

PALKKA-ASiantuntijoiden perehdyttämisen
parhainksi koetut käytännöt: case palkeet

Haapalainen Heidi

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2023

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Heidi Haapalainen	Vuosi	2023
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Toimeksiantaja	Palkeet		
Työn nimi	Palkka-asiantuntijoiden perehdyttämisen parhaiksi koetut käytännöt: Case Palkeet		
Sivumäärä	38 + 3		

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimivimpia käytäntöjä, jotta toimeksiantajan eli Palkeiden perehdytysprosessia voitaisiin yhdenmukaistaa eri henkilöstöpalveluryhmien kesken. Tutkimuksessa selvitettiin myös kehitysehdotuksia ja kokemuksia Palkeiden perehdytysmateriaalista. Tutkimuksessa kuultiin perehdyttäjien ja uusien työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisestä.

Opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämistä sekä perehdytysprosessin eri osaluotoita. Opinnäytetyö tehtiin tutkimuspainotteisesti tapaustutkimuksena laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilta. Uudet työntekijät haastateltiin yksilöhaastatteluun ja perehdyttäjät osallistui-
vat ryhmähaastatteluun. Haastatteluihin osallistui yhdeksän uutta työntekijää ja viisi perehdyttäjää.

Tutkimustulosten mukaan uudet työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen ja perehdytys oli vastannut työtehtäviä. Uudet työntekijät kaipa-
sivat apua kokonaisuuden hallintaan ja välietappeja perehdytysprosessiin. Pe-
rehdyttämisen on koettu olevan toimivaa sekä lähiperehdytyksenä että etäyh-
teyksien välityksellä. Perehdyttäjät puolestaan kaipasivat perehdytykseen tar-
kempaa suunnitelmaa ja seurantaa. Perehdyttäjien työn tueksi kaivattiin myös
koulutusta perehdyttämiseen. Tutkimuksessa nousi esille konkreettisia kehitys-
ehdotuksia perehdyttämiseen, joiden perusteella toimeksiantajan on mahdollista
kehittää perehdyttämistä entistä sujuvammaksi.

Avainsanat perehdyttäminen, perehdytys, perehdytyksen suunnit-
telu

Degree programme in Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Heidi Haapalainen	Year	2023
Supervisor(s)	Satu Valli		
Commissioned by	Palkeet		
Title	Best practices in the orientation of payroll experts: Case Palkeet		
Number of pages	38 + 3		

The goal of the study was to find out most effective practices among different personnel service groups in order to harmonize the orientation process of the commissioner of the thesis, that is Palkeet. The study also explored development proposals and experiences with Palkeet's orientation material.

The thesis deals with orientation and different areas of orientation process. The research was a qualitative case study. The research material was collected by interviewing nine new payroll experts and five persons who are responsible for newcomer's orientation. New payroll experts participated in individual interviews and persons responsible for orientation were interviewed in a group interview.

According to the research results, the new payroll experts were mostly satisfied with the orientation they received and the orientation corresponded to the work tasks. The newcomers needed more help to understand the big picture and immediate steps in orientation. Orientation has been found to be effective both when conducted in person and remotely. The mentors needed a more detailed plan and follow-up for the orientation process. Training for orientation was also needed to support the work of the mentors. The research revealed concrete development proposals for orientation. With the help of the thesis results, the commissioner can develop a much more functional orientation process.

Keywords

orientation, orientation process, planning orientation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	6
1.2	Palkka-asiantuntijana Palkeissa	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	8
2.1	Tutkimusote ja lähestymistapa.....	8
2.2	Tutkimusaineiston kerääminen	9
3	PEREHDYTTÄMINEN JA PEREHDYTYSPROSESSI	11
3.1	Perehdyttäminen.....	11
3.2	Perehdyttämisen merkitys.....	11
3.3	Perehdytysprosessin osa-alueet.....	13
3.4	Perehdytysprosessin suunnittelu	14
3.5	Perehdyttämisen toteutus	17
3.6	Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja päivittäminen.....	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
4.1	Aineistonkeruuprosessi.....	21
4.2	Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus	22
5	TUTKIMUSTULOKSET	24
5.1	Perehdytyskäytännöt	24
5.1.1	Toimivimmat perehdytysmenetelmät.....	24
5.1.2	Seuranta, palaute ja suunnittelu	26
5.1.3	Yksi nimetty perehdyttäjä vai perehdytysrinki.....	28
5.2	Kehitysehdotukset	29
5.2.1	Perehdytysringin organisoiminen ja perehdyttäjien koulutus.....	29
5.2.2	Osaamistodistuksen päivittäminen ja ohjeet	30
6	POHDINTA	32
6.1	Johtopäätökset	32
6.2	Luotettavuuden tarkastelu.....	34
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET	38

1 JOHDANTO

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän tai talon sisällä tehtävää vaihtavan työntekijän opastusta työtehtäviin niin, että hän voi suoriutua niistä nopeasti ja tehokkaasti sekä viihtyä työssään (Viitala 2021, 3.3). Perehdyttäminen on tärkeää työtehtävien oppimisen kannalta. Perehdytykseen panostaminen maksaa itsensä takaisin, kun uusi työntekijä oppii tekemään työtehtävät oikein ja itsenäisesti. Perehdytys vaikuttaa myös työntekijän turvallisuuden tunteeseen uusissa tehtävissä ja työnantajaan sitoutumiseen. (Joki 2021, 85.)

Työturvallisuuslaissa (2002/738 2:14§.) säädetään työnantajan velvollisuudesta perehdyttää työntekijä niin, että tällä on riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on myös huolehdittava siitä, että työntekijä saa riittävän perehdytyksen työhön, työolosuhteisiin, työvälineisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin sekä turvallisiin työtapoihin. Lisäksi työntekijälle on annettava opastusta työturvallisuudesta, sekä erilaisista korjaus-, huolto- ja poikkeustilanteista. Työnantajalla on myös velvollisuus täydentää annettua ohjausta tarvittaessa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Palkeet haluaa kehittää ja yhdenmukaistaa palkka-asiantuntijoiden perehdytystä eri henkilöstöryhmien välillä. Palkka-asiantuntijoita työskentelee yhdeksässä henkilöstöryhmässä, neljällä eri paikkakunnalla. Eri henkilöstöryhmillä on erilaisia perehdytyskäytäntöjä ja opinnäytetyössä tutkitaan neljän eri henkilöstöryhmän perehdytyskäytäntöjä teema- ja ryhmähaastatteluilla. Tutkimuksessa keskitytään uusien palkka-asiantuntijoiden substanssiperehdytykseen, jota tutkitaan haastatteleamalla uusia työntekijöitä ja heidän perehdyttäjiään. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää parhaat perehdytyskäytännöt eri ryhmistä sekä kuulla haastateltavien kehitysehdotuksia perehdyttämisestä. Opinnäytetyö tehdään tutkimuspainotteisesti tapaustutkimuksena laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen.

Opinnäytetyö hyödyttää toimeksiantajaa, koska sen avulla saadaan tietoa eri ryhmässä tapahtuvasta perehdytyksestä ja tätä tietoa voidaan käyttää perehdyttämisen nykytilan arviointiin ja kehittämiseen. Perehdytyksen tutkimisella pyritään auttamaan myös perehdyttäjiä, koska he saavat selkeämmän kuvan toivotuista

perehdytyskäytännöistä. Perehdytyksen tutkiminen auttaa myös uusia työntekijöitä, koska perehdytyksen yhdenmukaistamisen ansiosta he ovat tasavertaisemmassa asemassa keskenään. Aiheen tutkiminen on kiinnostavaa, koska erilaisiin perehdytyskäytäntöihin tutustumalla jokainen ryhmä voi oppia uusia ja tehokkaampia perehdytystapoja ja näin saada parhaat käytännöt jokaisen ryhmän käyttöön.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, mitkä ovat henkilöstöpalveluryhmien 1–4 parhaiksi koetut perehdytyskäytännöt. Tutkimuksessa selvitetään myös perehdyttäjien ja perehdytettävien mielipiteitä jo olemassa olevasta perehdytysmateriaalista ja kehitysehdotuksia sekä perehdytykseen että perehdytysmateriaaliin.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet tarjoaa talous- ja henkilöstöpalveluita valtion virastoille, laitoksille, rahastoille ja palkansaajille. Palkeilla on toimipisteitä Joensuussa, Mikkelissä, Porissa, Hämeenlinnassa ja Helsingissä. Näillä viidellä toimipisteellä työskentelee yhteensä noin 650 työntekijää. (Palkeet 2023a.) Palkeiden henkilöstöpalveluihin kuuluu muun muassa valtiohallinnon palkanlaskennan, palkkion maksun ja palvelusuhteen hallinnan palvelut. Palkanlaskennan vastuulla on erilaisten sidosryhmille toimitettavien tietojen ja maksujen oikea-aikainen ja oikeellinen toimittaminen. (Palkeet 2023b.)

Palkeiden visio on olla vaikuttavampia yhdessä. Yhteistyö ja jatkuva kehittyminen on vision keskiössä. Vaikuttavuutta pidetään tärkeänä kilpailukyvyyn ja muutoksen kannalta. Palkeiden strategia koostuu kolmesta painopisteestä: yhdessä tekemisestä, asiakaskeskeisyydestä ja digitalisaation edistämisestä. Myös strategiassa korostuu yhdessä kehittyminen ja kehittäminen. (Palkeet 2023c.)

1.2 Palkka-asiantuntijana Palkeissa

Työskentelin itse Palkeilla palkka-asiantuntijana vuonna 2022 toukokuusta joulukuun loppuun. Olin tuon ajan henkilöstöpalveluryhmässä 3, jossa oli noin 16 työntekijää ja kaikkien virkapaikka oli Joensuu. Monessa muussa henkilöstöpalvelu-

ryhmässä työntekijät eivät työskentele kaikki samalla paikkakunnalla vaan virka-paikka voi olla mikä tahansa Palkeiden toimipaikoista. Laajan etätyöoikeuden ansiosta toimistolla on tyypillisesti vain osa ryhmän jäsenistä kerrallaan ja liukuva työaika mahdollistaa myös työskentelyn osittain eri kellonaikoina vuorokaudesta. Henkilöstöpalveluryhmät voivat olla vielä jakaantuneita pienempiin, muutaman hengen tiimeihin, jotka hoitavat niille nimetyn asiakkaan palkanlaskennan tehtäviä. Etätyöoikeuden ja mahdollisten muilla paikkakunnilla työskentelevien työntekijöiden vuoksi työnteko ja yhteydenpito esimerkiksi Teamsin, Skypen ja sähköpostin välityksellä on luonnollinen osa työtä. Oma perehdytykseni palkka-asiantuntijaksi hoidettiin myös osittain etäyhteyksien välityksellä, vaikka oma perehdyttäjäni panosti myös niin kutsuttuun vierihoitoon.

Palkka-asiantuntijan työtehtäviin kuuluu palkanlaskennan ja palvelussuhteen hallinnan tehtävät kuten palkkaukseen liittyvien henkilötietojen ylläpitoa, vuosiloma- ja poissaolotietojen ylläpitoa, palkkojen ja palkkioiden laskentaa, työnantajamaksujen käsittelyä ja asiakaspalvelua (Valtiolle.fi 2023). Työ on monelta osin hyvin itsenäistä, mutta tiimityötä tehdään myös paljon. Työtehtäviä voi aikatauluttaa ja suunnitella itse, mutta palkanlaskennan aikataulu asettaa työlle omat rajansa. Palkeilla on paljon työohjeita, joita palkka-asiantuntija voi käyttää hyväksi työssään. Ohjeita on paljon kirjallisena ja myös videomuodossa. Ohjeet on tallennettu aihepiirin mukaan hieman eri paikkoihin Palkeiden intrassa. Palkka-asiantuntijan perehdyttämisen tueksi on tehty myös osaamistodistus, jossa on listattu laajasti eri tehtäviä, joita palkka-asiantuntijan tehtävänkuvaaan kuuluu.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

2.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Opinnäytetyö tehdään tutkimuspainotteisesti tapaustutkimuksena laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Opinnäytetyössä etsitään parhaita perehdytyskäytäntöjä kuulemalla vuonna 2022 aloittaneiden työntekijöiden kokemuksia perehdytyksestä sekä heitä perehdyttäneiden työntekijöiden kokemuksia. Tutkimuspainotteinen opinnäytetyö sopii perehdyttämisen tutkimiseen, koska Palkeiden erilaisista perehdyttämiskäytännöistä halutaan saada mahdollisimman kattava kuva, jotta perehdyttämistä voitaisiin kehittää ja yhdenmukaistaa. Jaana Vuoren (2021a) mukaan tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkkaan rajattua tapausta mahdollisimman hyvin. Laajoihin yleistyksiin ei pyritä, vaan luotetaan siihen, että rajattua tapausta ymmärtämällä saadaan tietoa, jota voidaan soveltaa muissa yhteyksissä.

Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa tutkittavaa aihetta peilataan aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin (Juhila 2021a). Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan ihmisten kokemusten avulla jokin ilmiö (Vilkkä 2021, luku Laadullinen tutkimus). Tutkimusote on laadullinen, koska parhaita perehdytyskäytäntöjä ei pyritä mittaamaan vaan on tarkoitus keskittyä nimenomaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksiin perehdyttämisestä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu subjektiivisuuden arvostaminen. Tutkijan subjektiivisuus hyväksytään, eikä hän yritä asettua ulkopuolisen tarkkailijan rooliin (Juhila 2021b). Olen itse saanut tänä vuonna perehdytyksen palkka-asiantuntijan tehtäviin, joten minulla on omakohtainen kokemus tutkimastani asiasta. Minulla on myös omaan kokemukseeni pohjautuva mielikuva siitä, miten perehdytystä kannattaisi kehittää. Samalla tavalla tutkimuksessa haastateltavat työntekijät kertovat omista subjektiivisista kokemuksistaan. Heillä on kokemusta siitä perehdytystavasta, jota heidän ryhmässään on käytetty, eivätkä he näin ollen pysty vertailemaan mikä perehdytystapa on paras. Haastattelujen perusteella voin analysoida perehdytystapoja, mutta kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen mukaan selviä syy-seuraussuhteita voi olla hankala tunnistaa (Juhila 2021b).

2.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksessa kerätään tietoa siitä miten perehdytettävät ja perehdyttäjät ovat kokeneet perehdytyksen. Jotta parhaat perehdytyskäytännöt voidaan tunnistaa ja niiden perusteella yhdenmukaistaa Palkeiden henkilöstöpalveluiden perehdytystä ryhmien välillä, on selvitettävä mikä perehdytyksessä on onnistunut hyvin ja mikä on koettu vaikeaksi. Tarvitaan myös tietoa siitä miten perehdytettävät ja perehdyttäjät kokevat valmiin perehdytysmateriaalin, sekä siitä, miten perehdyttäminen etätyössä ja toimistolla on koettu.

Tutkimushaastatteluja voidaan toteuttaa strukturoituina, puolistrukturoituna tai vähän strukturoituna haastatteluina. Strukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään samat kysymykset ja vastausvaihtoehdot on rajattu. Näin pyritään saamaan objektiivisia tuloksia ja minimoimaan haastattelijan vaikutus. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on myös ennalta määrätty, mutta haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.)

Tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluilla, jotka ovat puolistrukturoituja tai vain vähän strukturoituja haastatteluja. Teemahaastattelu on hyvä tapa kerätä laadullista aineistoa. Teemahaastattelussa on määritelty etukäteen tietyt teemat, joista aineistoa kerätään, mutta valmiita kysymyksiä, joita kysytään jokaiselta haastateltavalta samalla tavalla ja samassa järjestyksessä ei teemahaastattelussa ole. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 27, 29–30.) Haastattelemalla voi kerätä nopeasti syvällistä tietoa ja saada uusia näkökulmia tutkittavasta asiasta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106). Haastattelemalla uusia työntekijöitä pyritään saamaan avoimia vastauksia ja näin muodostamaan hyvä kokonaiskuva palkka-asiantuntijoiden perehdytyksen nykytilasta.

Myös perehdyttäjiä voi haastatella teemahaastattelun menetelmin, mutta koska haastateltavia on paljon, voi perehdyttäjien haastatteluun käyttää vaihtoehtoisesti myös ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelun etu yksilöhaastatteluun verrattuna on se, että ryhmässä käsiteltävät asiat nousevat uudelle tasolle (Ojasalo ym. 2014, 110). Osa perehdyttäjistä on työskennellyt talossa jo pitkään ja heillä on

kokemusta useista perehdytyksistä, joten ryhmähaastattelussa perehdyttäjät voivat vertailla omia perehdytyskäytäntöjään toistensa kanssa eivätkä vain kertoa omista kokemuksistaan ja mielipiteistään.

Haastateltavat henkilöt tavoitetaan pyytämällä henkilöstöryhmien ryhmäpäälliköiltä nimelistat heidän ryhmässään vuonna 2022 aloittaneista henkilöistä ja heidän perehdyttäjistään. Tämän jälkeen kyseisiltä henkilöiltä pyydetään haastattelua sähköpostilla. Haastattelut toteutetaan Microsoft Teamsin välityksellä.

3 PEREHDYTTÄMINEN JA PEREHDYTYSPROSESSI

3.1 Perehdyttäminen

Becker ja Bish (2021) uskovat perehdyttämisen olevan ennen kaikkea sekä yksilön että organisaation oppimisprosessi. Perehdyttämisen tavoite on varmistaa, että työntekijä oppii työtehtävänsä ja yrityksen toimintatavat niin, että hän voi työskennellä tehokkaasti osana työyhteisöään (Eklund 2018, 25). Hyvän perehdyttämisen avulla työntekijä oppii omat työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja oikein (Joki 2021, 85). Oppiminen ei ole pelkkää tiedon tai osaamisen siirtämistä kokeneemmalta kollegalta uudelle työntekijälle, vaan oppiminen vaatii myös oppijalta aktiivista tiedon käsittelyä ja tehtävien harjoittelemista (Kupias & Peltola 2019, 36). Oppimistapoja on erilaisia ja perehdytyksessä onkin hyvä ottaa erilaiset oppimistavat huomioon (Eklund 2018, 54). Organisaation näkökulmasta perehdyttäminen on prosessi, joka on jatkumoa rekrytoinnille ja jonka tavoitteena on saada uudesta työntekijästä nopeasti kannattava työntekijä. Perehdyttäminen on myös johtamisen keino, jonka avulla yritys toteuttaa strategiaansa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13–14, 49.)

Perehdytysprosessit ovat erilaisia eri yrityksissä ja eri henkilöt tarvitsevat erilaisen perehdytyksen (Eklund 2018, 26). Perehdytettävän henkilön aikaisempi kokemus ja osaaminen vaikuttavat perehdyttämiseen (Joki 2021, 86). Jos perehdytettävällä henkilöllä on hyvin erilainen ammatillinen tausta kuin organisaation nykyisellä henkilöstöllä, hänen osaamisensa voi täydentää organisaation nykyistä osaamista ja tarjota uusia ideoita (Becker & Bish 2021). Perehdyttämisen laajuus riippuu myös työtehtävästä ja työsuhteen pituudesta (Joki 2021, 86). Vaikka perehdytys onkin erilaista eri yrityksissä ja eri henkilöille, on perehdytyksessä otettava huomioon työlainsäädännön asettamat vaatimukset (Eklund 2018, 26).

3.2 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii tekemään työnsä oikein ja näin muiden työntekijöiden ei tarvitse käyttää jatkossa niin paljon aikaa virheiden selvittelyyn ja uuden työntekijän aiheuttamat työnkeskeytykset vähenevät. Uuden työn-

tekijän olo on turvallinen, kun hän tietää saavansa uusiin tehtäviinsä perehdytyksen. Perehdyttäminen on tärkeää myös turvallisuuden kannalta, eli uudelle työntekijälle täytyy opettaa turvallisen työskentelyn taidot. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä voidaan myös sitouttaa uusi työntekijä organisaatioon ja vaikuttaa hänen mielialaansa positiivisesti. (Joki 2021, 85.) Hyvin hoidettu perehdytys lisää työhyvinvointia, työssä viihtymistä ja parantaa työturvallisuutta (Työterveyslaitos 2023).

Työnantajakuva on organisaatiokulttuurin ilmentymä, joka muodostuu organisaatioon liitetyistä mielikuvista ja kokemuksista. Se vaikuttaa siihen miten mielenkiintoiselta työnantajalta organisaatio vaikuttaa niin nykyisenä kuin tulevana työnantajana. Kaikki henkilön kokemukset työsuhteen aikana, muun muassa perehdyttämien, vaikuttavat työnantajakuvaan. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62–63.) Hyvä perehdytys voi olla organisaatiolle kilpailuetu ja vahvistaa positiivista työnantajakuva (Eklund, 25). Perehdyttäminen vaikuttaa siihen, miten uusi työntekijä kokee paikkansa yrityksessä ja mitä hän ajattelee työnantajastaan. (Viitala, luku 3.3). Perehdyttäminen on tapa toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi ja tutustuttaa hänet organisaatiokulttuuriin (Luukka 2019, 290). Organisaatiot, jotka panostavat ihmisiin pärjäävät, kun kilpaillaan työntekijöistä. Organisaation suhtautuminen työntekijöihin tulee ilmi sen tärkeimmistä henkilöstöprosesseista kuten perehdyttämisestä. Kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin, työntekijöiden vaihtuvuus vähenee ja sitoutuminen työnantajaan paranee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24.)

Kokeneempi uusi henkilö pystyy vertailemaan uuden työpaikkansa toimintatapoja aikaisempiin kokemuksiinsa, joten hänen tekemiään havaintoja kannattaa kuunnella. Uusi henkilö osaa kyseenalaistaa toimintatapojen toimivuuden joihin talon sisällä on jo totuttu. (Joki 2021, 87.) Jotta uuden työntekijän mukanaan tuoma uusi tieto osataan hyödyntää, perehdytys tulisi ajatella kaksisuuntaisena prosessina, jossa myös uusi työntekijä toimii perehdyttäjänä. Jos organisaatio on avoin palautteelle ja kehitysideoille voi perehdytysprosessi hyödyttää molempia osapuolia. (Eklund 2018, 39.)

3.3 Perehdytysprosessin osa-alueet

Perehdyttäminen koostuu kaikista niistä käytänteistä, jotka auttavat työntekijää oppimaan työtehtävänsä ja sopeutumaan organisaatioon (Joki 2021, 85). Perehdyttämisen voi Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan jakaa neljään osaan: ennen töiden aloitusta tapahtuvaan informointiin yrityksestä, vastaanottoon ja yritykseen perehdyttämiseen, työsuhteeseen liittyvään perehdyttämiseen ja itse työtehtävään opastamiseen. Eklund (2018, 91–92) puolestaan ehdottaa, että perehdytysprosessin jakaminen pienempiin osa-alueisiin helpottaisi perehdytyksen suunnittelua. Eklund esittelee perehdytysprosessin, joka on jaettu kuuteen osa-alueeseen: vastualueet ja tavoitteet, työtehtävään opastaminen, organisaation toiminta, prosessit ja käytänteet, verkostot sekä kehittymisen seuranta.

Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan perehdyttäminen alkaa jo työhaastattelussa ja valintatilanteessa, kun uudelle työntekijälle annetaan tietoa yrityksestä ja työsuhteesta. Luukka (2019, 288–289, 291) toteaa, että perehdyttämisen ajatellaan usein alkavan ensimmäisenä työpäivänä, mutta sen kannattaisi ajatella alkavan jo työhaastattelussa. Luukan mukaan uuden tekijän tutustuttaminen yritykseen kannattaa aloittaa jo ennen ensimmäistä työpäivää esimerkiksi soittamalla ja kertomalla tulevasta perehdytyksestä, tervetuliaiskirjeellä tai vaikkapa antamalla etukäteen luettavaa. Myös Eklund (2018, 93–94) ehdottaa, että tehtävän vastualueita ja tavoitteita voi avata jo rekrytoinnin aikana ja jatkaa tuota keskustelua perehdytyksen alettua. Eklund kertoo, että kun uuteen työntekijään päästään työsuhteen alettua tutustumaan paremmin, voidaan tehtäväkuva mahdollisuuksien mukaan muokata hänen vastaamaan hänen vahvuuksiaan. Vastuiden ja tavoitteiden perehdyttäminen on Eklundin mukaan tärkeää, jotta työntekijä hahmottaisi työnsä merkityksen ja paikkansa organisaatiossa paremmin.

Työntekijän vastaanottamisella ja yritykseen perehdytyksessä lähijohtaja auttaa uuden työntekijän pääsemään sisälle yritykseen ja tutustumaan yrityksen toimintaan (Viitala 2021, luku 3.3). Organisaatioon perehdyttämisen tarkoituksena on muodostaa uudelle työntekijälle totuuden mukainen kuva organisaation toiminnasta. Organisaatiosta kerrotaan esimerkiksi sen historiasta, nykytilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Uuden työntekijän on myös tunnettava organisaation tuottamat tuotteet ja palvelut, sekä asiakkaat ja kilpailijat. On myös tärkeää

kuvata uuden työntekijän tekemän työn merkitys organisaatiolle. Uudelle työntekijälle on opetettava organisaation prosessit ja käytänteet kuten esimerkiksi asiakashallinta, tiedonhallinta ja kehittämisprosessit. (Eklund 2018, 100–102.) Perehdytyksessä täytyy käydä läpi myös työsuhteen perusasiat kuten työaikaan ja palkkaukseen liittyvät asiat (Viitala 2021, luku 3.3).

Työnopastuksessa keskitytään perehdytettävän henkilön työtehtävään ja työympäristöön (Viitala 2021, luku 3.3). Työnopastus on käytännön opastamista työtehtävän sääntöihin, tekniikoihin ja toimintatapoihin. Työtehtävä vaikuttaa työnopastukseen. Suorittavassa työssä työnopastuksessa käydään läpi oikeaa, tehokasta ja turvallista työskentelytapaa. Asiantuntijatyössä tai kokonaan uudessa tehtävässä työnopastus on haastavampaa ja tehtävän tarkkaa sisältöä voi olla mahdotonta määrittää. (Eklund 2018, 96–97.)

Työhönopastuksessa perehtyjälle kerrotaan muun muassa hänen tehtävänkuvaan ja työtehtävän vastuualueista. Hänelle tulee opastaa myös koneiden, laitteiden ja työvälineiden käyttö sekä, miten vika- ja häiriötilanteissa toimitaan. Myös henkilösuojainten ja suojalaitteiden käyttö ja toimintatavat onnettomuustilanteiden varalle tulee opastaa. (Työterveyslaitos 2022.) Työnopastuksen tärkein asia on kuitenkin opastaa uudelle työntekijälle työnsisältö, työvaiheet, työn tekemisen periaatteet ja lopputuloksen laatuun liittyvät asiat (Viitala 2021, luku 3.3). Myös perehdyttäjälle itsestään selvät asiat on hyvä opettaa uudelle työntekijälle (Eklund 2018, 98). Onnistuneen työnopastuksen seurauksena uusi työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja missä asioissa hän voi tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyen (Viitala 2021, luku 3.3).

3.4 Perehdytysprosessin suunnittelu

Organisaatioissa täytyy miettiä, mitä tavoitteita perehdyttämällä tavoitellaan (Kupias & Peltola 2009, 87). Perehdytys suunnitelma on yhteinen työkalu perehdyttäjälle ja perehtyjälle, jonka avulla he toteuttavat perehdyttämistä (Eklund 2018, 73). Tehokkaan perehdyttämisen suunnittelu ja hallinta on henkilöstöhallinnon tärkeä tehtävä, koska sen avulla rekrytointiprosessiin käytetyt resurssit alkavat lopulta tuottaa ja uusi työntekijä pystyy työskentelemään parhaan osaami-

sensa mukaisesti. Hyvä perehdyttäminen helpottaa uusien työntekijöiden sopeutumista, optimaalisen suorituskyvyn saavuttamiseen tarvittava aika lyhenee ja työntekijöiden vaihtuvuus pienenee. (Becker & Bish 2021.) Kun perehdytysprosessi on suunniteltu, sitä on mahdollista kehittää ja sen laatuun ja tasapuolisuuteen voidaan vaikuttaa. On tärkeää, että tiedetään, mitä perehdytys suunnitelmalla tavoitellaan ja miksi juuri sitä suunnitelmaa käytetään. Suunnitelman tulisi tukea käytännön työtä ja olla perusteltu. (Eklund 2018, 31, 75.)

Perehdytystä voidaan suunnitella yksilöllisesti tai systemaattisesti koko organisaation tai työyksikön tasolla. Keskitetysti laadittuja perehdytys suunnitelmia voidaan parhaiten hyödyntää organisaatiossa, jossa useampi työntekijä hoitaa samaa työtehtävää. Perehdytys suunnitelmia tulee kuitenkin aina jossain määrin räätälöidä uuden työntekijän tausta huomioon ottaen. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.) Perehdytys suunnitelmia voidaan räätälöidä uuden työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien mukaan, sitä mukaa kun tulokkaasta saadaan lisää tietoa (Eklund 2018, 79–80). Uuden työntekijän aikaisempaa osaamista voi arvioida osaamiskartoituksen avulla, jotta tiedetään, mihin hänen perehdytyksessään on järkevää keskittyä (Kupias & Peltola 2009, 89).

Perehdytys suunnitelman tulee kertoa, miten perehdytyksen tavoitteet saavutetaan. Suunnitelmaa laatimaan kannattaa ottaa useampia perehdytyksestä vastaavia henkilöitä, jotta esiin nousisi erilaisia näkökulmia. (Eklund 2018, 74.) Keskitetysti laaditusta perehdytys suunnitelmasta on myös perehdyttäjälle apua. Hän voi käyttää suunnitelmaa sellaisenaan tai muokata sitä omiin tarpeisiinsa sopivaksi. (Kupias & Peltola 2009, 88.) Perehdytys prosessin suunnittelun tavoitteena on myös varmistaa, että perehdyttäjillä on riittävä osaaminen perehdyttämistä varten. Perehdyttämisen laatu on suurelta osin perehdyttäjän taidoista ja kokemuksesta riippuvainen. (Eklund 2018, 36.)

Perehdytys suunnitelmasta tulee selvittää perehdyttämisestä vastuussa oleva henkilö tai henkilöt. Esihenkilö on vastuussa perehdyttämisestä kokonaisuutena, mutta hänen ei tarvitse hoitaa perehdyttämistä itse, vaan vastuuta eri osa-alueista voi jakaa muille. Kun vastualueet ovat selvät vältetään päällekkäiseltä työltä ja kaikki osa-alueet tulevat käsitellyiksi. (Eklund 2018, 76–77.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 195) ovat sitä mieltä, että perehdyttäjäksi sopii sellainen henkilö, jolla on jo kokemusta, mutta joka ei ole kuitenkaan unohtanut miltä uudessa työssä aloittaminen tuntuu. Joki (2021, 89) puolestaan on sitä mieltä, että perehdyttäjäksi sopii sellainen henkilö, joka ei ole ollut vielä kauan talossa ja joka muistaa vielä oman perehdyttämisensä hyvin. Perehdyttäjäksi on Joen mukaan kuitenkin hyvä valita ammattitaitoinen henkilö, joka on halukas perehdyttäjäksi. Eklund (2018, 140–141) ehdottaa perehdytysvastuun jakamista useammalle henkilölle. Kun perehdytysvastuuta on jaettu useammalle henkilölle yhden sijasta, perehdytyksen työmäärä jakautuu tasaisemmin ja uusi työntekijä pääsee heti perehdytyksessä tutustumaan useampaan työkaveriin (Kjelin & Kuusisto 2003, 195; Eklund 2018, 141). Työterveyslaitoksen (2023) mukaan perehdyttämiselle tulisi kuitenkin nimetä vastuuhenkilö, vaikka perehdytys hoidettaisiinkin tiiminä.

On esihenkilön tai henkilöstöasiantuntijan vastuulla valmentaa perehdyttäjät rooliinsa (Joki 2021, 88). Perehdyttäjien valmentamisessa täytyy tietää perehdyttämisen tavoitteet ja millainen hyvä perehdyttäjä organisaation kannalta on (Eklund 2018, 191). Esihenkilön olisi hyvä huomioida perehdyttämisyksikön myös perehdyttäjän osalta ja onkin tärkeää, että perehdytysvastuussa oleville henkilöille järjestetään riittävästi aikaa perehdyttämisen hoitamiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 196; Eklund 2018, 77).

Perehdytys suunnitelmaan kirjataan kaikki ne asiat, joita uuden työntekijän täytyy oppia. Suunnitelmaan laitetaan kaikki tehtävät, toimintatavat, säännöt, järjestelmät, laitteet, ynnä muut asiat, jotka uudelle työntekijälle täytyy opettaa. Näistä asioista voi tehdä muistin tueksi tarkistuslistoja. Perehdytys suunnitelmaan on hyvä myös miettiä aikataulua sille, milloin ja missä vaiheessa mikäkin asia opetellaan. Kovin tarkkaa aikataulua ei tarvitse tehdä, mutta suuntaa antava aikataulun avulla voidaan myös miettiä järjestystä, jossa eri asiakokonaisuudet käsitellään. Perehdyttämistä voidaan toteuttaa erilaisin tavoin, kuten erilaisilla koulutus-tilaisuuksilla, itseopiskelun avulla, ohjaajan avulla työssä oppimalla tai digitaalisesti erilaisia verkkokursseja tai pelejä hyödyntäen. Perehdytys suunnitelmassa olisi hyvä miettiä, minkälaisia perehdytysmuotoja halutaan käyttää, jotta oppiminen olisi mielekästä ja tehokasta. (Eklund 2018, 77–78.)

3.5 Perehdyttämisen toteutus

Perehdytyksen voi toteuttaa käytännössä erilaisin tavoin (Eklund 2018, 78). Menetelmien valintaan vaikuttaa organisaation arvot ja tavoitteet sekä erilaisten oppijoiden tarpeet (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Yleisimpiä perehdytysmuotoja ovat koulutustilaisuudet ja työssä oppiminen (Eklund 2018, 78). Erilaiset koulutusohjelmat tai koulutustilaisuudet ovat kustannustehokkaita tapoja kouluttaa useita työntekijöitä yhtä aikaa. Koulutusohjelmat voivat olla talon sisäisiä koulutusohjelmia tai talon ulkopuolista koulutusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 217.) Organisaation sisäiset koulutukset voidaan räätälöidä vastaamaan juuri organisaatio omia tarpeita (Eklund 2018, 183). Määrämuotoisella koulutuksella tietoa saadaan välitetyä tarkemmin kuin vapaamuotoisen keskustelun kautta. Määrämuotoista koulutusta voi käyttää muun muassa silloin kun perehdytetään organisaation yleisiä asioita. (Kjelin & Kuusisto 2002, 218.)

Työssä oppiminen, mentorointi tai vierihoitoperehdyttäminen tarkoittaa työssä oppimista ohjaajan opastuksessa (Kjelin & Kuusisto 2003, 221; Eklund 2018, 183; Kupias & Peltola 2009, 36). Vierihoitoperehdytyksessä seurataan kokenemman työntekijän toimintaa ja perehtyminen tapahtuu työtehtävien yhteydessä. Näin uusi työntekijä saa yksilöllistä opastusta ja hänellä on mahdollisuus olla tilanteessa aktiivisesti mukana. (Kupias & Peltola 2009, 36–37; Kjelin & Kuusisto 2003, 220.) Vierihoitoperehdytys voi olla laadultaan vaihtelevaa, koska se riippuu perehdyttäjän taidoista ja kiinnostuksesta perehdyttämiseen (Kupias & Peltola 2009, 37.)

Yksi perehdytysmuoto on itseopiskelu. Erilaiset virtuaaliset oppimisympäristöt tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia perehdyttämiseen, kuten verkkokursseja, webinaareja ja pelejä. Esimerkiksi verkkokurssit eivät ole aikaan ja paikkaan sidottuja ja niiden parissa opiskeluun ei vaadita perehdyttäjän läsnäoloa. (Eklund 2018, 79, 182.) Uusi työntekijä voi jäsentää omaa oppimistaan myös vapaamuotoisen oppimispäiväkirjan avulla (Kjelin & Kuusisto 2003, 223). Oppimispäiväkirjaan voi kirjata, mitä perehdytyksessä on käyty läpi ja mitä hän haluaisi käydä läpi vielä myöhemmin (Eklund 2018, 181.)

Digitaalisten materiaalien avulla uusi työntekijä voi itsenäisesti opiskella perehdytykseen kuuluvia asioita. Tällaisia digitaalisia materiaaleja voivat olla esimerkiksi videot, ohjeet, testit ja pelit. (Eklund 2018, 182.) Tietoa organisaatiosta voi kerätä organisaation omille kotisivuille, tietojärjestelmiin ja intranettiin. Uudelle työntekijälle täytyy järjestää oikeudet kaikkeen sähköiseen tietoon, jota hän tarvitsee perehtymisessä. Uudelle työntekijälle voi myös koostaa tietopakettin, joka voi sisältää muun muassa toiminta- ja vuosikertomuksen, työohjeet ja henkilöstön yhteystiedot. (Joki 2021, 92–93.) Jo olemassa oleva henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaali sopii perehdytysmateriaaliksi. Organisaation intranet sisältää monesti koko henkilöstön käytössä olevat käsikirjat ja ohjeet, ja sen käyttö myös perehdytyksessä on suositeltavaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–207.) Uutta työntekijää täytyy myös opastaa, mistä hän voi löytää tietoa. Hän tarvitsee myös aikaa tiedon etsimiseen ja tietoon tutustumiseen. (Joki 2021, 92–93.)

Vuonna 2020 etätyö yleisty selvästi koronapandemian vaikutuksen takia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Koronapandemian laannuttuakin monet työntekijät olivat innokkaita jatkamaan etätyöskentelyä. Etätyöskentelyn suosion myötä ratkaistavaksi onkin jäänyt, miten uudet työntekijät perehdytetään etänä. (Nyberg, Shaw & Zhu 2021.) Henkilöstökonsultti Helinä Lehto (2021) tarjoaa muutamia vinkkejä perehdyttämiseen etätyössä. Lehto kehottaa tutustumaan uuden työntekijän tapaan oppia ja muokkaamaan perehdytys suunnitelmaa mahdollisuuksien mukaan yhdessä perehdytettävän työntekijän kanssa niin, että se vastaa paremmin kyseisen henkilön tarpeisiin. Lehto kannustaa myös varaamaan oppimiselle aikaa ja kehottaa jakamaan perehdytysvastuuta useammalle, jotta uusi työntekijä tutustuisi kollegoihinsa.

Lehdon (2021) mukaan etätyössä saattaa korostua uuden työntekijän varovaisuus esittää kysymyksiä. Häntä tulisi kuitenkin kannustaa aktiiviseen vuorovaikutukseen ja perehdyttäjän tulisi myös itse hyödyntää etäyhteyden tarjoamia mahdollisuuksia kommunikointiin. Tutkimuksen mukaan uusien työntekijöiden voi kuitenkin olla vaikea päästä sisälle organisaatiokulttuuriin, jos perehdytys hoidetaan etänä (Verburg, Bosch-Sijtsema & Vartiainen 2013). Tiimiytyminen on tärkeä osa perehdytystä eikä sen saisi ajatella tapahtuvan itsestään. Erilaisten tiimiytymistä tukevien tilaisuuksien järjestäminen on perehdyttäjän vastuulla. (Eklund 2018,

107.) Lehto (2021) kehottaakin kiinnittämään huomiota tiiviin työyhteisön vaalimiseen varsinkin etätyössä, esimerkiksi yhteisien virtuaalikalorien ja muun vapaa-muotoisemman tekemisen merkeissä.

3.6 Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja päivittäminen

Perehdyttämisen seuranta ja arviointi on tärkeää, koska niiden avulla voidaan saada tietoa uuden työntekijän tilanteesta ja perehdytysprosessin toimivuudesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Perehdyttämistä seurataan, jotta tiedetään, miten perehdytysprosessi etenee ja miten uusi työntekijä kehittyy kohti sovittuja tavoitteita. Seurannan avulla perehdyttäjä saa tietoa siitä, missä asioissa uusi työntekijä vielä tarvitsee apua. Kun perehtymistä haittaavat asiat saadaan seurannan avulla selville, voidaan niihin puuttua aikaisemmin. (Eklund 2018, 119, 122.) Seurannan avulla kerätään myös tietoa siitä, mitä hyötyä perehdyttämisestä on ollut organisaatiolle (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Lähiesihenkilö seuraa työn sujumista yhdessä uuden työntekijän ja mahdollisesti myös tämän kollegan kanssa (Viitala 2021, luku 3.3).

Seuranta voidaan tehdä esimerkiksi haastatteluilla ja lomakekyselyillä (Kjelin & Kuusisto 2003, 246). Uuden työntekijän kanssa kannattaa sopia seurantakeskustelusta. Kun uusi työntekijä tietää, että hänen perehtymistään seurataan, hänelle tulee tunne, että hänen perehdyttämiseensä suhtaudutaan vakavasti ja hänellä on itselläänkin mahdollisuus päästä kertomaan, jos hän tarvitsee vielä lisää tukea. (Joki 2021, 95.) Perehdytyskeskusteluissa pyritään antamaan avointa palautetta puolin ja toisin sekä varmistamaan, että uudella työntekijällä on edellytykset oppia ja tehdä työnsä hyvin (Eklund 2018, 122).

Seurannan avuksi kannattaa määritellä isompia ja pienempiä osatavoitteita. Perehdytettävällä on hyvä olla pitkän tähtäimen tavoitteita, mutta pienemmät osatavoitteet ohjaavat toimintaa tehokkaammin ja perehdytettävä saa useammin onnistumisen kokemuksia. Perehdytyksestä voidaan seurata erilaisia osa-alueita kuten vuorovaikutusta, onnistumisen kokemuksia ja työtehtävän sujuvuutta. Perehdyttämiselle pitäisi myös määritellä jonkinlaiset arviointitavat, joilla perehdytyksen etenemistä seurataan. Edistymisten seurantaan voidaan käyttää muun

muassa asiakaspalautetta, kollegojen antamaa vertaispalautetta tai itsearviointia. (Eklund 2018, 120.) Kun perehdyttämistä arvioidaan, tarkastellaan sekä perehdytyksestä vastuussa olevien henkilöiden toimintaa että uuden työntekijän toimintaa. Perehdyttämisen onnistumisen kannalta keskeistä on uuden työntekijän tyytyväisyys saamaansa perehdytykseen sekä organisaation tavoitteiden toteutuminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 245).

Perehdyttämisohjelmaa ei voi aina käyttää samanlaisena vaan sitä täytyy päivittää aina tarvittaessa (Joki 2021, 88). Työelämä muuttuu ja organisaatioissa tapahtuu muutoksia, jonka vuoksi myös perehdytysprosessia tulee aika ajoin uudistaa vastaamaan uusiin tarpeisiin. Organisaatioissa tulisikin luoda järjestelmällinen tapa palautteen keräämiseen perehdytysprosessista. Palautteen avulla voidaan tunnistaa kehityskohteet perehdytysprosessista. Palautetta voi kerätä ensisijaisesti uudelta työntekijältä ja perehdyttäjältä, mutta myös muilta työntekijöiltä sekä esihenkilöiltä ja johdolta. (Eklund 2018, 132–133.)

Perehdytyksen kehittäminen vaatii myös jonkun, joka on vastuussa sen kehittämisestä (Eklund 2018, 133). Kjelin ja Kuusisto (2003, 194) sekä Joki (2021, 88) ehdottavat perehdytysohjelman omistajiksi henkilöstöasiantuntijoita. Perehdytysprosessin päivittämisessä olisi Eklundin (2018, 133–134) mukaan myös hyvä keskittyä aina pieneen kokonaisuuteen kerrallaan. Näin uusien ideoiden testaaminen olisi nopeampaa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Aineistonkeruuprosessi

Henkilöstöpalveluryhmien 1–4 ryhmäpäälliköitä pyydettiin ehdottamaan haastatteluun sopivia perehdytettäviä ja perehdyttäjiä. Ryhmäpäälliköt lähettivät nimilistat, joista haastattelukutsut lähetettiin sellaisille uusille työntekijöille, jotka oli perehdytetty keskenään erilaisilla tavoilla. Haastatteluja toivottiin sellaisilta uusilta työntekijöiltä, jotka oli perehdytetty perehdytysringissä ja myös sellaisilta, joilla oli ollut yksi nimetty perehdyttäjä. Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostilla kymmenelle uudelle palkka-asiantuntijalle, joista yhdeksän osallistui haastatteluun. Haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen sähköpostilla (liite 1). Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsillä ja haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Etukäteen lähetettyjen kysymysten lisäksi kysyttiin myös tarkentavia kysymyksiä. Uudet palkka-asiantuntijat haastateltiin ennen perehdyttäjiä.

Haastatteluun valitut perehdyttäjät valittiin sen perusteella, että he olivat olleet perehdyttämässä haastatteluihin osallistuneita uusia palkka-asiantuntijoita. Haastattelukutsut lähetettiin kymmenelle eri perehdyttäjälle, joista viisi osallistui ryhmähaastatteluun. Haastattelukysymykset toimitettiin perehdyttäjille etukäteen sähköpostilla (liite 2). Perehdyttäjille jaettiin myös linkki Google Jamboardiin, johon perehdyttäjät kävivät ennen haastattelua kirjaamassa ajatuksiaan siitä, mikä perehdyttämisessä oli sujunut hyvin ja mitä kehitettävää perehdyttämisessä on (liite 3). Ryhmähaastattelu toteutettiin Microsoft Teamsillä ja haastattelu tallennettiin ja litteroitiin. Ryhmähaastattelun alussa perehdyttäjille kerrottiin lyhyesti uusien palkka-asiantuntijoiden haastatteluissa kertomista ajatuksista. Sen jälkeen käytiin läpi Jamboardiin kirjattuja ajatuksia ja kyseltiin ennakkoon lähetettyjä kysymyksiä, jos ne eivät olleet tulleet puheeksi jo Jamboardia läpi käydessä.

Perehdytettävien haastattelukysymyksissä kysyttiin perehdyttämisen suunnitteluun, toteutukseen sekä seurantaan ja arviointiin liittyviä kysymyksiä. Tämän lisäksi haluttiin kuulla, mikä perehdyttämisessä on sujunut hyvin ja mitä kehitysehdotuksia perehdytettävillä olisi, jotta voitaisiin arvioida mitkä ovat palkka-asiantuntijoiden perehdyttämisessä toimivimpia käytäntöjä.

Perehdyttäjiltä kysyttiin myös heidän kokemuksistaan siitä, mikä perehdyttämisessä on sujunut hyvin ja mitä kehitysehdotuksia perehdyttäjillä olisi perehdyttämiseen liittyen. Tämän lisäksi perehdyttäjiltä kysyttiin heidän mielipiteitään siitä, tarvittaisiinko perehdyttämiseen koulutusta ja lisää tukea ryhmäpäälliköltä. Perehdyttäjiltä kysyttiin myös ovatko he keksineet keinoja, joilla perehdyttäminen ei olisi niin kuormittavaa.

Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla. Teemoittelussa tutkimusaineistosta pyritään löytämään usein toistuvia tyypillisiä piirteitä, jotka ovat tutkimuksen kannalta keskeisiä (Juhila 2021c). Tutkimustulokset jaettiin kahteen teemaan perehdytyskäytäntöihin ja kehitysehdotuksiin. Perehdytyskäytännöt jaettiin vielä kolmeen alakategoriaan: toimivimpiin perehdytyskäytäntöihin, seurantaan, palautteeseen ja suunnitteluun sekä yhden perehdyttäjän ja perehdytysringin vertailuun. Kehitysehdotukset jaettiin neljään alakategoriaan: perehdytysringin organisoimiseen, osaamistodistuksen päivittämiseen, perehdyttäjien kouluttamiseen ja ohjeisiin.

4.2 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Tutkimusetiikka on niitä käytäntöjä, joita tutkijan on noudatettava luodakseen kestäväää tietoa ja kohdellakseen kunnioittavasti tutkimuksen kohteena olevia ihmisiä (Vuori 2021b). Tutkimuseettinen neuvottelukunta määrittelee ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiksi periaatteiksi muun muassa sen, että tutkija toteuttaa tutkimuksensa siten että tutkimuksesta ei aiheudu tutkimuksen kohteena oleville ihmisille haittaa, vahinkoa tai riskejä. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta ja keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. Tutkimukseen osallistuvilla on oikeus saada tietoa tutkimuksen tavoitteista, tutkimuksen käytännön tavoitteista sekä siitä miten heidän henkilötietojaan käsitellään. Tutkimukseen osallistuvien suostumus osallistua tutkimukseen on dokumentoitava ja tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on myös oikeus koska tahansa peruuttaa suostumuksensa. Tutkimusaineistoa, joka sisältää henkilötietoja on käsiteltävä suunnitelmallisesti, vastuullisesti ja lainmukaisesti. (Kohonen, Kuula-Lumi & Spoof 2019, 7–9, 11.)

Haastateltavia informoidaan heidän oikeuksistaan ja tutkimuksen sisällöstä jo haastattelupyynnön yhteydessä. Ennen haastattelua kerätään suostumukset tutkimukseen osallistumisesta ja kerrotaan kuinka suostumuksen voi halutessaan perua. Tutkimusaineistoon ei kerätä mitään tutkimuksen kannalta turhaa henkilötietoa. Tutkimuksen kannalta tarpeellisia henkilötietoja ovat vain henkilön asema eli onko hän perehtyjä vai perehdyttäjä, ja missä henkilöstöryhmässä hän työskentelee. Nämä tiedot keräämällä voidaan vertailla perehdyttäjien ja perehtyjien kokemuksia sekä eri henkilöstöryhmien välisiä kokemuksia. Tutkimuksessa ei julkaista henkilöiden nimiä ja suorissa sitaateissa käytetään yleiskieltä, jotta henkilöitä ei tunnistaisi esimerkiksi puhetyylistä.

Tutkimuksessa voi syntyä virheitä myös tutkimusmenetelmien suhteen. Käyttämämme kieli on moniselitteinen ja ihmiset ymmärtävät eri asiat eri tavalla. Myös tiedon keruun epäonnistuminen vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen siksi esimerkiksi haastattelujen nauhoittaminen on tärkeää tiedon luotettavuuden kannalta. (Kananen 2008, 121.) Jotta lukija voisi paremmin arvioida tutkimuksen luotettavuutta, voi tutkimusselosteessa käyttää suoria haastattelusitaatteja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 228). Tutkimukseen osallistuminen voi myös vaikuttaa tutkimuksen kohteeseen niin, että tutkimustulokset vääristyvät. Vääristymävaaraa voi pienentää tiedostamalla vaikuttamisvaaran. (Kananen 2008, 122–123.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi, tutkimuksen toteutuksen kaikki vaiheet pyritään kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 227).

5 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelma on löytää parhaat perehdytyskäytännöt eri henkilöstöpalveluryhmistä, kehitysehdotuksia ja kuulla mielipiteitä perehdytysmateriaalista. Haastattelujen vastaukset jaoteltiin kahteen aineistosta esille nousevaan teemaan, joista perehdytyskäytäntöjä käsitellään luvussa 5.1 ja kehitysehdotuksia luvussa 5.2. Lainauksien perässä on käytetty lyhenteitä U1–U9, joilla tarkoitetaan uusia työntekijöitä eli perehdytettäviä. Lyhenteillä P1–P5 tarkoitetaan puolestaan perehdyttäjiä.

5.1 Perehdytyskäytännöt

Perehdytettävien vastauksissa toistui tyytyväisyys omiin perehdyttäjiin ja siihen, miten perehdyttäjät olivat onnistuneet luomaan sellaisen ilmapiirin, että aina uskalsi kysyä. Myös palveluasiantuntijoiden osallistumisesta perehdytykseen pidettiin hyvänä asiana. Perehdyttäjien vastauksissa perehdyttämisessä hyvää oli ollut perehdytettävien oma aktiivisuus ja hyvin sujunut yhteistyö perehdytettävän kanssa. Perehdytyskäytännöt on jaoteltu kolmeen alakategoriaan. Ensimmäinen kategoria on toimivimmat perehdytysmenetelmät. Seuraavassa kategoriassa käsitellään seurantaa, palautetta ja suunnittelua. Kolmannessa kategoriassa vertaillaan yhtä nimettyä perehdyttäjää ja perehdytysrinkiä.

5.1.1 Toimivimmat perehdytysmenetelmät

Parhaista perehdytyskäytännöistä ja -menetelmistä kysyttäessä monet perehdytettävät kertoivat oppivansa parhaiten itse tekemällä. He olivat pitäneet siitä, että heille oli näytetty ja neuvottu jokin tehtävä, jota he saivat sen jälkeen tehdä itsenäisesti ja kysyä tarvittaessa apua perehdyttäjältä.

Minä koen, että on juuri itselleni paras, että kun pääsen vaan tekemään. Ja sitten on tietysti se tuki siinä vieressä, keltä saa kysyä ja joka vaikka ensimmäisen kerran näyttää, että miten ne asiat tehdään. Niin sitten on itsellä ihan turvallinen fiilis. U2

On kyllä perehdytetty, sillä tavalla niin kuin, työtehtävä kerrallaan. Edistettiin tosi paljon sitä, että minä pystyn tekemään itsenäisesti mahdollisimman paljon työtä. U7

Kaikki uudet työntekijät kertoivat perehdytyksen vastanneen työntehtäviä. Perehdytys on ollut hyvin käytännönläheistä ja perehdytystä on tehty yksi palvelupyyntö tai tehtävä kerrallaan. Yksi perehdytettävistä kertoi, että perehdytystä oli saatu alussa helpompien tehtävien kanssa paljon, mutta tehtävien muuttuessa haastavammiksi perehdyttäjillä ei ollut enää samalla tavalla aikaa perehdyttämiseen kuin perehdyttämisen alussa. Työtehtävien vaikeutuessa aikaa perehdyttämiseen olisi kuitenkin kaivattu enemmän. Toinen perehdytettävistä puolestaan kertoi, että koska perehdyttämistä on tehty tehtävä kerrallaan, hän on päässyt tekemään myös haastavampia työtehtäviä heti perehtymisen alkuvaiheissa. Myös perehdyttäjät kertoivat perehdyttämisen vievän paljon aikaa omilta töiltä ja he kaipaivatkin enemmän aikaa perehdyttämiseen.

No tuohon pitäisi jotenkin myös varata työaikaa, siihen perehdyttämiseen, koska nythän me kaikki tehdään sitä sen oman työn ohella. Ei siihen anneta meille aikaa. Meidän pitää vaan selvittää sekä siitä, että siitä omasta työstä ja kaikki tietää, että sitä työtä on paljon. Niin sitähan ei millään tavalla huomioida meidän työajassa. P2

Toimistolla vieriperehdytyksessä olleet pitivät pääasiallisesti sitä toimivana tapana, että joku on fyysisesti läsnä ja avun kysyminen on helppoa. Siitäkin mainittiin, että aluksi etätyöhön siirtymistä oli arasteltu, mutta perehdytys oli sujunut kuitenkin myös melkein samalla tavalla etäyhteyksien välityksellä kuin toimistolakin. Osa perehdytettävistä oli saanut perehdytyksen lähes kokonaan etäyhteyksien välityksellä. Heidän mielestään palkka-asiantuntijan työhön voi perehdyttää myös hyvin etänä, kunhan vain tukea on saatavilla tarvittaessa.

Kaikista helpointa tietenkin on tavallaan, jos on joku ollut ihan tässä läsnä ja seurannut kun minä teen ja neuvonut. Mutta se nyt on toteutunut minun mielestäni ihan yhtä hyvin myös Teamsin välityksellä. U7

Etätyöskentelyn koettiin vaikuttavan lähinnä ryhmäytymiseen. Perehdyttävien vastauksissa toistui se miten omaan, samaa virastoa hoitavaan tiimiin ja omiin perehdyttäjiin oli ollut helppo tutustua. Moni kertoi myös, että omaan henkilöstöpalveluryhmään tutustuminen oli paljon hitaampaa, eivätkä kaikki välttämättä edes kunnolla tienneet ketä omaan ryhmään kuuluu. Ryhmäytymistä oli helpottanut työkavereiden tapaaminen toimistolla, pienet Teams-ryhmät, Skypeen tehty valmis ryhmä oman henkilöstöpalveluryhmän henkilöistä, oman tiimin aamupalaverit, tiimiytymisiltapäivät ja perehdytysrinki. Tiimiytymistä oli

haastanut etätö, henkilöiden istumapaikkojen sijoittuminen toimistolla eri puolille, oman perehdyttäjän siirtyminen muihin tehtäviin sekä omat ja muiden poissaolot.

No totta kai, ehkä sen oman tiimin kanssa on niin kun ollut helpompaa, kun sen oman ryhmän kanssa. Nyt alkaa pikkuhiljaa selkiytyä se, että ketkä on kanssani samasta ryhmästä. Siis tämä etätö vaikuttaa tosi paljon. Ja sitten kun itse olet toimistolla, niin eihän siellä muita ryhmäläisiä välttämättä ole. Hirveästi ei ole päässyt niin kun silleen lähempää tuttavuutta ehkä kaikkien kanssa tekemään. U1

Itseopiskelu ohjeiden ja ohjevideoiden avulla koettiin haastavaksi perehdytyksen alkupuolella. Kokemuksen kasvaessa myös ohjeisiin oli turvauduttu ja osa halusikin yrittää ensin selvittää asiaa itse ennen perehdyttäjältä kysymistä. Kaksi perehdytettävää kertoi myös, että heidän oppimistaan tuki se, että uutta asiaa opeteltaessa käytiin samalla läpi ohjetta tuosta aiheesta.

5.1.2 Seuranta, palaute ja suunnittelu

Perehdytettävät kokivat suurimmaksi osaksi, että he ymmärsivät mitä palkka-asiantuntijan rooliin kuuluu, mutta moni kertoi silti yllättyneensä, miten laaja tehtävänkuvaa on kyseessä. Perehdyttämisen tavoitteet olivat selvät tai osittain selvät kuudelle perehdytettävälle ja kolme kertoi, että perehdyttämisen tavoitteet eivät olleet kovin selkeät.

(Oliko perehdyttämisen tavoitteet selkeät?) No kyllä minusta tuntuu, että oli. Joo me silloin ihan alussa katsottiin sitä semmoista osaamistodistusta tai sellaista missä oli lueteltu niitä tehtäviä. Niin siitä vähän silleen katsottiin, että mitä on tehty ja mitä on tekemättä, varsinkin siellä alussa. Ja kyllä vieläkin tuntuu, että on niin laaja kokonaisuus, että ei ole kyllä ihan ollut tarkkaa käsitystä, että mitä kaikkea sisältää, mutta kyllä minä koen, että ihan semmoinen suht selkeä kuitenkin. U3

Perehdytettävät kaipasivat perehdyttämiseen seurantaa, koska palkka-asiantuntijan tehtävä on laaja ja kokonaisuuden hahmottamista pidettiin vaikeana. Seurannan toivottiin helpottavan palkka-asiantuntijan tehtäväkokonaisuuden hahmottamista. Samasta syystä toivottiin myös palautetta. Moni perehdytettävistä kertoi saaneensa palautetta omasta perehtymisestään ja oppimisestaan. Palautetta toivottiin enemmän juuri sen vuoksi, että se auttaisi hahmottamaan miten oma ammattitaito kehittyy ja missä vaiheessa perehdytyksessä ollaan menossa.

Kaikki perehdytettävät eivät kaivanneet enempää palautetta. Perehdyttäjät kertoivat pyytäneensä palautetta perehdytettäviltä ja kokivat saaneensa perehtyjiltä hyvin palautetta. Myös ryhmäpäälliköiltä oli saatu palautetta perehdyttämisestä.

Kyllähän se oli, niin kun tavallaan se runkosuunnitelma olemassa itsellä, mutta sitten ei ehkä ollut mitenkään linjattu siihen sitä, että missä järjestyksessä niitä asioita tavallaan lähdetäisi tekemään ja että mihin mennessä olisi hyvä olla mikäkin asia niin kun, käyty läpi. U6

Seurannan ja palautteen välineiksi ehdotettiin jonkinlaista tarkastuslistaa, välietappeja tai palavereja ryhmäpäällikön kanssa. Tarkastuslistaa kaipasivat ne henkilöt, joiden perehdyttämisessä ei ollut käytetty osaamistodistusta. Tarkempaa perehtymisen ja työtehtävien seuranta kaipasivat etenkin he, jotka olivat jo perehtymisen alkumetreillä saaneet oman vastuuviraston ja sen myötä laajan vastualueen.

Että, tavallaan oli selkeätä kyllä se, että kerrasta ei tarvitse kaikkea osata ja että se perehdytysohjelma on pitkä. Mutta tuota, ehkä vähän juuri niitä tavoitteita. Ei oikein ollut semmoisia välikeskusteluja tai välisteppejä niin sanotusti tuossa perehdytyksen alkumetreillä laisinkaan. U6

Myös perehdyttäjät kaipasivat perehdyttämiseen tarkempaa seuranta ja jonkinlaista pohjasuunnitelmaa perehdyttämisen seurantaan ja suunnitteluun. Perehdytettävät eivät juurikaan kaivanneet enempää ryhmäpäällikön osallistumista perehdyttämiseen, vain kaksi toivoi, että ryhmäpäällikön kanssa voisi pitää useammin palavereja siitä, miten perehtyminen sujuu. Perehdyttäjät puolestaan toivoivat, että ryhmäpäällikön kanssa voisi suunnitella perehdyttämistä ja että ryhmäpäällikkö osallistuisi perehdyttämisen seurantaan. Perehdyttäjien haastattelussa nousi esille myös mielenkiintoinen kysymys siitä, mistä uusien työntekijöiden perehdytys olisi jatkossa hyvä aloittaa, kun automaation myötä helpommat rutinitehtävät vähenevät ja suurin osa työtehtävistä vaatii jo asiantuntijuutta.

Minä mietin sitä, että kun tämä meidän työmme, tai ne työtehtävät muuttuvat koko ajan ja automatisoinnit lisääntyvät ja semmoinen helppo manuaalinen työ koko ajan vähenee, että mistä sitä sitten lähtee liikkeelle sen uuden ihmisen kanssa? Vielä jos ne nimikirjatkin jossain vaiheessa jää pois, että se vähenee sen nimikirjoille tallentaminen, että niin kun sitten kaikki työtehtävät ovat semmoista vaativampaa mitkä vaativat jo sitä osaamista ja ymmärtämistä. P3

Perehdyttäjät mainitsivat myös sen, että on vaikea pysyä kartalla pitkällä aikavälillä uuden työntekijän osaamisen kehittymistä ilman mitään seuranta.

Olisi kyllä ihan hyvä, että olisi jonkinlainen seurantalistaus niistä työtehtävistä. Koska monestihan siinä käy silleen, että alussa ensimmäisen kuukauden sinulla on joku silleen, että tavallaan ehkä saatetaan varata aikaa siihen perehdyttämiseen, mutta sitten koko ajan tulee kaikkia uusia asioita. Esimerkiksi nyt prosentti-perusteisen ja lomien tarkastamiset, että jos on vaikka aloittanut joskus kesällä niin, että tavallaan sitten saattaa ajatella, että no, että on jo vanha työntekijä, että teet vaan ja kysyt sitten. Niin olisi tosi hyvä, että olisi joku seurantataulukko. Ja sitten olisi jotain seurantapalavereita, että miten se perehdytys on sujunut. Mitä uusi työntekijä osaa ja mihin tarvitsisi vielä lisää perehdytystä. P4

5.1.3 Yksi nimetty perehdyttäjä vai perehdytysrinki

Perehdytettäviltä kysyttäessä mielipiteet jakoutuivat siitä, haluaisivatko he yhden perehdyttäjän vai perehdytyksen tapahtuvan perehdytysringissä. Pääsääntöisesti he, joilla oli ollut yksi perehdyttäjä, kokivat että yksi perehdyttäjä on ollut heille toimiva tapa perehtyä ja he myös epäilivät, että jos heillä olisi useampia perehdyttäjiä, eri henkilöiden erilaiset työskentelytavat aiheuttaisivat hämmennystä. Toisaalta he, joilla oli ollut vain yksi perehdyttäjä, kokivat että he kuormittavat perehdyttäjäänsä useilla kysymyksillään.

Minusta tuommoinen yksi– kaksi perehdyttää on aika hyvä, ihan silläkin, että ei ehkä sotkeennu liikaa. Monella saattaa olla ne omat tyyliä tehdä sitä työtä niin tuota ajattelin, että itse varmaan sotkeutuisi, että joku tekeekin sen homman jollain toisella tavalla ja joku taas toisella, että mikä siellä on se kultainen keskitie. U5

Mitä olen miettinyt, niin tuo kuormittaa aika paljon tietysti sitä, jos on yksi henkilö, kenelle koko ajan laitetaan viestiä. Niin sitten olen miettinyt juuri sitä, että on vähän tullut ehkä itselle sellainen, että anteeksi että taas häiritseen. U9

Ne henkilöt, jotka olivat saaneet perehdytyksen perehdytysringissä, pitivät siitä, että ringissä oli helpompi tutustua useampaan tiimin jäsenen ja perehdyttäminen ei kuormittanut vain yhtä perehdyttäjää. Perehdyttäjien erilaisten työskentelytapojen kerrottiin aiheuttavan hämmennystä, mutta toisaalta taas oivalluttavan asioita.

Perehdyttäjät puolestaan pitivät itse siitä, että perehdytysvastuuta jaettiin useammalle henkilölle. Yhdessä ryhmässä perehdytysvuorot oli merkitty kalenteriin ja sitä pidettiin toimivana tapana. Perehdytystä ehdotettiin myös jaettavaksi aihealueittain sen mukaan, kenellä on paljon kokemusta jonkin tietyn aihealueen hoitamisesta tai kenen vastualueeseen jokin tietty tehtävä kuuluu. Keskustelua herätti se, miten perehdytystä seurataan, kun perehdyttäjiä on useita. Perehdytysringissä on ollut epäselvyyttä siitä mitä asioita on jo käyty läpi perehdytettävien

kanssa ja kokonaiskuva perehdytyksen etenemisestä on jäänyt osittain hämärän peittoon. Perehdyttäjiä kiinnosti myös, millaisia asioita ryhmäpäällikkö käy läpi perehdytettävän kanssa ja mitä talon yhteisissä yleisperehdytyksissä perehdytetään, jotta he osaisivat huomioida nämä asiat perehdyttäessä.

Tuo ehkä meilläkin oli juuri siinä sitten, kun ei tiennyt, että mitä he (uudet työntekijät) ovat käyneet toisten kanssa läpi. Ja varmasti asioitakin voi perehdyttää vähän eri tavalla, niin että ehkä siinä tietysti tulee vähän se, että ei yhtään tiennyt, että mitä he on käynyt toisten kanssa läpi. P2

Ne perehdyttäjät, jotka olivat olleet perehdytysvastuussa pääasiassa yksin, pitivät perehdytysvastuun jakamista useammalle henkilölle hyvänä ideana. Hyväksi toimintatavaksi mainittiin myös se, että yhden osa-alueen perehdyttänyt henkilö vastaisi myös mahdollisista jatkokysymyksistä asiaan. Perehdyttäjiä on myös mietityttänyt oma osaaminen. Yksin perehdyttämistä vastuussa olevalla henkilöllä on suuri vastuu siitä, että hän perehdyttää uudelle työntekijälle oikeanlaiset työskentelytavat. Perehdyttäjiä askarrutti se ovatko he itsekään oppineet tai ymmärtäneet asioita aikanaan oikein ja onko esimerkiksi omien pidempien virkavapaiden aikana tullut muutoksia, joista he eivät ole tietoisia. Perehdytysringin arveltiin avaavan mahdollisuuden keskustella työskentelytavoista ja -käytännöistä perehdyttäjien kesken.

5.2 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksia tuli paljon, ja perehdytettävien vastauksista nousi useamman henkilön mainitsemana esille panostaminen ohjeisiin ja perehdyttämisen seurantaan. Perehdyttäjien kanssa keskusteltiin myös ohjeista sekä perehdytysringin organisoimisesta, osaamistodistuksen käyttämisestä perehdytyksessä ja perehdyttäjien kouluttamisesta.

5.2.1 Perehdytysringin organisoiminen ja perehdyttäjien koulutus

Perehdyttäjät keskustelivat siitä, että perehdytysrinki vaatisi toimiakseen optimaalisesti sitä, että perehdytysvastuut olisi aikataulutettu. Näin kaikille olisi selvää kuka on perehdytysvuorossa minäkin päivänä ja perehdytysvastuu jakautuisi tasaisesti. Perehdytysringin toimimisen kannalta pidettiin myös tärkeänä sitä, että

perehdyttäjät keskustelisivat keskenään perehdyttämisen etenemisestä. Osa perehdytettävistä kertoi, että perehdytyksen tapahtuessa perehdytysringissä perehdytettävillä oli ollut jonkin verran epäselvyyttä siitä, ketkä ovat perehdytysvastuussa ja keltä he voivat kysyä apua. Perehdyttäjien nimeäminen selvemmin nousikin yhdeksi kehitysehdotukseksi. Myös yksi perehdyttäjä mainitsi, että jos perehdytysvuoroja ei ole jaettu, iso osa perehdytysvastuusta lipsahtaa helposti sellaisten henkilöiden vastuulle, jotka työskentelevät pääosin toimistolla.

En muista, että olisi nyt ollut pitkään aikaan, että olisi ihan yksi henkilö nimetty jonkun perehdyttäjäksi, mutta ei ole ehkä ihan niin selkeästi jaettu niitä, että kuka minäkin päivänä (perehdyttää). Sitten se on monesti mennyt vähän sen mukaan, että ketkä on toimistolla paikalla niin ne auttavat, koska monesti se uusi työntekijäkin ainakin aluksi on paljon toimistolla, että tämä etätö tietysti niin kun siinä tuo omat haasteensa tähän. P3

Perehdyttäjät toivoivat perehdyttämiseen myös koulutusta tai jonkinlaista valmennusta. Kaikki perehdyttäjät suhtautuivat innokkaasti ajatukseen Palkeiden omasta koulutuksesta perehdyttäjille, jossa voitaisiin käydä läpi Palkeiden toimintatapoja perehdyttämiseen ja tavoitteita perehdyttämiseksi. Perehdyttämiseen kaivattiin myös vertaistukea.

Aika paljon on muuttunut vuosien varrella, siitä kun aloitin. Ehkä sitten, jos ei ole ollut sitä perehdyttämistä, vaikka vuosiin, niin sitten ei tiedä mitä siinä on muuttunut matkan varrella, niin olisi ihan hyvä, että olisi vaikka semmoista perehdyttämisen pelisäännöt (koulutusta), että tietäisi mitä niin kun ryhmäpäällikön pitää siinä uuden työntekijän aloittaessa kertoa ja mitä taas palveluasiantuntijat perehdyttävät. Niin tällaiset perusasiat joo, että mikä se polku on. P4

Talon ulkopuolelta tilattava koulutus jakoi perehdyttäjien mielipiteet. Osa koki, ettei talon ulkopuolelta tilattava koulutus todennäköisesti vastaisi heidän tarpeisiinsa perehdyttäjinä, kun taas osa piti tärkeänä saada oppia esimerkiksi erilaisista oppimistyyleistä ja niiden huomioimisesta perehdyttämässä.

5.2.2 Osaamistodistuksen päivittäminen ja ohjeet

Perehdyttäjien mielestä osaamistodistusta voisi käyttää perehdyttämisen seurantalistana pienin muutoksin. Osaamistodistuksen koettiin olevan alkuperehdytystä ajatellen hieman liian yksityiskohtainen, joten samankaltaisen listauksen perustyötehtävistä uskottiin hyödyttävän perehdyttämistä paremmin. Osaamistodistuk-

seen ehdotettiin myös hahmoteltavan jonkinlaista tärkeysjärjestystä, mistä asioista olisi hyvä lähteä liikkeelle. Osaamistodistuksen täyttäminen olisi perehdyttäjien mielestä hyvä jättää perehdyttäjille ja osaamistodistuksesta voisi yliviivata sellaiset kohdat, joita uuden työntekijän ei tarvitse osata omaa asiakasvirastoaan hoitaessa. Osaamistodistukseen ehdotettiin myös lisättävän eri osa-alueiden kohdille linkit noita osa-alueita koskeviin ohjeisiin, jotta ohjeiden löytäminen helpottuisi.

Ohjeisiin toivottiin parannusta sekä perehdytettävien, että perehdyttäjien osalta. Osa kirjallisista ohjeista koettiin liian epätarkoiksi ja joidenkin ohjeiden koettiin jopa loppuvan kesken. Kirjallisiin ohjeisiin toivottiin kuvia selkeyttämään ohjetta ja sitä, että ohjeen avulla saisi hoidettu työtehtävän alusta loppuun. Video-ohjeista toivottiin selkeämpää sanallista kuvailua siitä mitä ollaan tekemässä ja hitaampaa etenemistähtia. Ohjeiden löytäminen koettiin myös haasteelliseksi. Yksi perehdytettävä myös mainitsi sen, että hänellä on ollut hankaluuksia ehtiä tutustua ohjeisiin työkiireiden keskellä. Myös perehdyttäjillä oli ollut hankaluuksia löytää ohjeita ja tulkita niitä.

Joo, ja sitten tosi paljon on kaikkia videokoulutuksia ja kaikkea muuta, mutta sitten se, että minne niille tavallaan löytää sitten aikaa. Eli sekin pitäisi sitten saada kalenteriin sitten tehtyä tavallaan jotain varauksia, jolloin sinä saat katsoa ja lukea niitä ohjeita. U4

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää palkka-asiantuntijoiden parhaat perehdytyskäytännöt sekä kuulla uusien työntekijöiden ja perehdyttäjien mielipiteitä perehdyttämisestä ja perehdytyksen tukena olevasta ohjemateriaalista. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että uudet työntekijät ovat olleet pääasiallisesti tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen ja perehdytys on vastannut työtehtäviä. Erityistä kiitosta perehdytettävät ovat antaneet hyville perehdyttäjille ja heidän rakentamalleen turvalliselle ilmapiirille, jossa uskalletaan kysyä mieltä askarruttavia asioita. Vaikka perehdyttäminen vaikuttaisi olevan hyvällä mallilla parannusta kaivattiin kuitenkin perehdyttämisen seurantaan ja tarkennusta ohjeisiin.

Koska palkka-asiantuntijan tehtävänkuva on hyvin laaja, on usean uuden työntekijän mielestä ollut hankala hahmottaa kokonaisuuksia. Kokonaisuuden hahmottamisen avuksi kaivattaisiinkin parempaa seurantaa ja suunnittelua. Myös perehdyttäjät kokivat että perehdyttämisen suunnittelulla ja seurannalla voitaisiin helpottaa heidän työtään. Konkreettisia työkaluja voisivat olla esimerkiksi perehdytyksen tarkistuslistaksi ehdotettu osaamistodistus ja perehdytyspalaverit. Eklundin (2018, 120) mukaan perehdyttämisen seurannan avuksi olisi hyvä määritellä isompia ja pienempiä osatavoitteita. Eklund toteaa, että osatavoitteiden avulla perehdytettävä saa useammin onnistumisen kokemuksia, mikä kannustaa kohti seuraavia tavoitteita. Tutkimuksen mukaan perehdytettävistä osa jäikin kaipaamaan perehdytykseltä välietappeja. Välietappien uskottiin myös auttavan kokonaisuuden hahmottamista.

Perehdyttäjien mielestä perehdytysvastuun jakaminen helpottaisi oman työn organisointia, koska yksin perehdyttäminen koettiin kuormittavaksi. Myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 195) kannattavat koko työyhteisön osallistumista perehdyttämiseen. Eklundin (2018, 141) mukaan perehdytysvastuun jakaminen auttaa myös perehdytettävää verkostoitumisessa. Perehdytysringissä perehdytyksen saaneet perehtyjät kertoivatkin tutustuneensa hyvin oman perehdytysringin perehdyttäjiin ja pitäneensä siitä, ettei heidän tarvinnut kuormittaa kysymyksillään vain yhtä

henkilöä. Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että eri ryhmien perehdytyskäytännöt ovat toimivia, mutta perehdytysringin edut vakuuttivat ainakin perehdyttäjät ja osan perehtyjistä. Perehdytysringin vastuuvuorot olisi myös hyvä määritellä etukäteen. Eklund (2018, 140) väittääkin, että yksi yleisimmistä epäkohdista perehdyttämisessä on epäselvä vastuunjako. Hän ehdottaa, että vastuunjako olisi hyvä tehdä mahdollisimman pitkälle senkin vuoksi, että perehdyttäjät voisivat valmistautua perehdyttämiseen. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan tiimimäisessä perehdyttämisessä tulisi kuitenkin olla nimetty vastuuhenkilö.

Ohjeiden kehittäminen käyttäjäystävällisemmiksi voisi helpottaa arkista työntekoa auttamalla uusia työntekijöitä selviytymään työtehtävistään itsenäisemmin. Perehdyttäjät kokivat, että perusteellisemmat ohjeet tukisivat perehdyttämistä. Perehdyttäjät kaipasivat ryhmäpäällikön apua perehdytyksen suunnitteluun ja koulutusta Palkeiden toivotuista perehdytyskäytännöistä. Perehdytys suunnitelman avulla voidaan mahdollistaa yhdenmukainen perehdytys uusille työntekijöille, mutta organisaation täytyy varmistaa, että perehdyttäjillä on riittävät resurssit perehdyttämiselle ja tieto siitä, mitä heiltä perehdyttäjinä odotetaan (Eklund 2018, 139–140). Jatkossa voisikin olla tarpeellista tutkia, miten Palkeiden laajaa ohjepankkia saisi selkeytettyä. Olisi hyvä keksiä menetelmä, jonka avulla ohjeiden päivittäminen olisi mahdollisimman vaivatonta ja automaattista.

Perehdyttäminen on ollut perehdytettävien mielestä toimivaa sekä toimistolla lähiperehdytyksenä kuin myös etäyhteyksien välityksellä tapahtuessa. Etätyöskentelyn vaikutus näkyikin lähinnä ryhmäytymisessä. Eklund (2018, 105–107) väittää, että asiantuntijatyöhön perehdytettäessä yksi tärkeimmistä perehdytyksen osa-alueista on ohjata uutta työntekijää verkostoitumaan. Eklundin mukaan asiantuntijatyössä, jossa työtä tehdään paljon itsenäisesti, ryhmäytyminen ei tapahdu itsestään vaan sille tulee järjestää tilaisuuksia. Eklund jatkaa, että kun uudella työntekijällä on laajat verkostot hän saa todennäköisemmin apua työhön liittyvien kysymysten kanssa silloin kun hän sitä tarvitsee. Yksi opinnäytetyön tuloksista kumpuava kehitysehdotus onkin, voiko perehdytyksessä ottaa vahvemmin huomioon etätyön aiheuttamat haasteet ryhmäytymisessä.

6.2 Luotettavuuden tarkastelu

Tutkimukseen vaikuttaa tutkittava kohde, tutkija ja tutkimusmenetelmä. Tutkijan omat ennakoasenteet vaikuttavat aineistolähtöisessä tutkimuksessa ja objektiivisuus syntyykin omien ennakoasenteiden tunnistamisesta. (Kananen 2008, 121.) Työskentelen Palkeissa HRM-asiantuntijana ja olen myös työskennellyt palkka-asiantuntijan työtehtävissä vähän aikaa. Olen saanut itse perehdytyksen palkka-asiantuntijan tehtävään, ja minulla oli ennen tutkimuksen aloittamista omat näkemykseni siitä, miten perehdyttämistä voisi kehittää. Olen myös perehdyttänyt monia uusia työntekijöitä aikaisemmassa työssäni ja se auttoi minua ymmärtämään perehdyttäjien näkemyksiä. Haastatteluissa pyrin varmistamaan oman objektiivisuuteni muun muassa muotoilemalla kysymykset niin, etteivät ne olisi johdattelevia. Kysymysten asettelua pohdittiin myös toimeksiantajan ja opinäytetyön ohjaajan kanssa. En myöskään pyytänyt haastatteluun henkilöä, joka perehdytti minut palkka-asiantuntijan tehtävään, vaikka hän olisi muuten ollut so-piva henkilö tutkimukseen. Epäilin, että läheinen suhteemme voisi vaikuttaa hänen vastauksiinsa ja sitä kautta tutkimuksen objektiivisuuteen.

Tutkimukseen osallistui joitain uusia palkka-asiantuntijoita, joiden työsuhteen alkamisesta oli haastatteluhetkellä kulunut jo yli vuosi aikaa. Koska aloituksesta oli jo kulunut aikaa, ei kaikki työsuhteen alkuvaiheen tuntemukset olleet ihan tuoreessa muistissa ja tämä on ymmärrettävästi voinut vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Haastateltavia oli useista eri henkilöstöpalveluryhmistä, mutta vain Joensuu-suussa sijaitsevista ryhmistä. Näin ollen tutkimuksessa ei päästy kuulemaan onko Palkeiden eri toimipaikoilla toisistaan poikkeavia perehdytyskäytäntöjä. Palkka-asiantuntijoiden perehdyttämistä voisi jatkossa kehittää keräämällä esimerkiksi kahden ensimmäisen työssäolo kuukauden jälkeen jokaiselta uudelta työntekijältä palautetta saadusta perehdytyksestä.

LÄHTEET

- Becker, K. & Bish, A. 2021. A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, Vol 31 Nro 1, (2021), 100730. Viitattu 18.2.2022 <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: J-Impact.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5.*, uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–51.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 15.1.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.
- Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Juhila, K. 2021a. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 15.1.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.
- Juhila, K. 2021b. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.12.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.
- Juhila, K. 2021c. Teemoittelu. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 14.4.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. *Henkilöstö – strateginen investointi?* Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kananen J. 2008. *Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Helsinki: Talentum.

- Kohonen, I., Kuula-Lumi, A. & Spoof, S-K. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 29.1.2023
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.
- Lehto, H. 2021. Kuinka varmistaa laadukas perehdytys myös etätyöaikana? HENRY 19.4.2021 Viitattu 26.2.2023
<https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2021/04/kuinka-varmistaa-laadukas-perehdytys-myos-etatyoaikana>
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.
- Nyberg, A.J., Shaw D.J. & Zhu, J. 2021. The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic. Journal of Management Vol 47 Nro 8, 1967–1976.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Palkeet 2023a. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. Viitattu 12.2.2023 <https://www.palkeet.fi/palkeet.html>.
- Palkeet 2023b. Uudistuvat ja monipuoliset henkilöstöpalvelut. Viitattu 12.2.2023 <https://www.palkeet.fi/palvelut/henkilostopalvelut.html>.
- Palkeet 2023c. Vaikuttavampia yhdessä. Viitattu 12.2.2023 <https://www.palkeet.fi/palkeet/visio-ja-strategia.html>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työolobarometri 2020: Koronapandemia toi etätöön tekemiseen lähes vuosikymmenen harppauksen. Viitattu 26.2.2022 <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyoolobarometri-2020-koronapandemia-toi-etatyon-tekemiseen-kymmenen-vuoden-harppauksen-vuodessa->
- Työterveyslaitos 2022. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Viitattu 15.1.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyourat/tyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>
- Työterveyslaitos 2023. Perehdytys lähtee suunnittelusta. Viitattu 19.2.2023 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistunut-perehdytys-palvelualoilla/perehdytys-lahtee-suunnittelusta>
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 5.12.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Valtiolle.fi 2023. Palkka-asiantuntija. Viitattu 11.3.2023 <https://www.valtiolle.fi/fi-FI/ilmoitus?id=28-341-2023>

Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P. & Vartiainen, M. 2013. Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*, Vol. 31 Nro 1 68–79. Viitattu 26.2.2023 <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.04.005>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

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

Vuori, J. 2021a Tapaustutkimus. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.1.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>.

Vuori, J. 2021b Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.1.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>.

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelukysymykset palkka-asiantuntijoille
- Liite 2. Haastattelukysymykset perehdyttäjille
- Liite 3. Palkka-asiantuntijoiden perehdyttäminen-jamboard

Liite 1. Haastattelukysymykset palkka-asiantuntijoille

Haastattelukysymyksiä

1. Oliko perehdyttämisen tavoitteet selkeät?
2. Oliko roolisi selkeästi kuvattu? Tiesitkö mitä sinulta odotetaan?
3. Onko sinun ollut helppo verkostoitua oman organisaation sisällä? Onko sinulla ollut tilaisuuksia tutustua oman ryhmän jäseniin?
4. Tukiko perehdytysmateriaali oppimistasi?
5. Vastasiko saamasi perehdytys työtehtäviäsi?
6. Minkälaiset perehdytystavat tukivat parhaiten oppimistasi?
7. Mikä perehdyttämisessä sujui hyvin?
8. Mitä kehitettävää?
9. Minkälaista tukea kaipaisit ryhmäpäälliköltä?
10. Saitko palautetta perehtymisestäsi/ oppimisestasi?
11. Miten perehdytystäsi seurattiin?
12. Huomioitiinko aikaisempi osaamisesi perehdytyksessä?

Opinnäytetyön toimeksiantaja Palkeet haluaa kehittää ja yhdenmukaistaa palkka-asiantuntijoiden perehdytystä eri henkilöstöryhmien välillä. Eri henkilöstöryhmillä on erilaisia perehdytyskäytäntöjä ja opinnäytetyössä tutkitaan neljän eri henkilöstöryhmän perehdytyskäytäntöjä teema- ja ryhmähaastatteluilla. Tutkimuksessa keskitytään uusien palkka-asiantuntijoiden substanssiperehdytykseen, jota tutkitaan haastatteleamalla uusia työntekijöitä ja heidän perehdyttäjiään. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää parhaat perehdytyskäytännöt eri ryhmistä sekä kuulla haastateltavien kehitysehdotuksia perehdyttämisestä. Opinnäytetyö tehdään tutkimuspainotteisesti tapaustutkimuksena laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen.

Haastattelutallenteita ei julkaista missään. Lainauksia haastatteluista käytetään opinnäytetyössä, joka julkaistaan Theseuksessa. Jos haastatteluja lainataan opinnäytetyöhön, vastaukset anonymisoidaan kirjoittamalla vastaukset kirjakiellellä. Opinnäytetyössä ei tuoda julki haastateltavien henkilötietoja.

Aineistoon ei ole pääsyä kuin vain opinnäytetyön tekijällä ja aineisto säilytetään salasanalla suojatussa paikassa. Tutkimusaineistoa ei arkistoida ja se tuhotaan, kun opinnäytetyö on valmis ja hyväksytty. Vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy aineistoon eikä aineistoa jaeta muille.

Voit peruuttaa osallistumisesi missä tahansa vaiheessa tutkimusta, ilmoittamalla siitä opinnäytetyön tekijälle.

Liite 2. Haastattelukysymykset perehdyttäjille

Haastattelukysymykset perehdyttäjille

1. Saitko riittävästi tukea perehdyttämiseen? Minkälaista tukea kaipaisit ryhmäpäälliköltä? Entä vertaistukea?
2. Minkälaisia työkaluja kaipaisit perehdyttämiseen?
3. Kaipaatko kouluttamista perehdyttämiseen?
4. Kaipaatko seurantaan perehdyttämiseen? Haluaisitko että ryhmäpäällikkö osallistuisi seurantaan?
5. Mikä perehdyttämisessä sujui hyvin?
6. Mitä kehitettävää perehdyttämisessä on?
7. Mitkä asiat perehdyttämisessä mietityttää?
8. Saitko palautetta antamastasi perehdytyksestä?
9. Oletko keksinyt itse tapoja, miten perehdyttäminen olisi vähemmän kuormittavaa?

Opinnäytetyön toimeksiantaja Palkeet haluaa kehittää ja yhdenmukaistaa palkka-asiantuntijoiden perehdytystä eri henkilöstöryhmien välillä. Eri henkilöstöryhmillä on erilaisia perehdytyskäytäntöjä ja opinnäytetyössä tutkitaan neljän eri henkilöstöryhmän perehdytyskäytäntöjä teema- ja ryhmähaastatteluilla. Tutkimuksessa keskitytään uusien palkka-asiantuntijoiden substanssiperehdytykseen, jota tutkitaan haastatteleamalla uusia työntekijöitä ja heidän perehdyttäjiään. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää parhaat perehdytyskäytännöt eri ryhmistä sekä kuulla haastateltavien kehitysehdotuksia perehdyttämisestä. Opinnäytetyö tehdään tutkimuspainotteisesti tapaustutkimuksena laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen.

Haastattelutallenteita ei julkaista missään. Lainauksia haastatteluista käytetään opinnäytetyössä, joka julkaistaan Theseuksessa. Opinnäytetyössä ei tuoda julki haastateltavien henkilötietoja.

Liite 3. Palkka-asiantuntijoiden perehdyttäminen-jamboard

Mikä palkka-asiantuntijoiden perehdyttämisessä sujui/ sujuu hyvin?



Mitä kehitettävää palkka-asiantuntijoiden perehdyttämisessä on?

