiä valmistautumaan opettamiseen etukäteen. Myös resurssien saatavuus on hyvä varmistaa ennen perehdytysprosessin alkamista. (Eklund 2018, 140.)

Jakamalla vastuita useammalle perehdyttäjälle onnistutaan tasoittamaan työkuormaa ja useampi työntekijä pääsee jakamaan omaa osaamistaan. Myös uusi työntekijä saa mahdollisuuden kasvattaa verkostoaan heti uuden työsuhteen alussa. Toisaalta esihenkilön on varmistettava opetuksen tasalaatuisuus ja katsottava, että kokonaisuus pysyy silti järkevänä. (Eklund 2018, 141.)

2.5.2 Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia

Aina laaja joukko perehdyttäjiä ei ole mahdollinen tai edes hyvä asia. Kaikki eivät välttämättä halua toimia perehdyttäjinä tai eivät ole riittävän ajan tasalla tehtävistä, jotta voisivat perehdyttää. Joillekin voi olla myös haasteellista laittaa tunnepitoinen suhtautuminen taka-alalle ja toimia neutraalina perehdyttäjänä antaen uuden työntekijän muodostaa oma kuva organisaatiosta, työtehtävistä ja kollegoista. Perehdyttäjän pitäisi myös pystyä olemaan avoin mahdollisille kehitysehdotuksille ja toisaalta ymmärtämään, mitkä ovat sellaisia alueita, joita voidaan tai halutaan kehittää. (Kupias & Peltola 2009, 81–82.)

Ennen kaikkea hyvä perehdyttäjä on kiinnostunut uuden työntekijän auttamisesta ja opastamisesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 196). Perehdyttäjän täytyy olla

aidosti sitoutunut työtehtäväänsä sekä ymmärtää, mikä merkitys perehdyttämisellä on ja osoittaa olevansa valmis tekemään töitä sen eteen. Ensimmäiset päivät ja viikot ovat jännittäviä uudelle työntekijälle. Uusi tulokas kokee monenlaisia tunteita, kuten innostusta, iloa, epävarmuutta ja ahdistusta. Hyvä perehdyttäjä tiedostaa ja huomioi perehdytettävän eri tunnetilat ja tarjoaa tukea sekä luo turvallisuuden tunnetta varmistamalla perehdytettävälle tervetulleen olon uuteen ympäristöön. (Eklund 2018, 142, 145.)

Perehdyttäjältä vaaditaan riittävän hyvä tuntemus opastettavia tehtäviä kohtaan, mutta toisaalta myös liian rutinoitunut tekijä saattaa jättää huomioimatta tärkeitä osa-alueita työnopastuksen kannalta. Hyvä perehdyttäjä osaa rakentaa prosessista kokonaiskuvan ja kertoa perehdytettävälle, mitä häntä varten on suunniteltu, mitä perehdytyksessä käydään läpi ja miten asiat tullaan käymään läpi. Taitava perehdyttäjä osaa jaksottaa perehdyttämisen järkevästi ja omaa myös tilannetajua sen osalta miten paljon perehdytettävä pystyy sisäistämään informaatiota. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.) Työsuhteen alussa uutta tietoa on paljon ja työntekijän on pystyttävä keskittymään olennaiseen uuden ympäristön ärsykkeistä huolimatta. Perehdyttäjän on huomioitava parhaansa mukaan jokaisen perehdytettävän stressinsietokyky sekä miten paljon kukin pystyy sisäistämään tietoa. Tavoitteena on pystyä tarjoamaan sopiva määrä haastetta ja uuden oppimista, mutta samalla aikaa tiedon prosessoimiseen ja palautumiseen. Perehdyttäjän vastuulla on kohdistaa uuden tulokkaan huomioi olennaisiin asioihin ja varmistaa ettei perehdytettävää kuormiteta liiallisella informaatiolla. Hyvä perehdyttäjä on kärsivällinen ja jaksaa kerrata asioita riittävästi. (Eklund 2018, 146–147.)

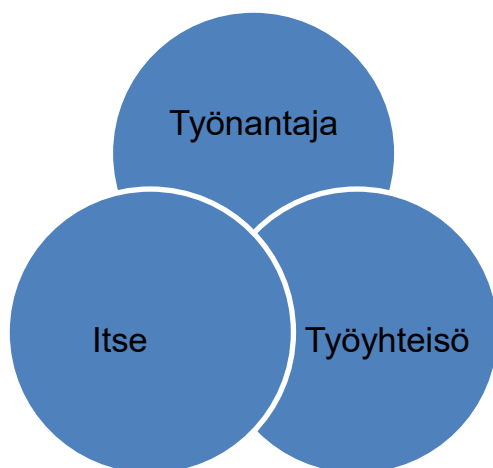
Hyvät vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa toimivaa perehdyttämistä ja riittävästä vuorovaikutuksesta on vastuussa perehdyttäjä. Kyky kertoa asiat yksinkertaisesti ja taito kuunnella perehdytettävää niin, että molemmat ovat ymmärtäneet käsiteltävät asiat mahdollisimman samalla tavalla ovat tärkeää perehdytyksen toimivuuden kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197; Eklund 2018, 147.) Hyvän perehdyttäjän tärkeitä ominaisuuksia kuuntelemisen lisäksi ovat rauhallisuus ja kyky olla läsnä. Perehdyttäjän on pystyttävä sivuuttamaan omat huolet,

ennakko-oletukset ja muut häiriötekijät ja keskityttävä aktiivisesti käynnissä olevaan perehdytykseen. (Eklund 2018, 148–149.)

Perehdyttäjä toimii tärkeänä viestinviejänä uudelle työntekijälle organisaation strategiasta ja arvoista ja, miten uusi työntekijä voi omalla työllään edistää yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. Organisaation näkökulmasta hyvä perehdyttäjä on henkilö, joka omalla esimerkillään ohjaa uutta työntekijää toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti. (Perehdyttämisosas 2017.) Hyvä perehdyttäjä tarvitsee onnistuneeseen perehdytykseen myös tukea organisaatiolta ja työyhteisöltä. Organisaation on huolehdittava, että perehdyttäjälle on tarjolla heidän tarvitsemansa tuki ja koulutusmahdollisuudet. Harmillisen usein perehdytysprosessi koetaan riittämättömänä perehdyttäjän kiireen vuoksi ja tämän takia on tärkeää, että organisaatio ja työyhteisö ovat apuna aikatauluttamassa työtehtäviä niin, että perehdytykselle jää riittävästi aikaa. Organisaation antamalla tuella on suuri merkitys sekä perehdyttäjän että perehdytettävän sitoutumiseen ja viihtyvyyteen. (Eklund 2018, 143–144.)

2.6 Perehdytettävän vastuu

Usein perehdytysprosessista puhuttaessa kiinnitetään huomiota vain työnantajaan. Työnantaja suunnittelee, toteuttaa ja kehittää sekä huolehtii, että edellytykset toimivalle perehdytykselle ovat kunnossa. Loppujen lopuksi vastuu perehdytyksen onnistumisesta ei kuitenkaan ole yksin työnantajalla. Kun työnantaja on huolehtinut prosessin teoriassa kuntoon, sen onnistuminen on myös tulevan työntekijän vastuulla. Työntekijän vastuu koostuu muustakin kuin työsopimuksessa sovituista vastuista ja ne voidaan jakaa kolmeen suurempaan kokonaisuuteen (kuvio 1). Nämä kolme kokonaisuutta sisältävät vastuun työnantajaan, työyhteisöä sekä itseään kohtaan. (Eklund 2018, 161–162.)



Kuvio 3. Työntekijän vastuu kohdistuu työnantajaa, työyhteisöä ja itseään kohtaan (Eklund 2018, 162).

Työntekijän vastuu työnantajaa kohtaan perustuu työsopimuslaissa säädettyyn työnantajan työjohto-oikeuteen eli direktio-oikeuteen (Eklund 2018, 163). Työsopimuslain 3 luvun 1§:n mukaan työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta (Työsopimuslaki 2001, 3 luku 1§). Työntekijä on vastuullinen noudattamaan niitä toimintatapoja, jotka työnantaja on määrännyt (Eklund 2018, 164).

Työntekijän on lisäksi omalta osaltaan huolehdittava työyhteisön ilmapiirin toimivuudesta. Työnantajan on pystyttävä osoittamaan mahdollisimman selkeästi työntekijälle kohdistuvat vastuut ja yhteiset pelisäännöt perehdytyksen aikana. Tämän jälkeen on työntekijän vastuulla noudattaa näitä sääntöjä ja edistää toiminnallaan työyhteisön ilmapiiriä sekä työrauhaa. Tämä edellyttää työntekijältä vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja. Vastuu työyhteisöä kohtaan ilmenee myös työntekijän sitoutumisella ryhmän toimintaan ja sen kehittämiseen. (Eklund 2018, 163–166.)

Kolmas kokonaisuus sisältää työntekijän vastuun itseään kohtaan. Työntekijä on viime kädessä itse vastuussa oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Yksi merkittävä työelämätaito on itsensä johtaminen, joka on tavoitteellista toimintaa, johon kuuluu muun muassa oman ajattelun tiedostaminen,

muutostaidot, ajankäytön taidot, työn organisointitaidot sekä tunnetaidot. Perehdytyksen kannalta hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeä taito, kun perehdytettävä osaa tuoda selkeästi ajatuksiaan ja mielipiteitään esille, se helpottaa huomattavasti perehdyttäjän työtä. (Eklund 2018, 164–165.)

2.7 Vuorovaikutuksen merkitys perehdytyksessä

Vuorovaikutusta tapahtuu niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän puolelta ja sen toimivuus vaatii molempien osapuolten panosta. Vuorovaikutusta voi tapahtua perehdytyksen aikana esimerkiksi kasvotusten, puhelimesta, sähköpostilla tai digitaalisesti, mutta välineestä riippumatta on huolehdittava, että se on laadukasta ja sitä on riittävästi. Huono vuorovaikutus voi johtaa helposti väärinkäsityksiin, konflikteihin ja turhautumiseen. (Eklund 2018, 147–148.)

Parhaimmillaan myös palaute kuuluu osana toteutuvaan vuorovaikutukseen. Palautteen avulla voidaan kiinnittää uuden työntekijän huomio olennaisiin asioihin ja yhtenäistää erilaisia käsityksiä aiheista. Lisäksi uuden työntekijän on mahdotonta kehittyä, mikäli hän ei tiedä missä toimii oikein ja missä pitäisi toimia eri tavalla. Rakentava ja positiivinen palaute on merkittävässä roolissa uuden oppimisen kannalta. (Eklund 2018, 151.)

Viestinnän ja vuorovaikutuksen tavoitteena on saada uusi työntekijä samaistumaan uuteen työyhteisöön. Uusi työntekijä kokee paljon epävarmuutta aloittaessaan uuden työn. Työyhteisöllä on mahdollisuus hallita uuden työntekijän epävarmuutta tarjoamalla riittävästi tietoa esimerkiksi perehdytysohjelmien avulla. Tärkeimmät tiedonlähteet ovat esihenkilöt ja kollegat, jotka voivat vuorovaikutuksellaan tukea sekä vähentää uuden työntekijän epävarmuuden tunnetta. (Mikkola & Valo 2020, 69–71.)

Uuden työntekijän tutustumiseen täytyisi omistaa aikaa ja aktiivisen yhteydenpidon avulla voidaan luoda uudelle työntekijälle tunne, että hän kuuluu joukkoon ja tämä auttaa häntä rohkeasti osallistumaan tiimin toimintaan. Työyhteisön on

myös hyvä tunnistaa mahdolliset haasteet uuden työntekijän aloittaessa ja kannustaa kaikkia niin uutta työntekijää kuin muitakin työyhteisön jäseniä avoimeen keskusteluun. (Mikkola & Valo 2020, 78–79.)

2.8 Perehdytysprosessi

2.8.1 Tavoitteet

Perehdytysprosessin suunnittelu kannattaa aloittaa määrittelemällä toivotut tavoitteet. Mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa? Miksi siihen kannattaa käyttää resursseja? Tavoitteet voivat olla pidempiaikaisia tai lyhempiaikaisia. Yksi perehdytyksen yleisin tavoite on uuden työntekijän sitoutuminen. Nykyään kuitenkin myös lyhyemmät työsuhteet, kuten määräaikaisuudet sekä osa-aikaisuudet yleistyvät, jolloin perehdytyksen tavoitteena voi olla nopea työhön oppiminen tai rutiinitehtävien hyvä hallinta. Tällöin perehdytyksen tärkein tavoite on saada uusi työntekijä oppimaan ja tuntemaan työympäristö hänen työnsä kannalta olennaisimmat asiat. (Eklund 2018, 28–29.)

Ensimmäinen askel kohti tehokkaampaa perehdytysprosessia on tavoitteiden määrittäminen. Perehdytysprosessille voidaan asettaa paljon erilaisia tavoitteita ja lopulliset tarkemmat tavoitteet ovat aina organisaatiosta ja sen uusista työntekijöistä riippuvaisia. Laajempia tavoitteita perehdytysprosessille voivat olla esimerkiksi:

- tukea organisaation strategiaa
- vahvistaa organisaatiokulttuuria
- edesauttaa työntekijöiden sitoutumista
- nostaa uuden työntekijän osaaminen tarvittavalle tasolle
- auttaa tunnistamaan uuden työntekijän potentiaalin
- tukea uuden työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä

- edesauttaa työntekijöiden tutustumista toisiinsa
- huomioida uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet
- vahvistaa työn merkityksen kokemusta
- nostaa vuorovaikutuksen laatua. (Eklund 2018, 29–30.)

On tärkeää, että perehdytysprosessi on oikeudenmukainen, tasalaatuinen ja läpinäkyvä. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että uusi työntekijä ymmärtää mistä perehdytysprosessi koostuu ja näkee miten voi mahdollisesti itse vaikuttaa siihen. Perehdytysprosessiin osallistuvien osapuolten tulee tietää prosessin perusteet ja vaikutusmahdollisuudet sen kulkuun, jotta he ovat valmiimpia sitoutumaan siihen. (Eklund 2018, 30.)

2.8.2 Suunnittelu ja toteutus

Perehdytysprosessi voi joko olla hyvin johdettu ja nopea polku saada työntekijä sisäistettyä uusiin työtehtäviin. Tai se voi olla tehoton ja kallis prosessi organisaatiolle. Mitä nopeammin uudelle työntekijälle saadaan opetettua uudet tehtävät sitä nopeammin uusi työntekijä alkaa tehdä organisaatiolle tulosta. (Snell 2006, 32.)

Perehdytysprosessin kesto riippuu paljolti määrittelystä, milloin puhutaan perehdytysjaksosta ja milloin rekrytointivaihe päättyy. Käsitykset vaihtelevat ensimmäisen päivän perehdytyksestä, kuuden kuukauden mittaiseen koeaikaan ja joidenkin mielestä perehdytys ei koskaan pääty. Useimmiten perehdytysjakso mielletään kuitenkin viikkojen tai kuukausien mittaiseksi, mutta kesto riippuu paljon alasta ja tehtävistä. Perehdytyksen on suositeltavaa kestää useampia viikkoja. (Eklund 2018, 88.)

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat eri tekijät, kuten tuleva työtehtävä, työsuhteen kesto, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Esimerkiksi juuri ly-

hyiden sijaisuuksien, kuten kesätyöntekijöiden perehdyttämiseen on käytettävissä vähän aikaa, jolloin on hyvä ennalta suunnitella oleellimmat tehtävät, joihin kesätyöntekijä halutaan perehdyttää. (Österberg 2015, 116–117.) Perehdytysprosessin suunnittelussa on tärkeää huomioida riittävä palautuminen ja liiallisen stressin vähentäminen. Suunnitelmallisuus ja aikataulut auttavat tapahtumien ennustettavuuteen, mikä vähentää epävarmuutta ja stressiä. (Eklund 2018, 50–51.)

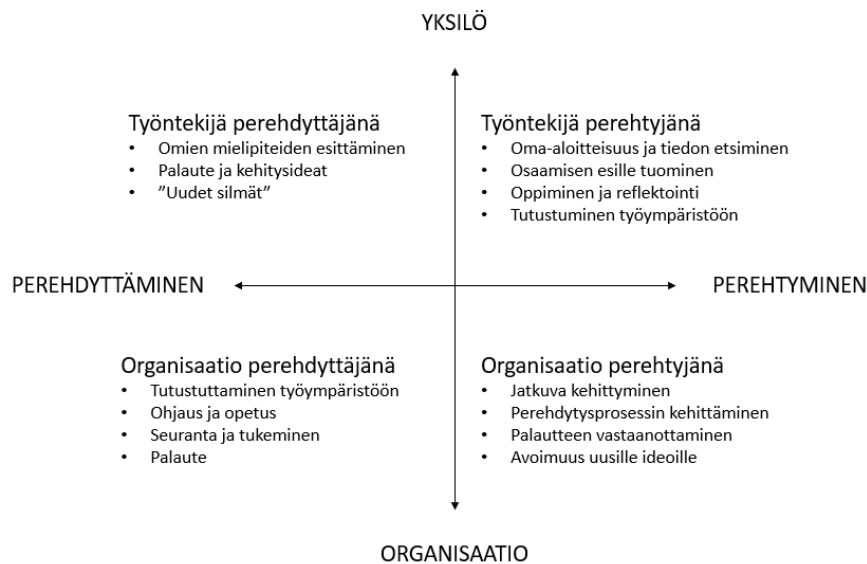
Kun perehdytyksen tavoitteet ovat määriteltäviä voidaan aloittaa perehdytysprosessin suunnittelu. Perehdytyksen sisältö vaihtelee aina tehtävä ja -yksilökohteisesti, mutta yleinen perehdytys suunnitelma kannattaa silti luoda antamaan suuntaviivat prosessille. Perehdytyksen suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon, kuka on vastuussa mistäkin asiasta, mitä asioita perehdytys pitää sisällään, milloin ja miten perehdytykseen suunnitellut asiat käydään läpi (kuviokuva 4). Lisäksi on tärkeää huomioida, kenelle perehdytystä tehdään, jotta prosessista saadaan kyseiselle yksilölle sopiva kokonaisuus. (Eklund 2018, 76.)



Kuvio 4. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (Eklund 2018, 76).

Perehdytys mielletään usein yksisuuntiaseksi prosessiksi, jossa työnantaja asettaa työntekijälle odotukset ja tavoitteet ja työntekijä on oppijan roolissa. Nykyajan perehdytys huomioi myös uuden työntekijän roolin perehdyttäjänä. Perehdytys on myös organisaatiolle tilaisuus oppia ja kehittää toimintojaan. Uuden

työntekijän vastuulla on esittää omia näkemyksiään ja antaa palautetta organisaatiolle. Organisaation vastuulla taas on tutusta uuteen työntekijään ja kannustaa omien näkemysten jakamiseen, olla avoin palautteelle sekä kehitysideoille. Kaksisuuntainen prosessi on molempien osapuolten eduksi ja auttaa kehittymään. (Eklund 2018, 39.) Kuviossa 5 on kuvattu perehdytyksen neljä eri näkökulmaa, missä työntekijä ja organisaatio toimivat molemmat sekä perehdyttäjinä että perehdyttäjinä.



Kuvio 5. Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (Eklund 2018, 39).

Näkemyksen ja palautteen liikkuminen molempiin suuntaan perehdytyksen molempien osapuolten välillä mahdollistaa tehokkaan perehdytyksen. Sen avulla myös molempien osapuolten tavoitteet voidaan sijoittaa lähemmäksi toisiaan. Kaksisuuntaisen perehdytysprosessin avulla yksilö voi kokea olevansa merkityksellinen osa organisaatiota ja organisaatio taas pääsee näkemään uuden työntekijän tuoman panoksen yhteiseen tekemiseen. (Eklund 2018, 40.)

Perehdytyksen tärkein taktiikka on antaa uusien työntekijöiden käyttää omaa ammattitaitoaan ja kykyjään, mutta vielä valitettavan usein moni organisaatio

keskittyy liikaa luomaan johdollista kontrollia eikä sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitä. Perehdytysprosessilla on tärkeä viestiä uudelle työntekijälle, että hän on priorisoitu ja organisaatio arvostaa uutta työntekijää ja haluaa hänen menestystänsä sekä mukavan kokemuksen organisaatiossa. (Caldwell & Peters 2018, 29–30.) Perehdytyksen laadulla on merkittävä yhteys työntekijöiden sitoutumiseen. Erään tutkimuksen mukaan suunniteltu perehdytysprosessi kasvatti 58 prosentin todennäköisyydellä sitä, että uudet työntekijät olisivat yrityksessä vielä 3 vuoden jälkeen (Farren 2007, 1). Erään toisen tutkimuksen mukaan palvelualoilla on viimeisen 15 vuoden aikana ollut tyytymättömyys perehdytyksen laatuun kasvussa. Vuonna 2008 joka kymmenes (9 prosenttia) oli sitä mieltä, että perehdytys on toteutettu heikosti, kun taas vuonna 2021 joka viides (20 prosenttia) koki saaneena heikon perehdytyksen. (Lindström 2022.)

Cable, Gino ja Staats totesivat tekemänsä tutkimuksensa pohjalta, että korostamalla uuden työntekijän omia vahvuuksia ja antamalla heidän ilmaista itseään on todettu olevan positiivisia vaikutuksia muun muassa sitoutumiseen. Sen sijaan, että perehdytysprosessi keskittyisi vain pyrkimykseen saada uusi työntekijä omaksumaan organisaation kulttuurin sekä arvot, ei saa unohtaa uuden työntekijän omia henkilökohtaisia arvoja ja ajatuksia. Prosessin tavoitteena ei saisi olla uuden työntekijän istuttamisen yhteen ja samaan muottiin vaan löytää jokaisen yksilön henkilökohtaiset vahvuudet. Perehdytysprosessi, joka sallii itsensä ilmaisemisen ja vahvuuksien hyödyntämisen saa uuden työntekijän tuntemaan työnsä merkitykselliseksi. (Cable & Gino & Staats 2013, 23–28.)

2.8.3 Perehdytysprosessin luonne

Organisaatio voi viestiä omalla perehdytysprosessillaan uudelle työntekijälle, mitä organisaatiossa arvostetaan ja millainen kulttuuri siellä on. Perehdytysprosessin luonne viittaa siihen, kuinka muodollisia tai joustavia, virallisia tai epävirallisia tapoja perehdytyksessä halutaan käyttää. Perehdytysprosessi on myös osa uuden työntekijän sosiaalistumista organisaatioon. Kyseessä on kaksisuuntainen ilmiö, jossa uusi työntekijä ja organisaatio rakentavat heidän välistänsä

suhdettaan. Kuviossa 6 on esitelty erilaisia perehdytystaktiikoita, jotka perustuvat tutkimuksissa tunnistettuihin sosiaalistamistaktiikoihin. Vasemmalla puolella ovat muodolliseen perehdytysprosessiin liittyvät termit ja oikealla puolella ovat termit, jotka liittyvät joustavaan prosessiin. Organisaatio voi määrittellä perehdytysprosessinsa luonteen itse ja se voi olla mitä vain muodollisen ja joustava taktiikan väliltä. (Eklund 2018, 80–82.)

"Muodollinen"	"Joustava"
Yhteisöllinen	Yksilöllinen
Muodollinen ajanjakso	Epämuodollinen ajanjakso
Vaiheittain	Sattumanvarainen
Ennalta määrätty	Vaihteleva
Roolimalli	Itse oppiminen
Identiteetin hajottaminen	Identiteetin vahvistaminen

Kuvio 6. Organisaation perehdytystaktiikat (mukaillen Eklund 2018, 82).

Yhteisöllinen ja yksilöllinen kertovat prosessista sen, miten paljon uusia työntekijöitä käsitellään ryhmänä. Yhteisöllisyydellä viitataan siihen, onko organisaatio järjestänyt uusille työntekijöille yhteisiä perehdytystilaisuuksia, kuten ennalta määriteltyjä koulutuksia. Yhteisöllisten taktiikoiden avulla prosessista saadaan tasalaatuinen ja järjestelmällinen. Lisäksi uudet työntekijät pääsevät tutustumaan toisiinsa ja saavat näin toisiltaan vertaistukea askarruttavissa asioissa. Yksilöllisellä perehdytystaktiikalla tarkoitetaan jokaiselle perehdytettävälle räätälöityä perehdytysprosessia. Yksilöllinen perehdytysprosessi vaatii aikaa ja energiaa tutustua jokaiseen uuteen työntekijään laatimalla heille yksilölliset perehdytykset. (Eklund 2018, 82–83.)

Muodollisella ja epämuodollisella ajanjaksolla viitataan perehdytysprosessin keston. Määritelläänkö perehdytysprosessille jokin selkeä ajanjakso vai ei. Muodolliselle perehdytysjaksolle on määritelty ennalta aloitus- ja lopetuspäivämäärät. Epämuodollinen perehdytys ei määrittele perehdytyksen kestoa ennalta vaan se etenee joustavasti tarpeen mukaan. Epämuodollista prosessia voidaan

hyödyntää, jos uuden työntekijän oppimisen etenemistä on haastavaa ennustaa etukäteen. (Eklund 2018, 83.)

Vaiheittainen ja sattumanvarainen prosessi kertoo, onko perehdytysjaksolle asetettu ennalta määritellyjä vaiheita, joiden avulla uusi työntekijä omaksuu uutta työtehtävää. Vaiheittaisessa perehdytyksessä on kokonaisuuksia, jotka käsittelevät tiettyjä aihealueita kerrallaan. Eteneminen tapahtuu välietappien kautta. Sattumanvaraisessa prosessissa asiat käydään läpi tilanteen mukaan, eikä niitä ole ennalta sovittu. Sattumanvarainen prosessi sopii organisaatioihin, joissa tilanteet muuttuvat nopeasti. (Eklund 2018, 83–84.)

Ennalta määrätty ja vaihteleva kertovat, onko perehdyttämiselle ja sen tavoitteille sovittu aikataulut. Ennalta määrätty perehdyttäminen etenee systemaattisesti aikataulutettujen tehtävien ja tavoitteiden avulla. Vaihteleva prosessi taas voi sisältää ennalta määritellyn kokonaiskeston, mutta sillä ei ole tarkempaa etenemisjärjestystä. Asioita käydään joustavasti läpi tilanteen ja perehdytettävän mukaan. (Eklund 2018, 84.)

Roolimalli ja itse oppiminen viittaavat siihen, kuinka paljon uudelle työntekijälle annetaan vapauksia valita työskentelytapoja ja annetaan vastuuta etsiä tietoa. Roolimallilla tarkoitetaan sitä, että joku kokeneempi organisaation jäsen opettaa uutta työntekijää. Tämä vaatii yhtenäistä työtapaa ja osaamista. Itse oppimisella korostetaan omaa aktiivisuutta tiedon hakemisessa ja työyhteisöön tutustumisessa. Itse oppiminen antaa vaikutusvaltaa valita itselle sopivat työskentelytavat. (Eklund 2018, 84–85.)

Identiteetin hajottaminen ja vahvistaminen kuvaavat sitä, miten paljon yksilön identiteetti huomioidaan prosessissa. Identiteetin hajottaminen korostaa organisaation tapaa toimia. Prosessi jättää yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet varjoonsa ja pyrkii tuoda organisaation tavat vahvemmin esille. Identiteetin vahvistaminen taas huomioi erityisesti yksilöiden ominaisuudet ja vahvuudet. Identiteetin vahvistaminen näkee yksilöiden osaamisen, kokemuksen ja persoonallisuuden voimavarana, mitä pyritään hyödyntämään prosessissa. Tutkimuksien

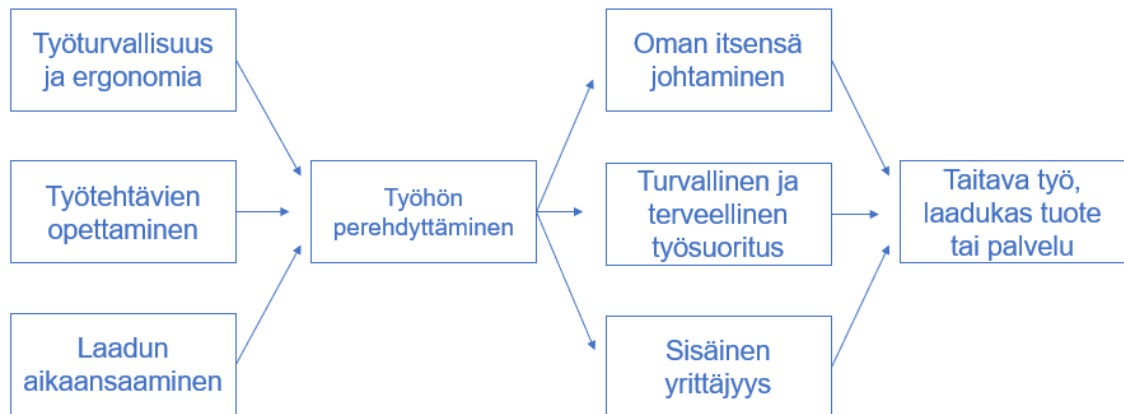
mukaan identiteetin vahvistaminen vaikuttaa uuden työntekijän kokemukseen työn merkityksellisyydestä sekä lisää luovuutta ja innovatiivisuutta. (Eklund 2018, 85.)

Muodolliset taktiikat korostavat työntekijän passiivisuutta perehdytyksessä. Tavoitteena on siirtää organisaation toimintatavat eteenpäin, antamatta tilaa uuden työntekijän omille näkökulmille. Taktiikka pyrkii sovittamaan uuden työntekijän jo olemassa olevaan kulttuuriin. Joustavat taktiikat taas korostavat perehdytettävän aktiivisuutta. Siinä kannustetaan uutta työntekijää tuomaan ideoita esille ja oma-aloitteisuuteen. Organisaatio nähdään muokattavana asiana, johon jokaisella on oikeus vaikuttaa. Yhdistelemällä edellä mainittuja keinoja, voidaan luoda tehokas perehdytysprosessi. (Eklund 2018, 86.)

3 Työnopastus

3.1 Työtehtäviin perehtyminen

Perehdyttämisen jälkeen seuraa opastus varsinaisiin työtehtäviin. Työnopastus voi kestää muutamasta päivästä muutamaa kuukauteen, riippuen yrityksen koosta tai työtehtävien laajuudesta. (Kauhanen 2010, 152.) Työnopastuksella tarkoitetaan työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Siinä keskitytään työn kannalta keskeisiin asioihin, jotta uusi työntekijä saa valmiudet itsenäiseen ja omatoimiseen työskentelyyn. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Työnopastus on monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma, jossa työtehtävien opettamisen lisäksi kannustetaan omatoimisuuteen ja sisäisen yrittäjähengen omaksumiseen. Kuviossa 5 on kuvailtu työhön perehdyttämisen kokonaisuus. (Kauhanen 2010, 152.)



Kuvio 7. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2010, 152).

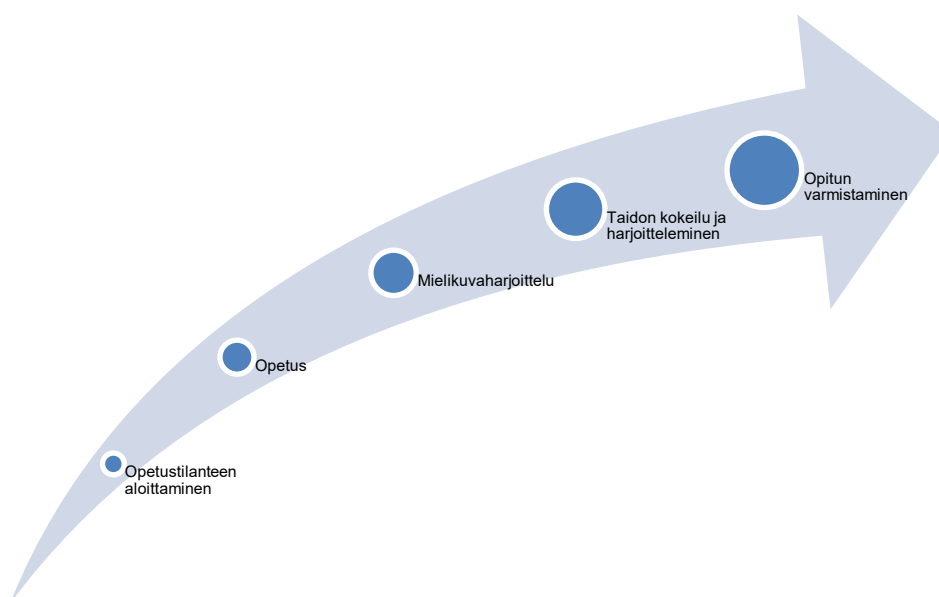
Työnopastusta tarvitaan vähintään työvälaineiden, kuten kopiokoneiden, työajan seurantajärjestelmien, puhelinjärjestelmien ja yrityksen omien ohjelmien opastamiseen. Työvälaineiden oikeaoppinen ja monipuolinen hyödyntäminen parantavat työtulosta ja vähentää perehdytettävän epävarmuutta ja epämiellyttävää oloa, ihmetellessään, käyttääkö uusia järjestelmiä ja työvälaineita niille kuuluvalla tavalla. Työnopastuksessa on huomioitava työn kannalta kriittiset tekijät, kuten työturvallisuus ja mahdollisesti psyykkiseen kuormitukseen vaikuttavat ominaisuudet. Tavoitteena on luoda kokonaiskuva suoritettavasta työstä, kertomalla keskeiset ominaisuudet, säännöt ja periaatteet. Työnopastajan tehtävänä on myös näyttää käytännössä, miten tehtävät on tarkoitus suorittaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234–235.)

Hyvin hoidetun työnopastuksen tuloksena perehdytettävä oppii työtehtävät heti oikein. Hyvin suunniteltu ja toteutettu työnopastus mahdollistaa nopean itsenäisen työskentelyn minimoiden virheet, mikä helpottaa toisten töitä ja säästää kaikkien aikaa sekä voimia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Työnopastuksen tavoitteena on saada työtehtävät uuden työntekijän hallintaan niin, että tuloksena on laadukas tuote tai palvelu (Kauhanen 2010, 152).

3.2 Työnopastuksen suunnittelu ja toteutus

Työhön perehdyttämisessä on haastavaa luoda yhtäläistä mallia, kaavaa tai tapaa, koska jokainen opastettava on yksilö ja tilanteet erilaisia. Työnopastus vaatii perehdyttäjältä hyviä keskustelu ja kuuntelutaitoja sekä kykyä soveltaa opastustilanteita saadun tiedon mukaan parhaaksi mahdolliseksi opastettavalle. Työnopastajaksi on perehdytyksen tavoin hyvä valita henkilö, joka on motivoitunut ja ammattitaitoinen, omaa hyvät vuorovaikutustaidot sekä on rohkaiseva ja kannustava opastettavaa kohtaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Yksi työnopastuksen suunnitteluun ja toteutukseen kehitetty malli on niin sanottu viiden askeleen malli (kuvio 6), jota voi soveltaa joustavasti omaan opastukseen. Ennen ensimmäistä askelta on tehtävä alkuvalmistelut, sillä hyvä suunnittelu ja valmistelut säästävät aikaa itse opetukselta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14–25.) Hyvä työnopastaja valmistautuu opetustilanteeseen varmistamalla, että tarvittavat koneet, laitteet ja ohjelmat ovat käyttövalmiina ja opetusta on mahdollista tehdä rauhallisessa paikassa rauhalliseen aikaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 234).



Kuvio 8. Työopastuksen viiden askeleen menetelmä (mukaillen Kangas & Hämäläinen 2008, 15).

Ensimmäinen askel on luoda kannustava ja luottamuksellinen ilmapiiri tulevaa opettelua kohtaan. Hyvä asenne ja vuorovaikutus heti alussa rohkaisee opetettavaa kyselemään tulevissa opetustilanteissa ja saamaan sitä kautta lisää vastauksia. Ensimmäisen askeleen tarkoitus on kartoittaa lähtötilanne ja käydä läpi tavoitteet työopastukselle. Toinen askel on antaa opastettavalle kokonaiskuva kertomalla ohjeet ja nyrkkisäännöt opastettavasta tehtävästä. Jos kyseessä on laaja kokonaisuus, se on järkevää jakaa pienempiin osiin ja varmistaa, että opastettava oppii yhden osan ennen kuin opastusta jatketaan eteenpäin seuraaviin. Perustelemalla, miksi kyseistä tehtävää tehdään tietyllä tavalla tai mitä hyötyä siitä on, tukee oppimista. Aktiivisella keskustelulla, työopastaja pystyy selvittämään oppimisen etenemistä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 15.)

Kolmannen askeleen tarkoituksena on syventää opettelua mielikuvaharjoittelun avulla. Ihmiselle on rakentunut sisäisiä malleja aiempien kokemusten kautta, jotka ohjaavat ihmisen toimintoja. Aiemman kokemuksen kautta syntyneet mallit voivat ohjastaa opastettavaa jo automaattisesti, jolloin jokaista toimenpidettä ei tarvitse ajatella erikseen. Kolmannessa askeleessa opastettavaa työtehtävää harjoitellaan ajatuksissa. Opastaja voi pyytää opastettavaa kuvailemaan vaihe vaiheelta aiemmin opastetun tilanteen. Neljännen askeleen tarkoituksena on saada opastettava harjaannuttamaan opittua tietoa itse tekemällä. Opastettava tekee opastetun työtehtävän vaihe vaiheelta ja opastaja seuraa vierestä. Tämän jälkeen opastettava arvioi ensin itse, miten mielestään suoriutui tehtävästä ja sen jälkeen opastettava antaa palautetta perustellen. Rakentavan keskustelun avulla molemmat osapuolet saavat palautetta. Tarvittaessa harjoittelua voidaan jatkaa. (Kangas & Hämäläinen 2008, 16.)

Viides ja viimeinen askel varmistaa, että alussa asetetut oppimistavoitteet on saavutettu. Mikäli tavoitteena on ollut, että opastettava saa riittävät tiedot ja taidot tehtävän tekemiseen itsenäisesti, se varmistetaan viimeisessä vaiheessa.

Opastaja voi seurata opastettavan itsenäistä työskentelyä silloin tällöin ja seurata, onko tehtävä opittu riittävän hyvin. Opastettavaa voidaan myös pyytää opettamaan tehtävä jollekin toiselle, jolloin voidaan tarkastella, miten hyvin ja syvällisesti kyseinen tehtävä on ymmärretty. (Kangas & Hämäläinen 2008, 16.)

4 Tutkimusmenetelmä, toteutus ja tulokset

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää tarvittavan aineiston keräämiseen. Laadullista tutkimusta käytetään eri aloilla erilaisten ilmiöiden tutkimiseen, missä kiinnostus on erityisesti henkilöiden tai yhteisöjen käsityksissä tai kokemuksissa ja niiden merkityksissä. Tutkimusmenetelmää käytetään useisiin eri aiheisiin. Sen avulla on tarkasteltu muun muassa työyhteisöjen yhteisöllisyyteen, asiantuntijuuden kehittämiseen, rekrytointiin, hyvinvointiin, kansainvälistymiseen ja markkinointiin sekä toimintamalleihin liittyviä kokemuksia ja merkityksiä. (Viitala 2021, 18.)

Laadullinen tutkimus pyrkii saamaan tuloksia ilman tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä keinoja, käyttäen sanoja ja lauseita lukujen tai numeroiden sijaan. Tavoitteena on saada syvälinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus keskittyy usein prosesseihin, joihin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ei tilastollisin analyysin sovellu, prosessien ja ilmiöiden monimutkaisuuden vuoksi. Tyyliltään laadullinen tutkimus on kuvailevaa. (Kananen 2014, 18–19.)

Tähän työhön valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska tutkimuksessa keskityttiin ilmiöön eli tässä tapauksessa perehdyttämiseen ja työntekijöiden kokemuksiin ja käsityksiin siitä. Toisaalta työ toteutettiin myös pienempään tiimiin, jolloin määrällisen tutkimuksen kyselyn avulla ei todennäköisemmin olisi saatu riittävästi kuvailevaa tietoa aiheesta, koska otanta olisi myös jäänyt erittäin pieneksi. Tutkimuksessa haluttiin haastatella tiettyjä henkilöitä syvälinen tiedon saamiseksi, joten laadullinen tutkimusmenetelmä oli sopiva tähän opinnäytetyöhön.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelut. Haastattelu on menetelmänä joustava ja siinä tapahtuva suora vuorovaikutus haastateltavan kanssa antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa haastattelun edetessä (Hirsijärvi & Hurme 2008, 34). Haastatteluista kerätty aineisto on haastateltavien tulkintaa koetuista kokemuksista ja käsityksistä (Vilkkä 2021, 74). Haastateltavat valitaan harkinnanvaraisesti. Haastatteluihin valitaan henkilöt, joita muutos koskettaa ja jotka tietävät asiasta jotain. (Kananen 2015, 81.) Teemahaastattelu sopii hyvin opinnäytetyöhön, sillä aineistoa saadaan kohdistettua työssä rajattuun aiheeseen. Teemahaastattelu mahdollistaa myös aineistojen analysoinnissa keskinäisen vertailun. (Vilkkä 2021, 76.)

Haastatteluita järjestettiin yhteensä seitsemän. Haastateltavista kaksi olivat aikaisemmin olleet perehdyttävän roolissa, ja neljä haastateltavaa ovat olleet perehdytysprosessissa mukana perehdyttäjän roolissa. Lisäksi yksi haastateltava oli esihenkilö. Haastattelut toteutettiin kevään ja kesän 2022 aikana ja jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa tunti. Vallitsevan koronatilanteen vuoksi haastatteluita järjestettiin sekä etänä Teams-yhteyden avulla että toimistolla paikalla. Haastateltavat saivat tutustua valmiiseen kysymysrunkoon ennakoon, jotta jokainen pääsi valmistautumaan haastatteluun ajatuksen kanssa. Koska haastateltavia oli sekä perehdyttäjiä että perehdytettäviä, oli kysymysrunkoja kaksi erilaista. Haastattelut tallennettiin analysointia varten ja tähän pyydettiin lupa jokaiselta haastateltavalta erikseen. Valmiit haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon (Hirsijärvi & Hurme 2008, 138). Tämä vaihe oli työläs ja hidas, mutta se helpotti paljon seuraavaa vaihetta eli haastattelujen analysointia.

4.3 Haastatteluiden analysointi

Haastateltujen perehdyttäjien mielestä tärkeimmät tavoitteet perehdytysprosessille ovat prosessin selkeys niin perehdyttäjille kuin perehdytettävillekin ja, että se olisi molemmin puolin positiivinen kokemus. Lisäksi kaikkien perehdyttäjien

mielestä on tärkeää, että perehdytettävälle saadaan välitettyä tietoa, mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Niin, että kesätyöntekijä saa tarvittavat tiedot oppimiseen ja ymmärtää oman roolinsa tiimissä sekä pystyy perehdytyksen jälkeen työskentelemään itsenäisesti. Haastatteluissa koettiin myös merkittäväksi tavoitteeksi se, että kesätyöntekijästä saataisiin vakituisten työntekijöiden lomien ajaksi luotettava tuuraaja. Myös perehdytettävät kokivat tärkeäksi tavoitteeksi sen, että tavoitteiden tulee olla selkeitä perehdyttäjille ja perehdytettäville.

Haastatteluissa ilmeni, että käytössä on ollut roolien suhteen kolmikantainen perehdytysprosessi, jossa vastuut jakautuvat esihenkilölle, ennalta määritellyille pääperehdyttäjille ja tiimille. Niin perehdyttäjät kuin perehdytettävät ovat kokeneet roolitukset toimivaksi. Esihenkilön vastuulla ovat olleet työsuhteen käytännön asiat, kuten työajan leimaus sekä yleiset organisaatioon liittyvät asiat. Lisäksi esihenkilön rooli on ollut toimia perehdyttäjille mentorina esimerkiksi, jos matkan varrella ilmenee haasteita. Pääperehdyttäjien vastuu taas on painottunut enemmän työnopastukseen ja tiimin tehtävänä on toimia mentorina ja tukena uusille kesätyöntekijöille varsinaisen perehdytysjakson päätyttyä. Perehdyttäjien näkökulmasta koettiin tärkeäksi, että on tietyt perehdyttäjät, sillä se auttaa varmistamaan paremman laadun perehdytyksissä. Kyseinen työ on hyvin monipuolista ja moni on löytänyt eri työtapoja sekä tyylejä, joten nimettyjen perehdyttäjien avulla pystytään pitämään perehdytys selkeänä perehdytettävälle ja varmistetaan, että tieto kulkee oikein. Haastatellut perehdytettävät toivat esiin myös huomion, että alun perehdytyksen jälkeen voisi olla myös useampi perehdyttäjä esimerkiksi eri työtehtävää kohden, jolloin pääsisi samalla tutustumaan useampaan henkilöön ja ”tiimiytyminen” olisi helpompaa.

Kaikkien haastateltavien mielestä kuusi viikkoa on koettu sopivaksi ajaksi perehdytyksen kestolle. Tästä kuudesta viikosta ensimmäiset 2–3 viikkoa ovat olleet niin sanottua intensiiviperehdytystä ja tämän jälkeen on hiljalleen aloitettu itsenäisempi työskentely perehdyttäjän tukemana. Perehdytyksen keston on kuitenkin vaikuttanut paljon se, miten perehdytettävä omaksuu työtehtäviä perehdytyksen aikana. Itsenäisempi työskentely on voitu aloittaa aikaisemmin kuin

2–3 viikon jälkeen tai myöhemmin, riippuen, miten perehdytettävä sisäistää opittua tietoa. Myös käytössä olevat resurssit voivat vaikuttaa perehdytyksen keskeiseen.

Lähes kaikki perehdyttäjät kokivat, että perehdytys on ajankäytöllisesti haastavaa, sillä varsinkin alussa uudet kesätyöntekijät vaativat lähes kaiken huomion ja työpäivät helposti venyvät pitkiksi. Perehdyttäjien mukaan niin sanotut ”omat työt” jäävät helposti tekemättä, koska perehdytyksen lisäksi aikaa ei riitä muuhun. Moni perehdyttäjä kokikin, että ennen kevään perehdytyksiä on yritettävä putsata omat työt ja vähentää työtehtäviä mahdollisuuksien mukaan, jotta tarvittavan huomion voi keskittää kesätyöntekijöihin. Haastatteluiden perusteella tärkeä tuki perehdyttäjille on organisaation ja esihenkilön vahvistus ja tuki riittävälle resursoinnille perehdytyksiä varten. Perehdyttäjät kaipaivat enemmän keskustelua esihenkilön kanssa perehdytyksien sujumisesta ja etenkin perehdyttäjien jaksamisesta sekä työtilanteesta. Tiimiltä perehdyttäjät toivoisivat ymmärrystä siihen, että perehdytykset vievät hetkellisesti suuren osan työajasta ja tällöin tiimin kyselyt perehdyttäjille pitäisi rauhoittaa ja ohjata ongelmanratkaisuun muiden tiiminjäsenten kesken. Lisäksi tiimin tuki on tärkeää varsinaisen perehdytysjakson jälkeen, jolloin tiimi toimii myös mentorina kesätyöntekijöille ja opastavat sekä tukevat tarvittaessa.

Isossa kuvassa kaikki haastateltavat kokevat nykyisen perehdytysprosessin olevan toimiva. Myös perehdytettävät kokivat omat perehdytysjaksonsa olleen hyviä ja antoivat erityisesti positiivista palautetta sen suunnitelmallisuudesta. Perehdyttäjistä yksi prosessin vahvuus on se, että perehdytyksen valmistelu alkaa jo haastatteluista. Haastatteluissa selvitetään, millainen oppija mahdollinen kesätyöntekijä on ja mistä työtehtävästä tämä olisi eniten sen aikaisen tiedon perusteella olevan kiinnostunut. Lisäksi tiimissä on useampi perehdyttäjä, joilla on jo laaja osaaminen, joten perehdyttäjiä voidaan yllättävien tilanteiden tullen vaihtaa nopeastikin ilman, että perehdytyksen laatu kärsii.

Esihenkilön näkökulmasta suurin haaste perehdytyksissä on resurssointi ja perehdyttäjien jaksamisesta huolehtiminen. Haasteiksi havaittiin myös mahdolliset

IT-ongelmat, jotka vaikuttavat perehdytyksien kulkuun. Useammassa haastattelussa nousi esiin kiire, joka koettiin suurimmaksi haasteeksi.

Haastatteluiden perusteella prosessissa voitaisiin kehittää perehdytysprosessin roolien ja vastuiden jaon selkiyttämistä sekä kirjaamista ylös. Lisäksi kokonaisuutta voisi miettiä myös tarkemmin tiimin kannalta. Perehdyttäjien lisäksi myös tiimin voisi valmistella perehdytyksiin tiedottamalla selkeästi tiimin roolin ja vastuun perehdytyksien aikana. Kehitysajatuksena toivottiin myös lisää keskustelua perehdyttäjän ja esihenkilön välille.

Erytyisesti laadun varmistaminen koettiin tärkeäksi syyksi selkeämmän prosessin kehittämiseksi. Prosessin kehittäminen koettiin myös tärkeäksi, koska joka kesä tarvitaan luotettavia tuuraajia vakituisten työntekijöiden lomien ajaksi. Lisäksi koettiin tärkeäksi, että prosessi pysyisi molemmille osapuolille mielekkäänä ja siihen jaksettaisiin sitoutua jatkossakin.

4.4 Workshop

Haastatteluiden lisäksi perehdytysprosessia kehitettiin järjestämällä workshop pääperehdyttäjien toimesta, mikä toteutettiin keväällä 2022 ennen kesätyöntekijöiden perehdytysten alkamista. Kesän perehdytyksiä käytiin viiden henkilön voimin läpi 27.4 ja sieltä löytyi hyviä käytänteitä toimivaan perehdytykseen. Workshopin avulla suunniteltiin kesän perehdytyksien etenemistä ajallisesti ja mitä perehdytys tulisi pitämään sisällään. Lisäksi workshopissa suunniteltiin, miten perehdyttäjien roolit jakautuisivat kesän perehdytyksien osalta.

Workshop oli toimiva, sillä tässä kohtaa tiedettiin jo, kuinka monta kesätyöntekijää tiimissä aloittaisi, kesätyösopimuksien pituus sekä aloituspäivät. Tämä mahdollisti tarkemman aikatauluttamisen kesälle ja selkeän suunnitelman (Kuvio 7) niin perehdyttäjille kuin perehdytettävällekin. Kesätyöntekijöille luotiin alustava viikoittainen suunnitelma perehdytyksistä ja kesän työtehtävistä. Alustava suunnitelma toimi uusille kesätyöntekijöille lukujärjestyksenä, josta oli helppo konkreettisesti nähdä mitä kesälle oli luonnosteltu. Pohja on myös helposti muokattavissa, sillä harvoin kaikki menee täysin niin kuin on alun perin ajateltu.

		Perehdytyspohja ja kesän 2022 työjonosuunnitelma							
Kuukausi	Viikko	Kesätyöntekijä x		Kesätyöntekijä x		Kesätyöntekijä x			
Touko	18	1	Perehdytys / Perehdyttäjä A						
	19	2	QA -työjono		Perehdytys / Perehdyttäjä D				
	20	3		EU-kuriirit /			Perehdytys / Perehdyttäjä A		
	21	3	Quickbase / Perehdyttäjä A	Perehdyttäjä B	Quickbase / Perehdyttäjä A	EU-kuriirit /	Quickbase / Perehdyttäjä A	QA -työjono	
Kesä	22	3	Rapid Response / Perehdyttäjä D		Rapid Response / Perehdyttäjä D	Perehdyttäjä C	Rapid Response / Perehdyttäjä D	EU-kuriirit /	
	23	3						Perehdyttäjä C	
	24	3	Huollinta:						Perehdyttäjä B loma
	25	3	DSV Road + NTG	Basware / Perehdyttäjä E	Asiakaspalvelu:				Perehdyttäjä C loma
Heinä	26	3			Kyselyt & tilaustenseuranta		Asiakaspalvelu:		
	27	3		Venttipäätökset / Perehdyttäjä B			Kyselyt & tilaustenseuranta		
	28	3						Perehdyttäjä A loma	Perehdyttäjä C loma
	29	3						27-30	28-30
Elo	30	3							Perehdyttäjä B loma
	31	3							30-33
	32	3							
	33	3							Perehdyttäjä C loma
Syys	34	3	Vimeinen viikko				Vimeinen viikko		
	35	1	x						
	36	1	x		Vimeinen viikko				Perehdyttäjä D loma
	37	0	x						35-37
	38	0	x						
	39	0	x						

Kuvio 9. Perehdytyspohja ja kesän 2022 työjonosuunnitelma.

Workshop oli antoisa ja se auttoi myös perehdyttäjiä hahmottamaan perehdytysjakson kulkua ja mille ajalle perehdytykset painottuvat. Koska perehdyttäjiä oli mukana useampi, osalla oli vain tietyt työtehtävät vastuullaan ja suunnitelman myötä, jokainen perehdyttäjän oli mahdollista valmistautua ja ennakoita tuleviin perehdytyksiin hyvin. Hyvä suunnittelu auttaa vähentämään stressin tunnetta ja hyvin valmistautuneena perehdyttäjillä on rauhallisempi olo perehdytyksien alkaessa ja toivottaessa uudet kesätyöntekijät tervetulleiksi.

5 Kehitysehdotukset

5.1 Organisaation, esihenkilön ja tiimin tuki

Haastatteluissa yhdeksi tärkeäksi kehityskohteeksi nousi esihenkilön ja perehdyttäjien välisen kommunikoinnin lisääminen perehdytyksien aikana. Tämän vuoksi on suositeltavaa, että perehdyttäjiä järjestettäisiin viikoittaiset tapaamiset esihenkilön kanssa perehdytyksien ollessa käynnissä. Tapaamiset voivat olla aina viikon lopulla, jolloin voi keskustella, miten viikon perehdytykset ovat edenneet ja miltä sen hetkinen työtilanne tuntuu. Perehdyttäjillä oli tällainen palaverikäytäntö tämän vuoden (2022) perehdytyksissä ja se koettiin toimivaksi, koska siellä pystyttiin katsomaan porukalla missä perehdytyksien kanssa mennään ja käydä läpi tulevan viikon suunnitelmat. Palaverit mahdollistivat myös

nopean reagoinnin ja uudelleen järjestelyt, mikäli sellaisille oli tarvetta esimerkiksi poissaolojen tai äkillisten tilanteiden muutosten vuoksi.

Kyseisessä työssä tilanteet voivat helpostikin muuttua vuosittain, joten on järkevää, että joka kevät perehdyttäjät käyvät esihenkilön kanssa yhdessä läpi missä osa-alueella tiimi tarvitsisi eniten apua kesän ajan. Tämä auttaisi perehdyttäjiä hahmottamaan suunnitelmaan, mihin perehdytyksessä painotetaan ja millaisia työtehtäviä kesän perehdytyksiin suunnitellaan. Tiimissä on paljon eri työtehtäviä ja niiden mahdollinen rajaaminen helpottaa resurssien ja aikataulun suunnittelussa.

On järkevää, että perehdytysjaksot suunniteltaisiin huomioimalla, että pääperehdyttäjien vastuiden lisäksi perehdytykseen sisällytettäisiin työtehtäviä, jotka joku tai jotkut toiset voisivat opettaa. Tämän avulla perehdyttäjät saisivat hengähdystaukoja perehdytyksistä, ja samalla perehdytettävä oppii tuntemaan useampia tiimin jäseniä ja verkostoitumaan paremmin. Näin ollen perehdytettävä uskaltaa myös todennäköisemmin kysellä apua useammalta henkilöltä eikä niin sanotusti henkilöidy vain yhteen tiettyyn perehdyttäjään. Pienemmät perehdytystehtävät tai vastuut ovat myös hyvää harjoitusta tiimin jäsenille, jotka ovat olleet mahdollisesti vähemmän perehdytyksissä mukana ja tätä kautta vastuuta voidaan vähitellen jakaa enemmänkin useammalle henkilölle ja työtehtäviä saadaan tasapainotettua.

Edellisestä jatkona, yksi kehitysehdotus on myös mahdollisten koulutusten tarjoaminen tiiminjäsenille, jotka eivät ole olleet vielä mukana perehdytyksissä, mutta olisivat osaamiseltaan kykeneviä sekä motivoituneita perehdyttämään. Koulutukset voisivat tarjota oman ammatillisen osaamisen kehittämistä ja sen avulla voitaisiin laajentaa perehdytysjoukkoja esimerkiksi sen varalta, että äkillisiin poissaoloihin voitaisiin varautua paremmin.

Perehdytyksen on suositeltavaa lisätä myös yhtenä työtehtävänä tiimin työjono-Exceeliin, jossa on listattuna kaikki muutkin tiimin työtehtävät. Excel toimii tiimille

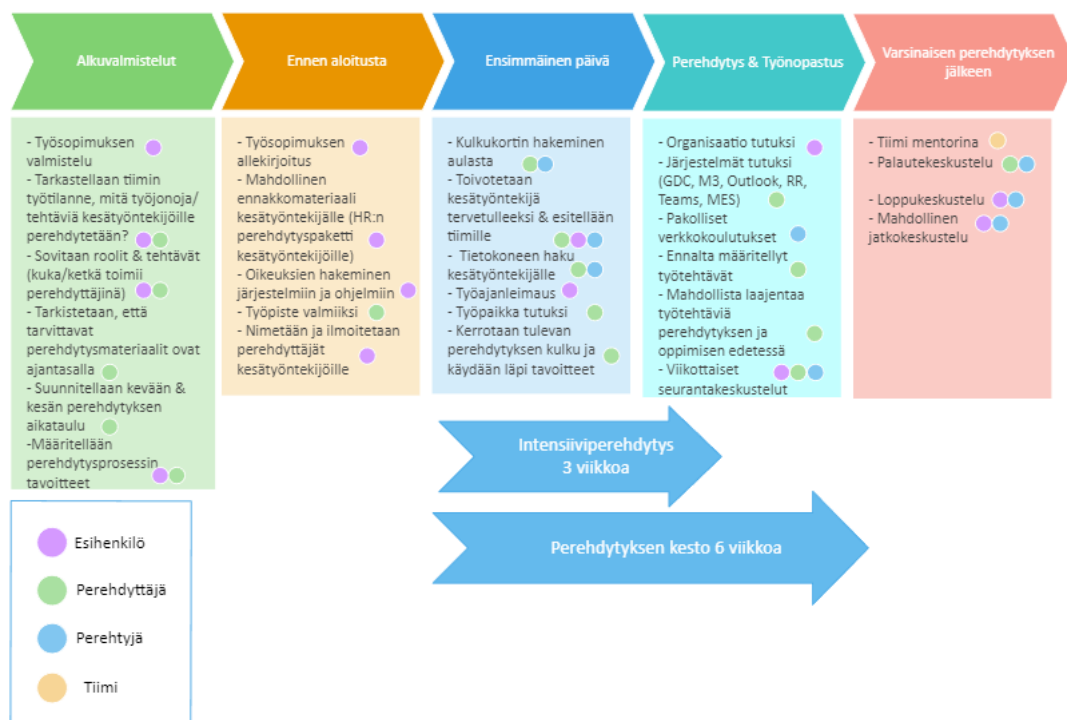
ikään kuin lukujärjestyksenä, sillä sinne lisätään aina vastuuhenkilö työtehtävälle ennalta määritellyksi ajaksi. Perehdytyksen lisäämien yhdeksi työjonoksi tuo perehdytyksen konkreettisesti myös tiimille esille, kun esimerkiksi keväällä suunnitellaan vastuuhenkilöitä kevään ja kesän työtehtäville. Perehdytys on järkevä lisätä yhtenä työtehtävänä olemassa olevaan Exceeliin joko vain silloin, kun se on aktiivisena tai se voisi olla koko ajan näkyvässä, mutta esimerkiksi haalennettuna aikana, jolloin perehdytystä ei koeta aktiiviseksi.

Perehdytysprosessista on suositeltavaa tehdä mahdollisimman läpinäkyvä koko tiimin kesken. Riittävä informointi tiimille perehdytysjakson kulusta ja sen vaatimasta ajasta auttaa tiimiä ymmärtämään, milloin perehdyttäjät ovat mahdollisesti tavoitettavissa ja milloin heille on erityisen tärkeää antaa työrauha.

On tärkeää, että organisaation johdossa ymmärretään perehdytyksen tärkeys ja sen kehittämiseen ollaan sitoutuneita. Organisaation on tiedostettava onnistuneen perehdytyksen tuomat taloudelliset hyödyt ja huolehdittava, että perehdytys suunnitellaan hyvin ja siihen on varattu riittävät resurssit. Perehdytysjakson tehtävänjako on hyvä suunnitella hyvissä ajoin etukäteen ja keskustella perehdytykseen osallistuvien kanssa vastuut. Perehdytyksiin valmistautuminen riittävän ajoissa antaa perehdyttäjille aikaa huomioida tuleva jakso omissa aikatauluissaan. On tärkeää, että organisaatio asettaa perehdytykselle realistiset tavoitteet, jottei liian toiveikkaasti laadittu perehdytysprosessi aiheuta pettymystä sekä perehdytettävälle että perehdyttäjälle. Jos organisaatiossa on erilaisten tulipalojen sammuttelua jopa päivittäin ja yllättäviä ylimääräisiä työtehtäviä, on ne hyvä ottaa huomioon jo perehdytyksiä suunniteltaessa. Organisaatio tukee perehdyttäjiä asettamalla perehdytykselle raamit, kuten realistiset tavoitteet ja sen mukaan perehdyttäjät voivat toimia viestinviejinä kertomalla, mitä perehdytettäviltä odotetaan. (Eklund 2018, 112–113.)

5.2 Vastuiden, roolien ja tehtävien selkeyttäminen

Yhtenä kehitysehdotuksena nousi esiin runko perehdytysprosessiin, josta kävisi selkeästi ilmi kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Haastatteluiden ja havaintojen perusteella on luotu oheinen kaavio (kuvio 8), jonka tarkoituksena on selkiyttää perehdyttäjien roolien, tehtävien ja vastuiden jakautumista kesätyöntekijöiden perehdytyksessä. Taulukko on jaettu ajallisesti viiteen osioon ja jokaiseen osioon on kirjattu tehtäviä yleisesti sekä merkitty eri värisillä palloilla, kenen vastuulla kyseinen tehtävä on.



Kuvio 10. Roolit, vastuut ja tehtävät kesätyöntekijöiden perehdytyksessä.

Taulukkoon on merkitty varsinaisen perehdytyksen kestoksi kuusi viikkoa, koska se todettiin haastatteluiden perusteella sopivaksi ajaksi perehdytysjakson pituudelle. Kuuden viikon perehdytysjaksosta kolme viikkoa eli puolet on intensiiviperehdytystä eli silloin perehdytettävä ja perehdyttävä ovat intensiivisemmin tekemisissä. Intensiiviperehdytyksen kesto voi vaihdella myös riippuen, miten perehdytettävä sisäistää opittua perehdytyksen aikana, mutta on kuitenkin jär-

kevää perehdyttäjien jaksamisen sekä ajankäytön kannalta määritellä se riittävän pitkäksi, jotta perehdytykseen on mahdollista sisällyttää riittävästi taukoja ja palautumista. Kolmen viikon intensiivijakson jälkeen perehdytettävä aloittaa pikkuhiljaa itsenäisemmän työn, mutta perehdyttäjä on kuitenkin taustalla koko ajan tavoitettavissa. Kuuden viikon perehdytysjakson jälkeen on tarkoitus, että perehdyttäjä perehdytettävä suhde ikään kuin katkeaa ja koko tiimi on siitä eteenpäin perehdytettävän tukena. Kuuden viikon perehdytysjakso pitää sisälleen uuden työntekijän ensimmäisen päivän ja siitä eteenpäin tapahtuvan työnopastuksen sekä perehdytyksen.

Ennen kesätyöntekijän aloitusta esihenkilö ja ennalta määritellyt perehdyttäjät tekevät kaikki tarvittavat valmistelut perehdytyksiä varten. Esihenkilön vastuulla on muun muassa valmistella yhdessä HR:n kanssa työsopimus ja hakea tarvittavat oikeudet järjestelmiin, jotta aloitus sujuisi mahdollisimman mutkattomasti. Perehdyttäjien on tärkeää käydä yhdessä esihenkilön kanssa läpi tulevan perehdytyksen roolit ja vastuut ja tarkastella tiimin työtilannetta, jotta resurssit osataan keskittää mahdollisimman järkevästi kesän ajalle. Muita tärkeitä tehtäviä ennen kesätyöntekijän aloitusta on muun muassa huolehtia, että kesätyöntekijälle on huomioitu työpiste valmiiksi ja tarkistaa, että tarvittavat perehdytysmateriaalit ovat valmiina. Perehdytysjakson jälkeen on tärkeää pitää palautekeskustelu kesätyöntekijän kanssa, koska se on hyvä hetki kerätä palautetta perehdytysprosessista.

Perehdytysjakson aikana on tärkeä tehdä kehittymisen seurantaa, jotta voidaan tarjota toimiva perehdytys juuri kyseiselle perehdytettävälle. Seurannalla varmistetaan, että päästään sovittuihin tavoitteisiin ja voidaan reagoida muutoksiin. Seurannan avulla voidaan myös kerätä arvokasta palautetta perehdytysprosessin kehittämiseksi. Perehdytys jatkuu myös nimetyn perehdytysjakson jälkeen. Työntekijöiden kehittymistä voidaan seurata kehityskeskusteluilla. Toimivalla kehityskeskusteluprosessille voidaan jatkaa perehdytyksessä esiin nousseiden asioiden käsittelyä ja pitää avointa keskusteluyhteyttä työnantajan ja työntekijän välillä. Keskusteluilla voidaan kerätä palautetta ja jutella pidemmän tähtäimen suunnitelmista. (Eklund 2018, 109–111.)

Taulukkoon kuvailtiin esihenkilön, perehdyttäjän ja perehtyjän rooleja, vastuita ja tehtäviä, mutta samalla tärkeänä tukena koko prosessille on yrityksen HR ja tiimi. Jokaisen osapuolen tuki voidaan katsoa toimia portaittain. HR toimii esihenkilön tukena, esihenkilö perehdyttäjän tukena ja tiimi perehdyttäjän tukena. Perehdytettävän tukena taas toimii jokainen organisaation jäsen. On tärkeää, että vastuunjako on selvillä ennen perehdytyksien alkua, ettei aiheudu päällekkäistä ja ylimääräistä työtä. Jotkin osa-alueet voivat jäädä myös liian vähälle huomiolle, jos vastuita ei ole määritelty tarkoin. Perehdyttämisen tärkeys on ymmärrettävä koko organisaatiossa, koska se vaatii joustavuutta työkuorman tai työtehtävien jakamisen suhteen myös muilta kuin perehdyttäjiltä. (Eklund 2018, 77.)

5.3 Riittävä suunnittelu

Koska kesätyöntekijät eivät välttämättä aloita, joka vuosi samaan aikaan, on haastavaa luoda kaaviota tai tarkempaa ohjetta, jotka kuvailisivat perehdytyksen kulkua ajallisesti tarkemmin. Tämän vuoksi, koen, että workshopin kaltainen suunnittelupäivä olisi hyvä aina ennen kevään perehdytysten alkua, kun jokaisen uuden kesätyöntekijän aloituspäivät ovat selvillä. Lisäksi tässä vaiheessa on myös mahdollinen tieto saatu haastattelujen perusteella siitä, mihin kesätyöntekijän kiinnostus tiimin eri työtehtävistä voisi kohdistua. Hyvällä suunnittelulla varmistetaan, että perehdytyksen laatu pysyy hyvänä ja prosessi mielekkäänä. Sen avulla kesätyöntekijät saavat sujuvan alun uudelle työlle. Hyvä suunnittelu ja tieto siitä, mitä tuleman pitää rauhoittavat perehdyttäjien mieltä ja vähentää stressiä.

Kesätyöntekijöille voi luoda intensiiviperehdytyksen ajalle eli ensimmäiselle kolmelle viikolle tai vain ensimmäiselle viikolle esimerkiksi Eklundin (2018, 180) kuvaaman lukujärjestyksen (kuvio 11) muokkaamalla siitä sopiva vastaamaan tiimin tarpeita ja työtehtäviä. Perehdytys suunnitelmaan on hyvä miettiä, milloin mikäkin asia tullaan käymään läpi, mutta aikataulua ei kuitenkaan kannata miettiä liian yksityiskohtaisesti, koska ei voida tietää, miten uusi työntekijä omaksuu asiat tai miten ympäristön muutokset vaikuttavat aikatauluun. Suunnitelma toimii

perehdytykselle punaisena lankana vaikkei aikataulu toteutuisikaan ja se mahdollistaa jatkuvan päivittämisen perehdytyksien aikana ja ensikerralla mahdollisesti tarkentaa ajallisia arvioita. (Eklund 2018, 78.)

Klo	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
8	Tapaaminen aulassa klo 8.30				
9	Tutustuminen työpisteeseen ja toimistoon	Tervetuloa taloon	Työturvallisuus ja hyvinvointi	Työhön opastamista	IT-koulutus
10					
11		Työhön opastaminen	Tiimipalaveri		Viikkopalaveri
12	Lounas	Tiimilounas	Lounas	Lounas	Lounas esihenkilön kanssa
13	Perehdytysuunitelman läpikäynti	Työhön opastaminen	Työhön opastaminen	Itsenäistä opiskelua	Itsenäistä opiskelua
14	Käytännön HR-asiat				
15					
16					

Kuvio 11. Esimerkki ensimmäisen viikon lukujärjestyksestä (mukaillen Eklund 2018, 180).

Perehdytyksen suunnittelussa on erityisen tärkeää huomioida riittävät tauot ja palautuminen. Suorituskyvyllä, stressillä ja oppimisella on vahva yhteys toisiinsa. Työntekijän on hyödyllistä ymmärtää suorituskyvyn rajoitteet ja oppia tunnistamaan suorituskyvyn vaihtelut omassa työskentelyssään. Ihmisten kokeamat ärsykkeet eli stressi vaikuttavat suorituskykyyn. Ärsykejä voi olla ulkoisia eli ympäristöstä tulevia tai sisäisiä eli ihmisen omista tunteista ja ajatuksista lähtöisin olevat ärsykkeet. Kun stressi lisääntyy tiettyyn pisteeseen asti se voi lisätä henkilön suorituskykyä eli olla positiivista stressiä eli eustressiä. Vastaavasti, kun stressin määrä eli ärsykkeet kasvavat liian suuriksi ihmisen suorituskyky lähtee laskuun ja tämä on negatiivista stressiä eli distressiä. Uuden työntekijän aloittaessa ulkoisia ja sisäisiä ärsykejä koetaan paljon ja stressi lisääntyy. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää huomioida, ettei ärsykkeiden määrä kasva liian

suureksi perehdytysprosessin aikana. Lisäksi on tärkeää keskustella aikataulusta ja tavoitteista, koska ne lisäävät turvallisuuden tunnetta sekä tapahtumien ennustettavuutta. (Eklund 2018, 47–50.)

Myös perehdyttäjien omat työtehtävät on järkevää suunnitella tarkoin perehdytysjakson ajaksi. Perehdytyksien aikana on suositeltavaa, että se on pääperehdyttäjienä toimivien pääasiallinen työtehtävä ja kaikki muu karsitaan mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi on suositeltavaa huomioida, että jokaisella pääperehdyttäjällä on maksimissaan yksi perehdytettävä vastuullaan. Näin työkuorma jakautuu tasaisemmin ja jokainen perehdyttäjä voi keskittyä kunnolla perehdytettäväänsä. Näin voidaan tukea, ettei ärsykkeet pääse kasvamaan liian suuriksi perehdytyksien aikana ja suorituskyky ei laske. Perehdyttäjän ja perehdytettävän on myös suositeltavaa varmistaa, ettei turhat ulkoiset ärsykkeet kuormita työskentelyä. Esimerkiksi pikaviestien kuten Teams-ilmoitukset ja sähköpostiviestit kannattaa laittaa perehdytyksien ajaksi pois päältä, jotta huomio ei kiinnity niihin ja perehdytys pääsee etenemään vaivattomammin. (Eklund 2018, 54.)

Haastatteluissa nousi esiin myös erilaisten materiaalien merkitys perehdytyksen tukena. Tiimillä on olemassa jo paljon erilaista materiaalia niin perehdyttäjien kuin perehdytettävien tueksi. Tämän vuoksi on järkevää, että hyvissä ajoin ennen perehdytyksiä tarvittavat materiaalit käydään läpi ja tarkistetaan tietojen ajankohtaisuus. Lisäksi on järkevää miettiä jo ennalta, mitkä ovat sellaisia materiaaleja, joista on hyötyä ja apua perehdyttäjille ja esimerkiksi koota niistä vielä oma kansionsa, jotta kaikki on helposti saatavilla.

6 Johtopäätökset

6.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta antoisa kokemus. Ensimmäiseksi suuremmaksi yksin tehdyksi tutkimukseksi työ onnistui mielestäni hyvin. Täys-

päiväinen työskentely opinnäytetyön ohella aiheutti hieman haasteita ajankäytön ja jaksamisen kanssa, mutta mielestäni työn lopputulokseen voi olla tyytyväinen. Olin myös tutkimuksessa mielenkiintoisessa roolissa, sillä olen työskennellyt pidempään tiimissä, johon tutkimus tehtiin. Tämä laittoi minut samalla myös havainnoitsijan rooliin ja minulla oli asiantuntijana jo parempi käsitys aiheesta, jos olisin ulkopuolisena tullut tekemään tutkimuksen.

Työn tavoitteena oli löytää tämänhetkiset haasteet perehdytysprosessista ja tehdä kehitysehdotukset niihin. Työn tutkimuskysymykset olivat:

- Millainen toimiva ja geneerinen perehdytysprosessi olisi kesätyöntekijälle?
- Kuinka perehdytysprosessi pidetään perehdyttäjälle ajankäytöllisesti kohtuullisena ja mielekkäänä?

Mielestäni työssä saatiin vastauksia alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin, joita päästään myös ihan käytännössä testaamaan tulevan kevään perehdytyksissä, joten työ voidaan todeta onnistuneeksi. Lisäksi haastattelujen perusteella yhdeksi tavoitteeksi nousi esiin luoda kaavio, joka selkeyttäisi perehdytysprosessin roolit, vastuut sekä tehtävät ja sellainen saatiin kuvailtua tähän työhön. Haastavia perehdytyksistä tekevät sen, että mukana olevat pääperehdyttäjät ovat ammattitaidoiltaan sellaisessa asemassa, että heillä on työtehtäviä, joita ei välttämättä muilla tiimissä ole. Tämä luo omat haasteensa siihen, miten nämä työtehtävät saadaan rauhoitettua perehdytyksien ajaksi niin, että työmäärät pysyvät kohtuullisina. Mielestäni tähän saatiin kehitysehdotuksena perehdytyksien rytmittäminen niin, että vastuualueita jaetaan muillekin, kuten mentoreille, jotka ottavat perehdytyksiä haltuunsa hetkellisesti niin, että pääperehdyttäjien ei tarvitse olla kiinni kesätyöntekijöissä kaikkea työaika viikosta. Lisäksi toinen tärkeä kehitysehdotus tähän oli säännöllinen palaverikäytäntö perehdyttäjien ja esihenkilön kanssa. Riittävällä suunnittelulla pystytään luomaan kesätyöntekijöille geneerinen perehdytysprosessi sekä helpottamaan perehdyttäjien työkuormaa.

Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen, tulokset pysyisivät samana. Validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkkoja ja täsmällisiä tulkintasääntöjä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haastavaa, sillä siinä ei ole kvalitatiivisen tutkimuksen tavalla vakiintuneita luotettavuuden arviointikriteereitä. (Kananen 2015, 111–112, 114; Kananen 2014, 145). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan muun muassa arvioida saturaatiolla. Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa sitä, että eri lähteiden tutkimustulokset alkavat toistua. (Kananen 2015, 115.) Tämän perusteella tutkimuksen reliabiliteetin voidaan katsoa olevan heikko, koska haastateltavat voisivat muuttaa mieltään tai kertoa eri asioita, kuin ensimmäisellä kerralla. Toisaalta taas tutkimuksen saturaation voidaan katsoa olevan vahva, koska haastatteluissa alkoi toistumaan samat asiat.

Näin prosessin loppupuolella ja haastattelujen analysoinnin sekä tutkimuksen edetessä huomasin, että haastatteluihin olisi voinut lisätä kysymyksen perehdyttäjille, mikä perehdyttämisessä motivoi tai miten prosessi pidettäisiin mielekkäänä. Tästä olisi voinut saada enemmän tietoa siihen, miten perehdytys saataisiin pysymään kivana tekemisenä eikä koettaisi ajankäytöllisesti haastavaksi tai epämiellyttäväksi. Mielestäni haastattelut olivat kuitenkin onnistuneet tutkimuksen kannalta. Haastatteluihin saatiin mukaan kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset henkilöt ja haastatteluiden tulosten pohjalta pystyttiin luomaan konkreettisia kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyössä tehtyjä havaintoja ja tuotoksia päästään testaamaan heti käytännössä ensi kevään kesätyöntekijöiden perehdytyksissä. Käytännön testaamisen jälkeen voi nousta esiin lisää mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Tämänhetkisen tiedon perusteella jatkotutkimuksena aiheeseen liittyen voisi olla tutkimus siitä, miten tiimin osallistaminen perehdytysprosessiin yhä enemmän olisi mahdollista ja paranisiko prosessin tehokkuus sen avulla.

6.2 Yhteenveto

Työstäessäni tätä opinnäytetyötä opin, kuinka tärkeä osa perehdytysprosessi on onnistunutta rekrytointia. Kirjoittaessani opinnäytetyön viitekehystä sain paljon uutta teoreettista näkökulmaa aiheeseen. Pääsin myös tekemään ensimmäistä kertaa tutkimuksen yhteydessä haastatteluita, mikä oli mielenkiintoinen ja opettava kokemus. Lisäksi pääsin seuraamaan viime kevään ja kesän 2022 perehdytyksiä sekä olemaan niissä apuna aina tarvittaessa. Toisaalta työn tekeminen vahvisti myös aiempaa käsitystä siitä, ettei perehdytyksien toteuttaminen aina ole helppoa juuri ajankäyttöllisten haasteiden vuoksi. Perehdytys vaatii tarkkaa suunnittelua ja usein myös hetkellistä venymistä perehdyttäjiltä.

Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti yhä enemmän pienempiä tai suurempia muutוסvaatimuksia, joihin on vastattava, jotta pysytään kilpailukykyisenä. Myös perehdytysprosessi vaatii muutoksia ympäristön ja työn muuttuessa ja prosessin ylläpitäminen vaatii järjestelmällistä kehittämistä. Organisaation on suositeltavaa luoda järjestelmällinen tapa kerätä perehdytysprosessiin liittyvää palautetta, jonka avulla tunnistetaan ja tuodaan esille perehdytysprosessin kehityskohteet. Järjestelmällisen kehittämisen ei ole tarkoitus tuoda uusia raskaita prosesseja vaan suunnitelmallista toimintaa. Perehdytysprosessia on järkevää kehittää pieni kokonaisuus kerrallaan, sillä liian useat samanaikaiset kehitysprosessit syövät toistensa resursseja ja jokainen kehitysprosessi hidastuu. Pienemmät kehityskohteet ja säännöllisellä kehittämisellä voidaan arvioida, mikä osa-alue vaatii sillä hetkellä eniten kehittämistä. Toisaalta on muistettava, että kehittäminen on jatkuva prosessi, eikä perehdytyksestä ikinä tule täydellistä tai täysin valmista, mutta kehittämisen kautta voidaan päästä lähemmäksi perehdytykselle asetettuja tavoitteita. (Eklund 2018, 132–134.)

Lähteet

Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua. Viitattu 28.2.2022.

Cable, Daniel M. & Gino, Francesca & Staats, Bradley R. 2013. Reinventing Employee Onboarding. MIT Sloan Management Review, 54 (3), 23–28.

Caldwell, Cam & Peters, Ray 2018. New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. Journal of Management Development 37 (1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>. Viitattu 11.4.2022.

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Impact, Helsinki.

Halonen, Eetu 2022. Kesätyöntekijöiden neuvontapuhelimeen soitetaan peru- tuista vuoroista ja heikosta perehdytyksestä – ”Välillä järkyttää, miten pahoja ti- lanteita nuorille saattaa tulla eteen”. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/koti- maa/art-2000008968012.html>. Viitattu 17.9.2022

Hirsjärvi, Sirkka, & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastatte- lun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Honkaniemi, Laura & Junnila, Kirsi & Ollila, Juhani & Poskiparta, Hanna & Rin- tala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha 2007. Viisaat Valinnat. 1. Painos. Työter- veyslaitos, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikor- keakoulu, Jyväskylä.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja to- teutus. 1. painos. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia Helsinki University Press, Helsinki.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (kumottu) 30.3.2007/334

Mikkola, Leena & Valo, Maarit 2020. Workplace communication. Routledge, New York.

Neles 2022. <https://www.neles.com/fi/yritys/>. Viitattu 10.9.2022.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Snell, Alice 2006. Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. Strategic HR Review, 5 (6), 32–35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>. Viitattu 12.4.2022

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Valmet Flow Control perehdytys-workshop, 27.4.2022, Isa Haapakoski.

Valmet perehdytysopas

Valmet 2022. <https://www.valmet.com/investors/valmet-as-an-investment/business-lines/flow-control/>. Viitattu 10.9.2022.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus, Jyväskylä.

Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uudistettu painos. Kauppakamari, Helsinki.

Farren, Caela 2007. Help New Hires Succeed: Beat the Statistics. MasteryWorks, Inc. <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>. Viitattu 3.11.2022.

Lindström, Sara 2022. Keltanokka liikenteessä – uutta lempeämpää suhtautumista työhön perehtyjään. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/blogi/keltanokka-liikenteessa-uutta-lempeampaa-suhtautumista-tyohon-perehtyjaan>. Viitattu 3.11.2022.

Haastattelurunko perehdytyksessä mukana olleille perehdyttäjille

1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tavoitteet perehdytysprosessille?
2. Miten roolit ja tehtävät sekä vastuut ovat määritelty uusien kesätyöntekijöiden perehdyttämisessä? Miten kuvailisit roolien ja vastuiden toimivuutta tällä hetkellä?
3. Miten uusien kesätyöntekijöiden perehdytys on aikataulutettu ja miten se mielestäsi toteutuu?
4. Miten kuvailisit oman ajankäyttösi riittävyttä prosessin aikana?
5. Miten mielestäsi perehdyttäjiä voitaisiin tukea prosessin aikana?
6. Miten perehdytysprosessi toimii mielestäsi tällä hetkellä? Osaatko kuvailla prosessista selkeitä epäkohtia tai vahvuuksia? Jos kyllä, niin millaisia?
7. Miten kesätyöntekijöiden perehdytysprosessia voitaisiin mielestäsi kehittää?
8. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät syyt, miksi prosessia tulisi kehittää?
9. Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä perehdytysprosessin kehittämiseen liittyen?

Haastattelurunko perehdytyksessä mukana olleille perehdytettävälle

1. Millaisina koit perehdytysprosessin aikana asetetut tavoitteet? Mitkä ovat omasta mielestäsi tärkeimmät tavoitteet perehdytysprosessille?
2. Miten kuvailisit sitä, kuinka perehdyttämisestäsi vastaavien henkilöiden roolit sekä vastuut oli määritelty?
3. Millaisena koit oman roolisi perehdytyksen aikana? / Minkälainen vastuu mielestäsi perehtyjällä on perehdytyksen onnistumisen kannalta?
4. Miten perehdytysprosessin aikataulu oli suunniteltu ja miten se mielestäsi toteutui?
5. Miten kuvailisit perehdytysprosessin toimivuutta kokonaisuudessaan? Huomasitko perehdytyksessä selkeitä epäkohtia tai vahvuuksia? Jos kyllä, niin millaisia?
6. Miten kesätyöntekijöiden perehdyttämisprosessia voitaisiin mielestäsi kehittää?
7. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät syyt, miksi perehdytysprosessia tulisi kehittää?
8. Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä perehdytysprosessin kehittämiseen liittyen?