

Olli Suominen

PEREHDYTYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN FINANSSIALAN TOIMIJALLE

Opinnäytetyö

Yrittäjyyden koulutusohjelma

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi
Tekijä	Olli Suominen
Työn nimi	Perehdytysprosessin kehittäminen finanssialan toimijalle
Toimeksiantaja	Finanssialan yritys
Vuosi	2023
Sivut	59 sivua, liitteitä 10 sivua
Työn ohjaaja(t)	Nina Hartikainen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työelämässä nousutta kehittämiskohdetta. Työn toimeksiantaja on Turussa toimiva finanssialan yritys, joka on vahva paikallinen toimija, jolla on yli 100 vuoden historia pankkina. Kehittämistyössä tutkittiin toimeksiantajayrityksen Yrityspankki liiketoiminnan perehdytyksen nykytilaa ja sen kehittämismahdollisuuksia.

Tutkimuskysymyksenä työlle oli: millainen on laadukas perehdytysprosessi toimeksiantajan Yrityspankki-liiketoiminnalle? Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin liiketoiminnassa viimeisen kahden vuoden sisällä aloittaneita toimihenkilöitä sekä liiketoiminnan lähiesihenkilöä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla.

Tutkimustuloksista keskeisiksi kehityskohteiksi nousi nykyisen perehdytysprosessin keskeneräisyys, kirjallisen perehdytys suunnitelman puuttuminen sekä puutteellinen mentorointi- ja perehdyttäjäjärjestelmä.

Kehittämistyö toteutettiin PDCA-kehittämismallin mukaisesti. PDCA-mallissa keskeistä on, että sen vaiheita voidaan toistaa aina uudelleen ja uudelleen, mikä mahdollistaa sen, että jatkossa yrityksen perehdytysprosessia voidaan arvioida ja kehittää jatkuvasti.

Tutkimuksessa havaittujen kehityskohteiden jälkeen toimeksiantajayritykselle tehtiin uusi kirjallinen perehdytys suunnitelma, jonka tavoitteena on huomioida uusien työntekijän erilaiset taustat, valmistaa uudet työntekijät onnistumaan työtehtävissään ja sitouttaa uusia työntekijöitä yritykseen.

Opinnäytetyö oli toimeksiantajalle ajankohtainen, koska tutkimuksessa kävi ilmi, että onnistunut perehdyttäminen vaikuttaa suuresti uuden työntekijän ensivaikutelmaan yrityksestä, motivaatioon sekä sitoutumiseen yritystä kohtaan. Lopputuotoksena tehty perehdytys suunnitelma varmistaa sen, että tulevaisuudessa liiketoiminnan perehdytysprosessi on tasalaatuisempi ja, että sitä kehitetään jatkuvasti vastaamaan uusien työntekijöiden tarpeita yrityksen toiminta- ja työskentelytapojen muuttuessa.

Asiasanat: perehdytys suunnitelma, perehdytysprosessi, mentorointi, kehittäminen, PDCA-malli

Degree title	Master of Business Administration
Author (authors)	Olli Suominen
Thesis title	Developing the orientation process for a financial sector operator.
Commissioned by	Financial company x
Time	2023
Pages	59 pages, 10 pages of appendices
Supervisor	Nina Hartikainen

ABSTRACT

The aim of the thesis was to examine the company operations in order to set targets for company improvement. This thesis is commissioned by a financial company from Turku, which is a strong local operator with more than 100 years of history as a banking. In the development work, the current state of the commissioner orientation process and its development possibilities were investigated.

The research question for the work was: what is an effective orientation process or program for the company? The study was carried out as a qualitative study in which employees who started at the workplace in the last two years and their supervisor were interviewed. The research method was an interview, and the material was analyzed using content analysis.

From the research result, the incompleteness of the current orientation process, the absence of a written orientation plan and the poor quality of the mentoring and orientation system emerged as areas for development.

The development work was done according to the PDCA development cycle. The key to the PDCA cycle is that its steps can be repeated, allowing the company's orientation process to be continuously evaluated and developed in the future.

After the areas for improvement found in the research, a new written induction plan was made, the aim of which is to consider take the away different backgrounds of new employees, to train new employees to succeed in their work tasks and to commit new employees to the company.

The thesis was important for the commissioner, as the research showed that a successful orientation affects a new employee's first impression of the company and increases motivation and commitment to the company itself. The final output of the induction plan ensures that in the future the business orientation process is more uniform and is constantly developed to meet the needs of new employees as the company's operating methods and working methods change.

Keywords: Orientation plan, orientation process, mentoring, development, PDCA-cycle

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantaja.....	6
1.2	Tutkielman tavoite: rajaukset ja menetelmä	6
2	PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1	Perehdytys taloudellisesta näkökulmasta.....	9
2.2	Perehdytyksen sisältö ja sen tavoitteet.....	10
2.3	Perehdytysmenetelmät.....	13
2.4	Perehdytyksen roolit	16
2.5	Perehdytystä koskeva lainsäädäntö	18
3	PEREHDYTYSPROSESSI.....	19
3.1	Suunnittelu	20
3.2	Toteutus	21
3.3	Seuranta, mittaaminen ja kehittäminen.....	23
4	PDCA – JATKUVAN KEHITTÄMISEN MALLI	24
5	KEHITTÄMISTYÖN ASETELMAT	25
5.1	Tutkimusmenetelmät	27
5.2	Haastattelumenetelmät.....	28
5.3	Aineiston analysointi.....	30
6	TUTKIMUSTULOKSET	33
6.1	Nykyinen perehdytysprosessi esihenkilön näkökulmasta	33
6.2	Nykyinen perehdytysprosessi toimihenkilöiden näkökulmasta	36
6.2.1	Rekryointiprosessi ja nykyinen perehdytysprosessi	36
6.2.2	Perehdytysprosessin vaiheet	39
7	TULOSTEN YHTEENVETO	47
7.1	Tutkimuskysymykseen vastaaminen	48
7.2	Tutkimustulosten tarkastelu.....	49

8	PEREHDYTYSSUUNNITELMAN TOTEUTUS PDCA-MALLIN MUKAISESTI	51
9	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	54
10	OMA POHDINTA	57
	LÄHTEET	60

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset henkilöstölle

Liite 2. Haastattelukysymykset esihenkilölle

Liite 3. Perehdytyssuunnitelma (salainen)

Liite 4. Perehdytyssuunnitelman arviointilomake (uusi työntekijä)

Liite 5. Perehdytyssuunnitelman arviointilomake (esihenkilö/ perehdyttäjä)

1 JOHDANTO

Asiantuntijaorganisaatioissa perehdytyksen tärkeys on kasvanut, koska työ on nykyään paljon itseohjautuvampaa ja se tarvitsee toteutuakseen ymmärryksen organisaation arvoista, tavoitteista sekä työn odotuksista. Hyvin toteutetulla perehdytyksellä lisätään yrityksen tuottavuutta, sitoutetaan henkilöstöä ja varmistetaan työntekijän adaptoituminen yrityksen arvoihin nopeammalla aikataululla. (Kupias & Peltola 2009, 17–18; Kjelin & Kuusisto 2003, 197; Valvisto 2005, 47–50.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kirjallinen perehdytysuunnitelma finanssialan toimijan Yrityspankki-liiketoiminnalle, koska tällä hetkellä uuden työntekijän perehdytys toteutetaan ilman konkreettista perehdytysuunnitelmaa, jolloin perehdytyksen laatu ei ole ollut tasalaatuista ja uuden työntekijän sitouttaminen yrityksen kulttuuriin, arvoihin ja työskentelytapoihin on puutteellista. Opinnäytetyö on ajankohtainen, koska erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa perehdytyksen merkitys on kasvanut työn muuttuessa entistä itseohjautuvammaksi.

1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on Turun alueella toimiva pankki, jonka liiketoimintoja ovat muun muassa kiinteistönvälitys, yrityspalvelut sekä henkilöasiakkaan rahoitus- ja sijoituspalvelut. Toimeksiantaja on vahva paikallinen toimija, joka on toiminut Turun alueella yli 100 vuotta tukien paikallisia yrityksiä ja yhdistyksiä. Toimeksiantaja pankki on osa Suomen suurinta pankkiryhmää. Toimialalla perehdytyksen merkitys on iso, koska eri toimijoiden työskentely- ja toimintatavat poikkeavat toisistaan, mikä on luonut työmarkkinoille tilanteen, jossa työtehtäviin on lähes mahdotonta saada niin sanottua valmista työntekijää.

1.2 Tutkielman tavoite: rajaukset ja menetelmä

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä perehdyttämissuunnitelma finanssialan yritykselle. Työn tavoitteena on kehittää ja yhdenmukaistaa nykyistä

perehdytysprosessia, jotta liiketoiminnalle talon sisäisesti siirtyvät tai yrityksen ulkopuolelta tulevat uudet työntekijät pääsevät nopeammin ja tehokkaammin kiinni uusiin työtehtäviinsä. Tavoitteena on, että perehdytys suunnitelman sisältöä voidaan hyödyntää soveltuvin osin yrityksen muissa liiketoiminnoissa. Lopputuotteena toimeksiantajalle tehdään sähköisessä muodossa oleva kirjallinen perehdytys suunnitelma.

Opinnäytetyön tutkimusvaiheessa tavoitteena on kartoittaa perehdytyksen nykytilaa ja kartoittaa mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa haastatellaan liiketoiminnassa toimivia toimihenkilöitä, jotka ovat viimeisen kahden vuoden aikana aloittaneet täysin uutena työntekijöinä, siirtyneet toisesta työtehtävästä tai pitkän poissaolon jälkeen palanneet töihin. Haastattelun tavoitteena on kartoittaa uusien työntekijöiden kokemukset perehdytyksestä: onnistuiko perehdytys, kehityskohteet ja miten he ovat päässeet osaksi työyhteisöä. Tutkimusongelmaksi on muodostunut kysymys, millainen on laadukas perehdytys suunnitelma toimeksiantajan Yrityspankki-liiketoiminnalle?

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisen tärkeys on kasvanut, koska työ on muuttunut työn valvonnasta ja ohjeiden seuraamisesta siihen, että työ on nykyään entistä itseohjautuvampaa, mikä tarvitsee toteutumisen tueksi ymmärryksen organisaation arvoista ja tavoitteista sekä työn odotuksista. Perehdyttäminen käsitteenä voi tuntua yksinkertaiselta, mutta sen sisältö ja merkitys on kuitenkin kasvanut vuosien saatossa monessa eri organisaatiossa. (Kupias & Peltola 2009, 17–18; Kjelin & Kuusisto 2003, 197; Valvisto 2005, 47–50.)

Perehdyttäminen on jokaisen työntekijän oikeus. Perehdyttämisellä on paikkansa työuran jokaisessa vaiheessa niin työpaikan, toimintatavan tai työtehtävän vaihtuessa. Perehdyttämistä tarvitaan työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta ja sen piiriin tulee kuulua kaikki henkilöstöryhmät aina kausi- ja kesätyöntekijöistä yrityksen esihenkilöihin. (Surakka & Laine 2011, 252; Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdyttämisen merkitys yritykselle on kriittinen, koska ilman kunnollista perehdyttämistä työntekijä ei pysty antamaan täyttä työpanosta yhtä nopeasti kuin kunnollisen perehdytyksen saanut henkilö. Onnistunut perehdytys sitoo myös paremmin uutta työntekijää osaksi työyhteisöä, parantaa työssä suoriutumista ja lisää työmotivaatiota. Työyhteisöön nopeasti mukaan pääseminen lisää, myös työssä pysyvyyden todennäköisyyttä. Yhteenkuuluvuuden ja sitoutuneisuuden tunne heijastuu työntekijöiden haluun työskennellä yhdessä ja edistää yrityksen tavoitteita. (Bowditch & Buono 2001, 138; Mikkonen 2019.)

Perehdyttämisen tulisi kytkeytyä yrityksen strategiaan sekä muihin toimintoihin. Perehdyttämällä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, liike- tai palveluidean, sen toiminta-ajatuksen ja sen tavat toimia, yrityksen muut työntekijät sekä asiakkaat ja omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävänsä. Perehdyttämisen tähtäimenä on vähentää aikaa, jossa työntekijä kehittyy ja kasvaa sille tasolle, että työntekijän panos muuttuu tuottavaksi. (Kupias & Peltola 2009, 17–18; Kjelin & Kuusisto 2003, 197; Valvisto 2005, 47–50.)

Perehdyttämisen tavoitteena on turvata lopputuloksen sekä toiminnan sujumuuden laatu, sopeuttaa uusi työntekijä uuteen työympäristöön ja työyhteisö uuteen tulokkaaseen. Työ on muuttunut viimeisien vuosikymmenien aikana siten, että työntekijöiden osaamispohjaa on pitänyt vahvistaa, työntekijöille on tullut enemmän kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä työtehtävät ovat monipuolistuneet. Hyvin toteutettu perehdytys tarjoaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden onnistumiseen ja sen on todettu lisäävän myös työmotivaatiota, kiinnostusta yleisesti työtehtävää, alaa ja yritystä kohtaan. (Viitala 2005, 356–360; Toivola ym. 2021.)

Eri tutkimukset ovat osoittaneet, että kolme keskeisintä asiaa jotka vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ovat hyvä suhde esihenkilöön, usko yrityksen johtoon ja, että yrityksen arvot tukevat työntekijän omia arvoja. Yrityksissä johdon ja esihenkilöiden on tärkeää käydä arvokeskusteluja työntekijöiden kanssa, koska se vaikuttaa keskeisesti työntekijän sitoutumiseen, kun yrityksen arvot tukevat yksilön omia arvoja. (Carnegie, 2012. 3–4.)

2.1 Perehdytys taloudellisesta näkökulmasta

Perehdyttämisessä vähintään yhtä tärkeää keskeisen sisällön lisäksi on se, miten perehdytetään. Huonosti toteutetun perehdyttämisen seuraukset ovat organisaatiolle taloudellisesti merkittävät. Huonosti toteutetun perehdytyksen on todettu vähentävän työntekijöiden tehokkuutta, sitoutumista organisaation arvoihin ja toimintapahoihin sekä vähentävän merkittävästi työn imua. Perehdytyksen laiminlyönti tai sen ohittaminen jättää usein työntekijät hämmennyksen valtaan ja luo pahimmillaan uudelle työntekijälle mielikuvan, että hän ei ole yritykselle tärkeä. (Caldwell & Peters, 2018; Lindström ym. 2023; Wallace 2009.)

Työntekijöiden vaihtuvuus sisältää paljon piilokuluja, jotka eivät suoraan nähtävissä. Usein ajatellaan, että uusi työntekijä pystyy suoraan paikkaamaan edellisen työntekijän tuottavuuden ja tehokkuuden, tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Perehdytysprosessissa on monta muuttujaa, jotka vaikuttavat siihen, että uuden työntekijän työsuorite vastaa lähteneen työntekijän työpanosta. Yleensä perehdytysprosessi vie useamman kuukauden ennen kuin uuden työntekijän työsuorite on tuloksellisesti edellisen työntekijän tasolla. Alla olevassa kuvassa 1 Moisalon (2011, 321.) tekemä perehdyttämisen kulutaulukko myyntityötä tekevän henkilön perehdyttämisestä. (Moisalo, 2011, 321–323.)

Perehdyttämisen kulutaulukko			
	Kulut	Tuotot	
Työpaikkailmoitus	2 000 €		
Vajaa työteho	5 000 €		
Konsulttipalkkio	6 500 €		
Omat haastattelut	3 500 €		
Päätöksenteko	2 500 €		
HR:n tuki	2 000 €		
Perehdyttämisaika 4kk	16 000 €		
Myynnin menetys 4kk	100 000 €		
Myynnin alenema 8kk	200 000 €	myynnin tuotos 8kk x 10 000	120 000 €
Perehdyttämiskustannukset	10 000 €		
Yhteensä	345 000 €		120 000 €
Tappio	225 000 €		

Kuva 1 – Perehdyttämisen kulutaulukko (Moisalo 2011, 321.)

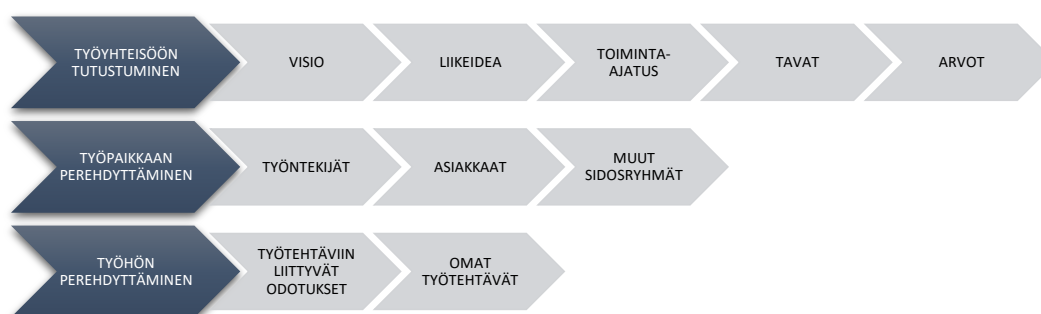
Rekrytointi sisältää aina myös riskin siitä, että työntekijä lähtee koeajan puitteissa pois tai käy ilmi, että hän ei ole sopiva haettuun työtehtävään, jolloin

työsuhde päätetään työnantajan puolesta. Uuden työntekijän tullessa taloon on pitää muistaa myös sosiaalinen sopeutuminen, ja sen vaikutukset yhteistyöverkostoihin. Laajojen yhteistyöverkostojen luominen talon sisäisesti ja erityisesti sen asiakkaisiin on usein monen vuoden työn takana. Sosiaalisten menetysten arvoa on mahdotonta laskea rahassa. Ammateissa, joissa tehdään myyntityötä perehdytyksen kokonaiskulut voivat olla vielä huomattavasti isommat. (Moisalo, 2011, 321–323.)

2.2 Perehdytyksen sisältö ja sen tavoitteet

Perehdytyksen olennaisin tavoite on jakaa työntekijällä tarvittava tieto ja osaaminen, jotta hän voi pärjätä uudessa työtehtävässä ja pääsee sulautumaan saumattomasti osaksi työyhteisöä. (Mikkonen, 2019; Raub ym. 2021.)

Perehdytyksen laajuuteen vaikuttavat työtehtävän luonne ja työsuhteen pituus. Muun muassa harjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä voi perehdyttää suppeammin, tällöin on oleellista perehdyttää vain kaikkein olennaisimpaan tietoon. Myös opintovapaalta tai pidemmältä lomalta palaavalle työntekijälle täytyy antaa perehdytys. Yrityksen työskentelytavoissa tai työympäristössä on voinut tapahtua suuriakin muutoksia, joista takaisin palaavalla työntekijälle ei ole ajankohtaista tietoa. Perehdyttämiseen laajuuteen vaikuttavat: tuleva rooli, työkokemus, osaaminen ja ikä. Perehdytyksen laajuus tulisi räätälöidä aina tapauskohtaisesti. (Österberg 2015, 116–117.)



Kuva 2. Perehdyttämisen osa-alueet (Kauhanen 2012, 150)

Kauhanen (2012,150) kirjassaan (kuva 2.) jakaa perehdyttämisen kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat työyhteisöön tutustuminen, työpaikkaan

perehtyminen ja työhön perehtyminen. Kokonaisuudessaan perehdyttäminen on prosessi, jossa työntekijä oppii uusia asioita työympäristöstään (Kauhanen 2012, 150). Perehdytys voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: itse työhön perehtymiseen sekä uuteen työympäristöön perehtymiseen. Perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijä pystyy perehdyttämisen jälkeen tekemään työtä omatoimisesti ja itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 46).

Kun palkataan uutta työntekijää, perusajatuksena on, että työntekijä tuottaa vähintään yritykselle sen mitkä hänen palkkakulunsa ovat. Oli kyseessä sitten yrityksen sisällä siirtyvä työntekijä tai kokonaan uusi työntekijä työn tulokset ja työntekijän tuottavuuden kannalta perehdytys on keskeisessä roolissa. Perehdytyksen tarkoituksena on antaa uudelle henkilölle edellytykset suoriutua nopeasti ja tehokkaasti työtehtävässään, minkä lisäksi tavoitteena on, että henkilö viihtyisi uudessa työpaikassaan. Laadukkaasti toteutettu perehdytys takaa sen, että yrityksellä on edellytykset toimia tehokkaammin kuin kilpailijansa ja täten saada suhteellista kilpailuetua. (Viitala, 2021, Luku 3.3: Työvoiman muodostuminen.)

Laadukas perehdytysuunnitelma edellyttää suunnitelmallisuutta, jolloin työnantajalla on kirjallisena perehdyttämisen ja työnopastuksen sisältö. Yrityksen strategisen toiminnan osana tulisi olla perehdyttämisen ja työnohjauksen vastuuttaminen yhdelle tai useammalle henkilölle. Hyvin tehty perehdytysuunnitelma mahdollistaa tehokkaan ja johdonmukaisen toiminnan sekä henkilöstön perehdyttämisen ja jatkuvan kehittämisen. (Borgman & Packalen 2002, 121; Santalahti 2005, 4.)

Yrityksissä perehdyttämisen rooli on erityisen tärkeää, koska ei ole yhdentekevää, miten esimerkiksi kesäapulaiset perehdytetään. Moni ala kärsii jo tällä hetkellä työvoimapulasta, minkä lisäksi on ennustettu, että työvoimapula tulee kasvamaan entisestään vielä tulevaisuudessa. Työnantajamielikuvan parantamiseksi organisaatioiden tulisi panostaa resursseja työntekijäkokemukseen, koska sillä on suora yhteys myös ihmisten luomaan yrityskuvaan. Yrityskuva on mielikuva siitä, millainen yrityksen henkilöstö, tuotteet ja palvelut ovat. Myönteisen työntekijäkokemuksen luomiseen tulisi jokaisen yrityksen panostaa jokaisen työntekijän kohdalla. Yritysten muuttuessa

työntekijälähtöisemmäksi työntekijät sitoutuvat paremmin työyhteisöön ja he ovat motivoituneimpia palvelemaan asiakkaita sekä kehittämään yrityksen toimintaa. Positiivisen yrityskuvan luonti alkaa hyvin hoidetusta perehdytyksestä. (Joki 2021, 87–88; Raub ym. 2021; Lee & Wei 2023.)

Työntekijän oppimiseen vaikuttavat olemassa oleva tiedot ja taidot, esimerkiksi alalla pitkään työskennelleen työntekijän käytännön tiedot ja taidot ovat todennäköisesti paremmat kuin juuri valmistuneella. Ennen opetustilannetta on tärkeää kartoittaa opastettavan lähtötaso, jolloin perehdytyksestä pystytään tekemään mahdollisimman yksilöllistä. Oppimisnopeus on kaikilla ihmisillä yksilöllinen ja siihen vaikuttaa työntekijän kyky havainnoida, omaksumisnopeus sekä kyky hahmoittaa kokonaisuuksia. Osa ihmisistä oppii parhaiten tekemällä, kun taas toiset oppivat paremmin sivusta seuraamalla. Onnistuneessa perehdytysprosessissa työntekijän henkilökohtainen oppimistapa on kartoitettu, koska sillä varmistutaan siitä, että perehdytettävälle suunnattavat opetusmenetelmät ovat oikeita, jolloin myös uusien työtehtävien oppiminen helpottuu. Muita vaikuttavia tekijöitä on uuden työntekijän asenne ja motivaatio, jotka vaikuttavat pitkälti siihen, miten oppiminen onnistuu ja miten onnistunut kokonaisuus oppimisprosessi on ollut. Alla kuva oppimiseen vaikuttavista tekijöistä. (Kupias 2007, 108; Kangas & Hämäläinen 2008, 13; Mikkonen 2019.)



Kuva 3. Oppimiseen vaikuttavat tekijät (Kangas & Hämäläinen 2008, 13)

Työntekijän kokemuksen työstäminen oppimiseksi ja sen kautta tapahtuva ammatillinen kasvu on perehdyttämisen päämäärä. Oppimisen edellytyksenä on, että työntekijä saa opetella, kokeilla ja käytännön toimintaa, jonka pohjalta hän voi saada erilaisia kokemuksia ja oppia näistä kokemuksista. Työkokemuksen huomiointi, työntekijän omien tavoitteiden huomiointi sekä mahdolliset ohjaustarpeet tulisivat huomioida aina tilannekohtaisesti.

Vajavaisesti toteutettu perehdyttäminen näkyy muun muassa asiakaspalvelun laadussa ja sitä kautta asiakaskokemuksena. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys luo yrityksestä ammattimaisemman kuvan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21, Onnismaa 2010.)

2.3 Perehdytysmenetelmät

Perehdyttämistapoja on monenlaisia ja perehdytystä suunniteltaessa tulisi huomioida myös uuden työntekijän aiempi osaaminen sekä itse työnkuva. Yrityksissä, joissa on paljon hiljaista tietoa, käytetään usein mentorointia, koska se on tehokas tapa siirtää kokemuseräistä tietoa uudelle työntekijälle. Perehdyttämisen tulisi olla kaksisuuntaista, jolloin uudelta työntekijältä voidaan kysyä miten hän on edellisessä työtehtävässään vastaavanlaiset työtehtävät hoitanut tai kuinka hän tilanteessa toimisi. (Onnismaa 2010; Hyppänen 2013, luku 7: Tehokas perehdyttäminen.)

Mentorointi

Mentorointi on vanhimpia käytettyjä perehdyttämisen keinoja. Mentoroinnin avulla on voitu välittää tietoa ja osaamista sukupolvelta toiselle läpi vuosisatojen. Klassisin mentoroinnin muoto on oppipoika – mestari – asetelma, jolloin mentorointi perustuu mestarin ja oppipojan väliseen luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Asetelmassa oppipoika oppii seuraamalla mestarin työtä samalla saaden neuvoja ja niin sanottua hiljaista tietoa uusista työtehtävistään. (Kupias & Salo 2014, 12–15.)

Mentorointia voidaan käyttää organisaatioissa moneen eri tarkoitukseen. Mentoroinnin avulla voidaan siirtää esimerkiksi eläkkeelle siirtyvien niin sanottua hiljaista tietotaitoa nuoremmille tekijöille, jolloin kokeneesta työntekijästä tulee mentori ja nuoremmasta työntekijästä aktori. Mentorointiin merkittävin käytettävä taloudellinen resurssi on aika, koska prosessin suunnittelu vie aikaa ja toteutuakseen se vaatii useamman henkilön työpanosta. Yrityksen tulisi ajatella mentorointia investointina, koska yritykselle on äärimmäisen arvokasta saada jaettua vuosien aikana kertynyttä hiljaista tietoa

uusille osaajille. Mentorointia käytetään usein osana uuden työntekijän perehdytystä. (Kupias & Peltola 2009, 150.)

Mentoroinnissa on kyse vuorovaikutusprosessista, jossa kokeneempi kollega (mentori) antaa tukea ja ohjausta uudelle oppimishaluiselle tulokkaalle (aktori). Mentoroinnissa keskiössä on auttaa aktoria löytämään itse parhaat ratkaisut ilman, että mentori antaa valmiita ohjeita. Mentorointi on erittäin arvokasta mentoroitavalle, koska parhaimmillaan se vaikuttaa positiivisesti muun muassa aktorin urakehitykseen, osaaminen kehitykseen, parantaa itsetuntoa ja nopeuttaa uusien asioiden oppimista. (Viitala 2005, 366–369.)

Asiantuntijaorganisaatioissa mentorointi on hyvä menetelmä kehittää ammatillista osaamista, välittää hiljaista tietoa ja mentorin kokemuksen tuomaa osaamista. Mentorointi antaa myös mentorille mahdollisuuden tarkastella kriittisesti omia työskentelytapojaan, antaa uusia näkemyksiä sekä jakaa omia kokemuksiaan uudelle tulokkaalle. Mentoroinnille paras ajankohta on perehdytyksen jälkeen, jolloin perehdytettävälle on muodostunut näkemys omasta työnkuvastaan ja omista oppimistarpeistaan. Mentorointi ja perehdytys pitää erottaa toisistaan, koska Suomessa lainsäädäntö ja eri säädökset ohjaavat perehdytystä, jonka vuoksi mentorointia kannattaa ajatella pikemminkin perehdytystä tukevana toimenpiteenä. (Sairanen 2006, 158; Kupias & Salo 2014, 19; Cooke ym. 2018, 788.)

Mentoroinnin on todettu edistävän työn tehokkuutta, kasvattavan työhön sitoutuneisuutta sekä parantavan työtyytyväisyyttä. Yleisin syy työpaikan vaihtoon uusi työntekijöillä on, että uusi työntekijä ei ole sopeutunut uusiin työtehtäviinsä, eikä ole päässyt osaksi työyhteisöään, koska häntä ei ole perehdytetty riittävän hyvin uusiin työtehtäviinsä. Mentorin tarkoituksena on olla uuden työntekijän tukena, kun hän sopeutuu uusiin työtehtäviinsä ja työympäristöönsä. (Ristikangas ym., 2014, 57.)

Digitaaliset oppimisalustat

Digitaalisuus on tuonut yrityksille paljon uusia mahdollisuuksia, joita voidaan hyödyntää osana perehdytystä. Digitaaliset perehdyttämismenetelmät ovat lisänneet perehdytyksen joustavuutta koska osa perehdytyksestä pystytään

toteuttamaan ilman, että se on aika- tai paikkasidonnaisia. Digitaalisen perehdyttämisen tukena käytetään usein erilaisia sovelluksia ja ohjelmia, jotka tutustuttavat uusia työntekijöitä yrityksen toimintatapoihin. Digitaalisia perehdyttämismuotoja on muun muassa verkkokurssit, ohjevideot ja osaamista kartoittavat testit. (Lindström ym. 2023; Eklund 2018, 182–183.)

Ihmiset oppivat eri tavalla ja oppimistapojen monipuolistuminen lisää perehdytyksen tehokkuutta. Digitaalisuus on tuonut yritykselle mahdollisuuden toteuttaa perehdytyksen osittain kokonaan digitaalisesti siirtämällä osan perehdytysprosessista verkkoon muun muassa työnteko ohjeiden siirtämiselle yrityksen omaan Intranettiin. Yksinään digitaaliset perehdyttämisen välineet eivät korvaa fyysistä perehdyttämistä, mutta sen tukena ne yleensä toimivat erittäin hyvin. Esimerkiksi oppimis- ja tiedonhakualustana se soveltuu erinomaisesti perehdytyksen tueksi. (Wallace 2009; Moisalo 2011, 334–335.)

Benchmarking

Läpi vuosisatojen ihmiset ovat oppineet toisiltaan seuraamalla toistensa toimintaa. Oppimisen kannalta vahvimman motivaation tuottaa, kun henkilö näkee jonkin asian käytännössä toimivan, koska ihmiset ovat taipuvaisia uskomaan jonkin asian vasta kun ovat sen omilla silmillään nähneet. Myös yritysten toimintaa kehitetään paljon sen mukaan, mitä yrityksen päättäjät ovat havainnoineet muiden yritysten toiminnasta. Yrityksissä oppiminen tapahtuu monien eri verkostojen ja suhteiden kautta, jolloin toisten kokemuksia käytetään oman päätöksenteon tukena. (Viitala 2005, 372–376.)

Benchmarking on tehokas tapa kehittää yrityksen toimintaa. Tarkastelemalla jo käytännössä hyväksi todettu prosesseja vältetään kokeilu-erehdys-oppimisprosessilta. Benchmarking-menetelmän avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa tehokkaammin. (Boxwell 1994,18.)

Viitala (2005, 372) kuvailee benchmarkingia systemaattiseksi menetelmäksi, jolla vertaillaan ja parannetaan toimintaa sekä kerätään tarkoituksellisesti tietoa. Käytännössä benchmarking tarkoittaa saatujen tuloksien vertailua

etukäteisesti päätettyyn mallikohteeseen, joka on mahdollisimman lähellä ideaali- tai maksimisuoritusta.

Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämisen ajatuksena on, että uusi työntekijä oppii havainnoimalla kokeneemman työntekijän toimintatapoja ja toimintaa. Tätä menetelmää voidaan soveltaa kaikenlaisissa perehdyttämisprosesseissa. Prosessissa nimetty henkilö ottaa uuden työntekijän siipiensä suojaan ja kertoo hänelle omien työtehtäviensä ohella työyhteisöstä, tulokkaan tehtävistä sekä itse yrityksestä. Tämä mahdollistaa sen, että uutta työntekijää on mahdollista perehdyttää työhönsä yksilöllisesti. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Vierihoidoperehdyttämisessä piilee omat riskinsä, koska perehdytyksen laatu on pitkälti riippuvainen nimetystä perehdyttäjistä ja hänen sitoutumisestaan perehdyttämisprosessiin. Hyvässä perehdytysprosessissa perehdyttäjällä on aikaa paneutua perehdyttämiseen, jonka lisäksi perehdyttäjä osaa nähdä sekä organisaation, että tulokkaan tarpeet. Vierihoidoperehdyttämisen edut ovat, että se on yksilöllistä ja perehdyttämislle on selkeä vastuuhenkilö. Vaarana piilee, että perehdyttämisen laatu on liikaa perehdyttäjän osaamisen ja innostuksen varassa. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

2.4 Perehdytyksen roolit

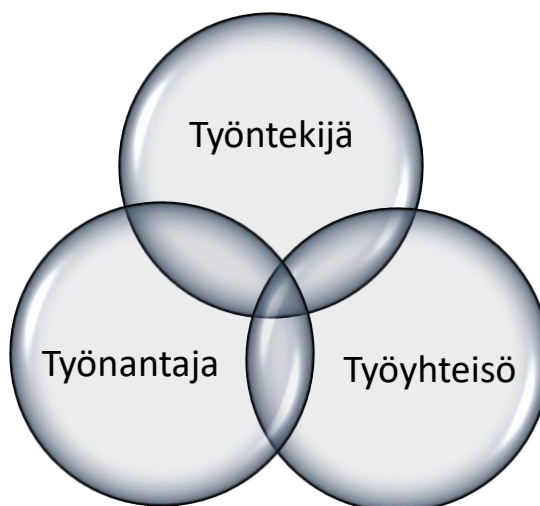
Esimies on aina vastuussa perehdytysprosessin toteuttamisesta. Osa perehdytettävistä työtehtävistä on yleensä kuitenkin siirretty muille yrityksessä työskenteleville henkilöille kuten työnopastus. Henkilöä jolle vastuu jaetaan, kutsutaan perehdyttäjäksi. (Moisalo 2011, 331–334; Eklund 2018, 139–140.)

Perehdyttäjän keskeisimpiä työtehtäviä on tarjota tukea uudelle työntekijällä, rakentaa luottamusta avoimen vuorovaikutuksen ja käytännön toimivan perehdytyksen kautta sekä jakaa hiljaista tietoa, jota ei suoraan lue missään. Tuen tarjoamisen tärkeyttä ei voi korostaa riittävästi, koska uusi työntekijä käy läpi muutosta, joka aiheuttaa aina erilaisia tunteita ja nostaa stressitasot korkealle. Perehdyttäjän vastuulla on rauhoittaa tilanne, olla aktiivisesti läsnä ja

varmistaa, että perehdytys lähtee etenemään suunnitellusti ja sen, että uusi työntekijä kokee olonsa tervetulleeksi. (Moisalo 2011, 330; Eklund 2018 145–157.)

Keskeisin vaikuttava tekijä mikä vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen on perehdyttäjä, hänen motivaationsa ja persoonansa. Perehdyttäjäksi paras mahdollinen valinta ei aina ole yrityksen kokenein tai paras työntekijä. Perehdyttäjäksi tulisi valita henkilö, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot, aitoa kiinnostusta työtehtävää kohtaan, ymmärtää oman roolinsa merkityksen ja ennen kaikkea hän haluaa perehdyttää. (Moisalo 2011, 331–334; Eklund 2018, 140–142, 146.)

Perehdytyksen onnistuminen on aina riippuvainen myös uudesta työntekijästä. Yrityksen perehdytysprosessi voi olla hyvin suunniteltu, mutta se ei takaa sen onnistumista, jos uusi työntekijä ei ole sitoutunut perehdytysprosessiin. Työntekijän vastuu voidaan jakaa kuvan 3 mukaisesti kolmeen eri osaan. Vastuu kohdistuu silloin itse työntekijää, työnantajaa sekä työyhteisöä kohtaan.



Kuva 4. Työntekijän vastuun jakautuminen (Eklund 2018, 162).

Työntekijän tulee työnantajaa kohtaan muun muassa noudattaa työ sopimuksessa olevia ehtoja, huolehtia työturvallisuudesta sekä ottaa vastuuta työnantajan asiakkaista. Työyhteisöään kohtaan työntekijän tulee muun muassa sitoutua työyhteisön toimintaan sekä sen kehittämiseen, noudattaa yhdessä sovittuja pelisääntöjä ja huolehtia toiminnan eettisyydestä. Viimeisenä työntekijällä on vastuu myös omasta itsestään, jolloin esimerkiksi työntekijän

tulee olla oma-aloitteinen ja huolehtia omasta ammattitaidostaan. (Eklund 2018, 161–169.)

2.5 Perehdytystä koskeva lainsäädäntö

Työntekoon ja sen perehdyttämiseen on olemassa laissa monia suoria määräyksiä ja viittauksia. Eryteisesti huomio laissa keskittyy työnantajan vastuuseen perehdyttää työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelee työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksessä sekä työturvallisuuslaki. Työlainsäädäntö on niin sanottua pakottavaa oikeutta ja sen tavoitteena on olla työntekijää sopeuttavaa ja suojaavaa. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työsuhteessa olevalla työntekijällä on edellytykset suoriutua yrityksen toiminnan, työn tai työmenetelmän muuttuessa tai sitä kehitettäessä ja se koskee yrityksen kaikkia työntekijöitä, minkä lisäksi työnantajaa sitoo vaatimus, että sen on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan. Yrityksissä säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut auttavat työnantajaa ja työntekijää seuraamaan sitä, että he ovat yhtä mielisiä työssä suoriutumisesta työnodotuksista, sen sisällöstä ja työntekijän kehityshalukkuudesta. (Työsopimuslaki 55/2001, 1.1§.)

Erittäin tärkeä osa uuden työntekijän perehdyttämistä on **työturvallisuuslaki**. Osana perehdyttämisprosessia työntekijä tulee perehdyttää työvälineiden käytön lisäksi myös palvelutyöpaikoilla kohdattaviin hyvin erilaisiin turvallisuuteen liittyviin tilanteisiin. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa tarjoamaan työntekijälle olosuhteet, jossa työntekeminen on turvallista ja työntekijän terveys ei vaarannu. Työturvallisuutta mietittäessä on tärkeää, että siinä huomioidaan työ, työolosuhteet, muu ympäristö sekä työntekijä. Työhön perehdyttäessä työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan vaara- ja haittatekijöistä. Yhä useammin tämä tarkoittaa koneiden ja laitteiden lisäksi myös yrityksen asiakkaita. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2:14 §.)

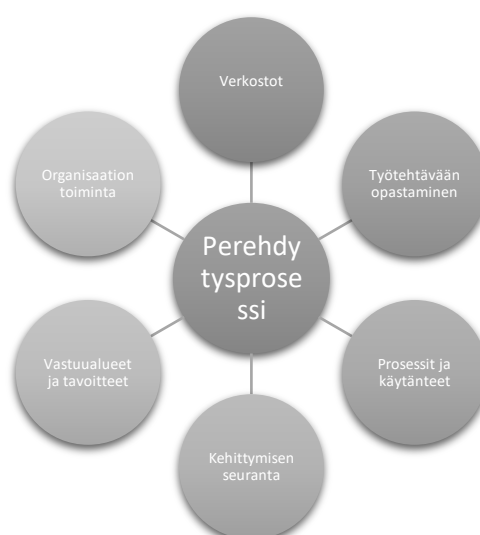
Yhteistoimintalaki velvoittaa työpaikan ylimmän johdon neuvottelemaan työntekijöiden kanssa monista eri asioista. Kun yrityksessä tehdään muutoksia

ja yrityksessä on tapahtumassa sen henkilöstön asemaan vaikuttavia asioita, järjestelyjä tai hankintoja yhteistoimintalaki määrää osapuolia neuvottelemaan niiden toteuttamisesta. Laki tavoittelee viestinnän parantamista työpaikoilla muun muassa vuorovaikutuksen lisäämistä johdon ja työntekijöiden välillä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021,1.1 §.)

3 PEREHDYTYSPROSESSI

Hyvin toteutetulla perehdytysprosessilla on tutkitusti todettu olevan positiivisia vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. Prosessin vaikutukset näkyvät muun muassa parantuneessa asiakastyytyvyydessä sekä työn laadun paranemisena. (Kohlbacher 2010.)

Ennen perehdytysprosessin suunnittelua tulisi perehdytykselle määrittää selkeät tavoitteet. Perehdytysprosessin onnistumisen salaisuutena on, että perehdytyksen sisältö suunnitellaan aina tehtävä- ja yksilökohtaisesti. Perehdytystä suunniteltaessa tulisi tehdyn perehdytys suunnitelman vastata seuraaviin kysymyksiin: kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta, mikä on perehdytyksen sisältö sekä miten, milloin ja missä järjestyksessä nämä asiat käydään uuden työntekijän kanssa läpi. (Eklund 2018, 73.)



Kuva 5. Perehdytysprosessi (Eklund 2018, 92.)

Yllä olevassa kuvassa (kuva 5) Eklundin näkemys perehdytysprosessin eri vaiheista. Perehdytysprosessi voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen, jotka

ovat organisaation toimintaan tutustuminen, prosessien ja käytänteiden oppiminen, työtehtävään opastaminen, verkostot, vastuualueet ja tavoitteet sekä kehittymisen seuranta. Prosessin pilkkominen pienempiin osiin helpottaa eri osa-alueiden suunnittelua ja auttaa uutta työntekijää hahmottamaan perehdytyksen sisällön paremmin. (Eklund 2018, 91–93.)

3.1 Suunnittelu

Perehdytys suunnitelman tekemiseen tulisi käyttää kerralla perusteellisesti aikaa, koska sen käyttöönotto on vaivattomampaa ja ajan kuluessa sen ylläpitämisestä muodostuu toistuva toimintatapa. Kirjallisen suunnitelman tekeminen perehdytyksen tueksi auttaa perehdyttäjää säästämään aikaa perehdytystilanteessa ja samalla suunnitelma toimii molemmille osapuolille muistilistana. Perehdytys suunnitelman sisältää, myös suunnitelman siitä, miten perehdytystä seurataan ja arvioidaan. Perehdytyksen onnistumisen takaamiseksi on tärkeä varmistua, että suunnitelmassa määritettyihin tavoitteisiin on päästy. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013; Joki 2021,88.)



Kuva 6. Kokonaisrunko suunnittelulle (Ahokas & Mäkeläinen, 2013)

Yllä olevassa kuvassa Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) näkemys siitä miten perehdytyksen suunnittelu pitäisi edetä. Keskeistä on, että perehdytyksen etenemistä seurataan perehdytys suunnitelmalla. Sen tärkein tehtävä on varmistaa, että perehdytys etenee suunnitellusti ja uusi työntekijä saa edellytykset suoriutua hänelle annetusta työtehtävästä. Organisaatioilla tulisi olla valmis suunnitelma siitä, miten perehdytys organisaatiossa toteutetaan. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Eklund 2018, 76–80.)

Uuden työntekijän tuloon valmistautuminen alkaa heti rekrytointipäätöksen jälkeen, jolloin perehdytyksestä vastaavien osapuolten tulisi ensimmäisen kerran käydä perehdyttämisen vaiheet yhdessä läpi. Työntekijän tuloon voi valmistautua esimerkiksi hankkimalla tarvittavat työvälineet, käyttäjätunnukset jne. etukäteen sekä tekemällä muut tarvittavat toimenpiteet valmiiksi kuten uuden työntekijän työpisteen määrittelyn. Jos perehdytysprosessiin osallistuu esihenkilön lisäksi muita työntekijöitä, täytyy esihenkilön sopia ja kalenteroida tämä myös perehdyttäjien kalentereihin valmiiksi. (Hyppänen 2013, luku 7: Tehokas perehdyttäminen; Moisalo, 2011 325–328.)

3.2 Toteutus

Laadukkaasti toteutettu perehdytysuunnitelma sisältää seuraavat osa-alueet: Tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehtyminen, työsuhdeperehdyttäminen, työnopastus. (Viitala, 2005, 356.)

Uuden työntekijän perehdytyksessä keskeistä on yrityksestä annettu ensivaikutelma. Hyvän ensivaikutelman todettu vaikuttavan uuden työntekijän sitoutumiseen ja työyhteisöön adaptoitumiseen. Tästä syystä myös perehdytysprosessin tulisi olla mahdollisimman selkeä, koska mitä paremmin uusi työntekijä kokee työyhteisön sekä ympäristön omakseen sitä nopeammin uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.)

Yksi keskeinen asia uuden työntekijän sitouttamisessa on organisaation toiminnasta kertominen, jotta työntekijälle muodostuu kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Saadun kokonaiskuvan avulla työntekijä saa muodostettua itselleen käsityksen siitä mikä merkitys hänen työllään on organisaation toiminnassa, mitä hän on tekemässä ja miksi. Esihenkilön tai perehdyttäjän tulisi käydä työn vastuualueet ja sen merkitys organisaation toimintaan uuden työntekijän kanssa. (Eklund 2018, 99–101, Onnismaa, 2010.)

Tiedottaminen ennen työhön tuloa on perehdytyksen ensimmäinen vaihe, tämä on myös organisaatioille ainutkertainen mahdollisuus luoda itsestään hyvä ensivaikutelma. Kun tehtävään on rekrytoinnin tuloksena löytynyt sopiva

henkilö, on valintavaiheessa tärkeää keskustella tarkemmin työsuhteen aloittamisten ja työn sisällöstä. Tulevan esihenkilön rooli on tässä kohtaa keskeinen, koska hän toimii yrityksen kasvoina. Uusi työntekijä olisi työsuhteen kirjoittamisen yhteydessä hyvä kutsua tapaamaan esihenkilö kasvotusten, jolloin työntekijällä voidaan antaa työhön liittyvää aineistoa, vaikkapa Tervetuloa taloon- esite. Rekrytointivaiheessa aloitettu perehdytys lisää perehdytyksen tehokkuutta. (Kupias & Peltola 2009, 102–103; Viitala 2005, 356–357.)

Ensimmäisenä työpäivänä **vastaanotto ja yritykseen perehtyminen** on työntekijällä erityisen jännittävä ja tärkeä päivä, joka säilyy mielessä pitkään. Ensivaikutelman voi tehdä vain kerran ja siihen tulisi myös panostaa, koska tärkeintä on, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. Ystävällinen ja rauhallinen vastaanotto vaikkapa yhteisellä aamupalalla yhdessä esihenkilön kanssa, antaa hyvän alun varsinaiselle työlle. Tämän jälkeen uusi työntekijä tulisi esihenkilön toimesta esitellä uusille kollegoilleen. Ensimmäisenä päivänä uuden työntekijän kanssa tulisi laatia myös perehdyttämissuunnitelma. Uuden työntekijän kanssa sovitaan aiempi työkokemus huomioiden aikataulu asioille, milloin hän perehtyy mihinkin asiaan ja kenen kanssa. (Kupias & Peltola 2003, 103–105; Viitala 2005, 357–359.)

Perehdyttämisen tavoitteena on tutustuttaa uusi työntekijä muun muassa uuden työpaikan toimintatapoihin, tavoitteisiin, sidosryhmiin ja tulevaisuuden näkyymiin. Hyvin toteutetulla perehdytyksellä tuetaan uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon sekä itse työtehtävään. Ensimmäiset viikon uudessa työpaikassa on uuden työntekijän motivaation ja asenteen kannalta erittäin tärkeitä. Pitkällä aikavälillä perehdyttämällä turvataan työn laatu, työntekijän tuottavuus. Lisäksi se lisää työmotivaatiota ja työssä pysyvyyttä. (Viitala 2005, 357–359.)

Työsuhteperhdyttäminen on tärkeä osa perehdytystä, koska siinä uusi työntekijä tutustuu työsuhdetta määrittäviin puitteisiin, joita mm. ovat työajat, palkanmaksu, poissaolosäännökset ja työsuhte-edut. (Viitala 2005, 359.)

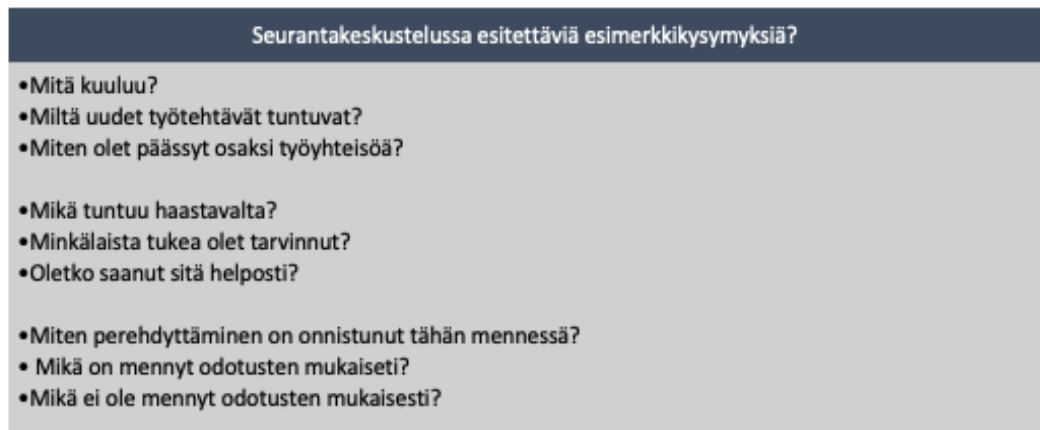
Työnopastus tarkoittaa varsinaiseen työhön perehdyttämistä ja sen keskeisenä tavoitteena on taata työntekijällä valmiudet toimia uudessa työtehtävässä. Lisäksi sen tavoitteena on auttaa kokonais kuvan hahmottamisessa, jotta uusi työntekijä ymmärtää työn merkityksen yrityksen liiketoiminnan lopputuloksen kannalta. Yksinkertaisimmillaan työnopastuksella tarkoitetaan uuden osa-alueen perehdyttämistä työntekijälle. Työnopastus on luontainen jatkumo perehdytykselle ja se kestää tehtävän kuvan mukaan aina muutamasta päivästä useampaan kuukauteen. Esimerkiksi monessa asiantuntijatyössä perehdytysprosessi on usein hyvin pitkä. Tehokkaasti työnopastaminen tapahtuu yksilöllisenä opetuksena, jolloin työntekijällä opastetaan kaikki työn kuvaan liittyvät asiat ja annetaan valmiudet toimia työtehtävässä tulevaisuudessa itsenäisesti. (Kangas & Hämäläinen 2008, 13; Kauhanen 2012, 146; Viitala, 2005, 359–360.)

3.3 Seuranta, mittaaminen ja kehittäminen

Perehdyttämisen onnistumista on hyvä arvioida käytössä olleen perehdytys suunnitelman pohjalta. Tämä mahdollistaa haasteellisten asioiden esiin nostamisen mihin voidaan tulevaisuudessa palata kehityskeskusteluissa. Perehdytyksen laadun ja kehittämisen kannalta on tärkeää, että sitä arvioidaan ja seurataan systemaattisesti: miten suunnitelmassa pysyttiin, mikä meni hyvin, missä oli puutteita ja kehittämisen varaa, päästiinkö asetettuihin tavoitteisiin, mitä voisi tehdä toisin tai korjata? Perehdytysprosessin kehittämisen kannalta on tärkeää kerätä palautetta perehdytettäviltä koko prosessin ajan, koska palaute ohjaa myös työssä oppimisista. Palautteen avulla opitaan samalla arvioimaan omaa ja toisten toimintaa. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013; Hyppänen 2013, luku 7: Tehokas perehdyttäminen.)

Perehdytyksen aloittamisen jälkeen on tärkeää huolehtia myös seurannasta ja perehdytyksen etenemisestä suunnitelman mukaisesti. Perehdytettävän kanssa on hyvä sopia etukäteen, milloin pidetään palaveri, jossa arvioidaan työtehtävien oppimisen tilanne ja miten uusi työntekijä on päässyt osaksi työyhteisöä. Tällä luodaan perehdyttävälle varmuus siitä, että hänen perehdytykseensä suhtaudutaan vakavasti ja se on yritykselle tärkeää. Palaverit antavat perehdytettävälle mahdollisuuden kertoa, jos jokin ei suju

toivotulla tavalla tai jos jonkun työtehtävän haltuunotossa tarvitaan lisätukea. (Joki 2021, 96.)

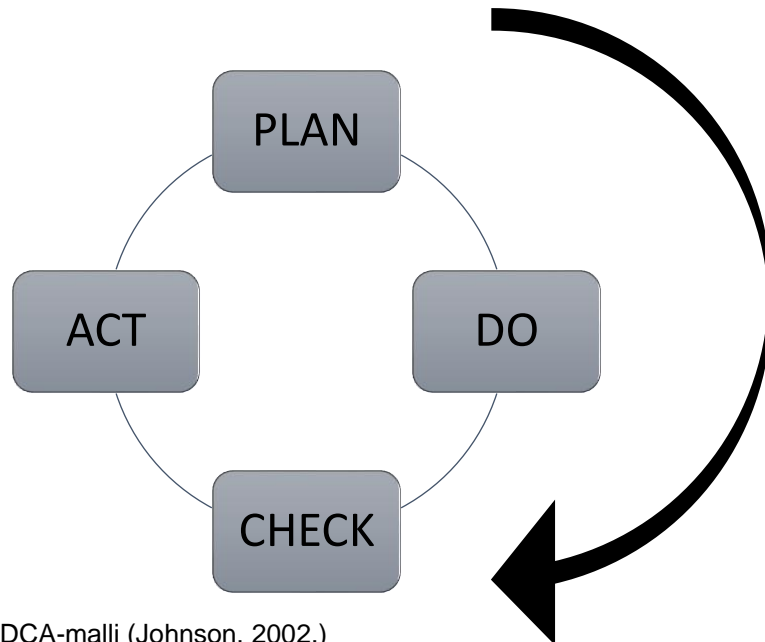


Kuva 7. Esimerkkikysymyksiä seurantakeskustelua varten (Joki 2021, 96.)

Yrityksen menestymisen kannalta hyvin hoidettu perehdytys on keskeisessä roolissa, koska onnistuneen perehdytyksen ansiosta työntekijä pääsee nopeammin osaksi työyhteisöä, itse varsinaista työtä ja tulee yritykselle nopeammin tuottavaksi. Perehdytyksen toteutustavasta riippumatta olennaisinta on, että se hoidetaan suunnitellusti ja, että perehdytysprosessia kehitetään jatkuvasti. (Joki 2021, 96; Caldwell & Peters 2018.)

4 PDCA – JATKUVAN KEHITTÄMISEN MALLI

PDCA-malli on tarkoitettu jatkuvan parantamisen ja oppimisen peruseriaatteeksi. Kehittämismallia voi käyttää liiketoimintojen monella eri osa-alueilla kuten uuden palvelun tai yrityksen toimintatapojen kehitykseen. Mallin ominaispiirre on, että sitä on tarkoitus toistaa aina uudelleen ja uudelleen. (Herranen 2020, 17–19.)



Kuva 8 – PDCA-malli (Johnson, 2002.)

Edward Demingin kehittämässä jatkuvan kehittämisen PDCA-mallissa kehittämistyö tapahtuu neljän toisiaan jatkuvasti seuraavasta vaiheesta: suunnittelu (*Plan*), tekeminen (*Do*), tarkistus (*Check*) ja toiminta (*Act*). Kuvassa 8. Johnsonin (2002.) näkemys PDCA-mallista. (Antti-Poika 2002, 34–35; Patel & Deshpande 2017, 197.)

PDCA-mallin ensimmäisen vaiheen (*Plan*) tarkoituksena on tunnistaa ongelman ydin, jonka jälkeen analysoidaan mistä tämä ongelma johtuu ja millaisia vaikutuksia sillä on. Toisessa vaiheessa (*Do*) tehdään kehittämissuunnitelma, jonka tarkoituksena on löytää ratkaisua plan vaiheessa tunnistettuun ongelmaan. Kun ongelmalle on löydetty ratkaisu, mallin toisessa vaiheessa myös tehdään haluttu muutos. Mallin kolmannessa vaiheessa (*Check*) arvioidaan millaiset tulokset saatiin do vaiheesta. Onnistuttiinko halutussa muutoksessa, jos kyllä, mallissa siirrytään act vaiheeseen. Jos ei, mennään takaisin lähtöpisteeseen eli plan vaiheeseen. Kun check vaiheesta päästään siirtymään mallin viimeiseen vaiheeseen, (*Act*) toteutettu muutos standardisoidaan eli tutkitusta ongelmasta tehdään kirjallinen toteutusohje. (Antti-Poika 2002, 34–35; Johnson 2002.)

5 KEHITTÄMISTYÖN ASETELMAT

Kehittämistyö toteutettiin keväällä 2023 Turun seudulla toimivassa finanssialan yrityksessä, jossa työskentelee noin 200 henkilöä erilaisissa työtehtävissä. Kehittämistyö toteutettiin yrityksen Yrityspankki-liiketoiminnalle, jossa työskentelee 25 henkilöä. Kehittämistyön tarkoituksena on tutkia ja kehittää

työelämässä noussutta kehittämiskohdetta. Kehittämistyössä tutkitaan toimeksiantajayrityksen perehdytyksen nykytilaa ja sen kehittämismahdollisuuksia.

Lähtökohdat kehittämistyölle ovat usein, että organisaatiossa on halu saada muutoksia aikaan tai organisaatiossa on havaittuja kehittämistarpeita. Kehittämistyön tarkoituksena on luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 19.)

Osa toimeksiantajan henkilöstöstä on ollut useamman vuosikymmenen työsuhteessa, jolloin perehdytysprosessiin panostaminen on jäänyt toissijaiseksi. Tutkimuksen tekeminen on toimeksiantajalle ajankohtainen, koska vajaat puolet nykyisestä henkilöstöstä on siirtymässä eläkkeellä seuraavan viiden vuoden aikana, minkä lisäksi liiketoiminnalle on tullut kymmenkunta uutta työntekijää viimeisen kahden vuoden aikana. Tulevaan perehdytystarpeeseen on reagoitava etukäteen, koska vanhojen kokeneiden tekijöiden siirtyessä eläkkeelle perehdytyksen merkitys tulee kasvamaan nykyisestä. Tutkimuskysymykseksi on noussut kysymys: millainen on laadukas perehdytysuunnitelma toimeksiantajan Yrityspankki-liiketoiminnalle?

Tutkimuksen tekeminen on toimeksiantajalle ajankohtainen, jotta yritys pysyisi mukana kasvavassa kilpailussa eri finanssialan toimijoiden kesken. Finanssialalla niin sanottuja valmiita työntekijöitä on rajallisesti, jolloin työtehtäviin palkataan vähemmän kokeneita henkilöitä ja perehdytyksen merkitys on silloin ratkaiseva. Ilman kunnollisesti toteutettua perehdytystä on olemassa riski, että kokeneet työntekijät siirtyvät eläkkeelle ilman, että he jakavat hiljaista tietoa vähemmän kokeneille kollegoille.

Bowditch & Buono (2001, 138) toteavat kirjassaan, että perehdyttämisen merkitys organisaatiolle on suuri, koska ilman kunnollista perehdyttämistä työntekijä ei pysty antamaan täyttä työpanosta yhtä nopeasti kuin kunnollisen perehdytysprosessin läpi käynyt henkilö. Perehdytyksen muita hyötyjä on, että onnistunut perehdytys sitoo myös paremmin uutta työntekijää osaksi työyhteisöä. Yhteenkuuluvuuden ja sitoutuneisuuden tunne heijastuu työntekijöiden haluun työskennellä yhdessä ja edistää yrityksen tavoitteita.

Yrityspankissa on keskeistä varmistaa, että myös tulevaisuudessa liiketoiminnan asiantuntijuus pysyy erinomaisena tasolla ja tuo lisäarvoa sen asiakkaille. Onnistuakseen tässä tavoitteessa, perehdytysuunnitelmaan panostaminen ja sen säännölliseen kehittäminen on toimeksiantajalle välttämätöntä.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska se on luonteeltaan syvällistä ja auttaa ymmärtämään opinnäytetyössä käsiteltäviä yksityiskohtia. Laadullista tutkimusta käytetään tutkimustapana, kun halutaan tutkia eri aloilla muun muassa asiantuntijuuden kehittymisen, osaamisen tai työyhteisön hyvinvointiin liittyviä kokemuksia. Erityispiirre laadullisella tutkimusmenetelmässä on, että sen tavoitteena ei ole absoluuttisen totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2021. Luku 5: Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä; Vilkkä 2021. Luku 1: Tutkimus opinnäytetyönä.)

Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä korostuu kolme näkökantaa tutkimuskohteeseen. Ne ovat konteksti, prosessi ja ilmiön intentio. **Kontekstin** huomioon ottaminen tarkoittaa, että tutkija kuvaa ja selvittää tekstissään millaisiin tavanomaisiin esimerkiksi historiallisiin tai ammatillisiin yhteyksiin tutkittava ilmiö tai asia on kytköksissä. **Prosessissa** kirjoittaja pyrkii kuvaamaan tutkimukseen käytetyn aikataulun sekä tutkimusaineiston tuotantoedellytysten yhteyttä tutkittavaa asiaa koskevaan sisäistämiseen. Aikataulu antaa paremman käsityksen siitä miten syvälle tutkimuksessa on ollut mahdollista päästä. **Intentiossa** tutkija pyrkii tarkkailemaan tutkimuksen toteuttamisvaiheessa sitä, millaisia taka-ajatuksia tai motiiveja tutkittavan ilmaisuun liittyy. Tutkittava voi esimerkiksi liioitella, peitellä, muunnella tai muistaa asioita väärin. Intentiossa ei ole kyse valehtelemisestä. Tutkittava luo intentiotaan tutkijalla kertomalla asioita elämässään tai alalla vakiintuneella tavalla niin, että tutkijalla tulee käsitys tyypillisistä tavoista kommunikoida tai työskennellä asiayhteydessä, jolloin tutkittavan oma kokemus jää peittoon. (Vilkkä 2021, luku 5: Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.)

5.2 Haastattelumenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka on yhdistelmä avoimesta ja strukturoidusta haastattelusta. Tyypillisesti teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri on etukäteen haastateltavan tiedossa. Nimensä mukaisesti teemahaastattelu keskittyy tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku: Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu.)

Haastattelun toteuttamistavaksi valikoitui toimintatutkimus, koska se soveltuu kehittämistyöhön, jonka tavoitteena on saada käytännön ongelmaan ratkaisu ja samalla samaan aikaan muutosta. Toimintatutkimus on hyvin yleisesti käytetty lähestymistapa kehittämistyössä ja se on lähestymistapa, jossa tarkastellaan miten asiat pitäisi tehdä, eikä vain sitä miten ne ovat tällä hetkellä. Parhaiten se soveltuu muun muassa erilaisten työmenetelmien kehittämistyöhön kuten nykyisen perehdytysprosessin tehostamiseen. (Ojasalo ym. 2015, 58–64.)

Kohderyhmänä haastattelussa olivat Yrityspankin toimihenkilöt, jotka ovat viimeisen kahden vuoden aikana aloittaneet täysin uutena työntekijänä, siirtyneet toisesta työtehtävästä tai pitkän poissaolon jälkeen palanneet töihin. Valinnassa edellytettiin lyhyttä aikaa toimihenkilön omasta perehdytysprosessista.

Halukkuutta tutkimukseen osallistumisesta kysyttiin toimihenkilöiltä sähköpostitse. Sähköpostilla heille kerrottiin tutkimusaihe, tutkimuksen tavoite ja tutkimustapa. Lisäksi tutkimukseen osallistuneille henkilöille kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja kaikki tutkimukseen annetut vastaukset ovat nimettömiä ja, että salassapidon varmistamiseksi haastattelujen lainauksissa ei viitata nimiin, toteutuspaikkaan tai mihinkään muuhun tietoon mistä haastateltavan voisi tunnistaa. Suostumuksen ja haastattelun välille varattiin vähintään viikko aikaa, että haastateltavalla oli rauhassa aikaa pohtia omaa osallistumishalukkuuttaan. Kaikki tutkimukseen pyydetty henkilöt osallistuivat myös tutkimukseen.

Haastattelutilanne toteutettiin kaikkien tutkimukseen osallistuneiden kanssa kasvotusten toimeksiantajan tiloissa. Haastattelua varten varattiin rauhallinen tila, jossa ei ollut muita henkilöitä tutkijan ja haastateltavan lisäksi. Jokaisen haastateltavan kanssa haastattelulle varattiin tunti aikaa, joka oli riittävä jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelut toteutettiin kaikkien tutkimukseen osallistuneiden kanssa heidän työpäivänsä aikana.

Ennen haastattelua haastateltavan kanssa kerrattiin vielä tutkimuksen tavoite, sen salassapitokäytännöt ja varmistettiin halukkuus osallistua tutkimukseen ennen sen aloittamista. Haastateltavaa myös informoitiin uudelleen oikeudesta vetäytyä tutkimuksesta sen aikana tai sen jälkeen. Haastattelukysymykset oli lähetetty sähköpostitse haastateltavalle vähintään vuorokausi ennen sovittua haastattelu ajankohtaa. Tällä haluttiin varmistua, että haastateltavalla on aikaa palauttaa mieleensä kokemuksiaan omasta perehdytysprosessistaan. Haastattelut nauhoitettiin erikseen nauhurilla, jonka jälkeen ne litteroitiin tekstimuotoon mahdollisimman nopeasti haastattelutilanteen jälkeen. Kerätyt äänitiedostot tuhottiin litteroinnin jälkeen haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi.

Tiedon keruumenetelmänä haastattelu antaa mahdollisuuden tutkijan ja tutkittavan väliseen kommunikointiin tutkimustilanteessa, jolloin tutkijalla on mahdollisuus oikaista väärinymmärrykset, toistaa kysymykset tai selventää sanamuotoja. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelun suurin etu on sen joustavuus ja että haastattelutilanteessa tutkija voi tulkita eleitä sekä kirjoittaa muistiin millä äänensävyllä asiaan vastataan. Haastattelussa kuitenkin tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelun onnistumisen ja eettisyyden takaamiseksi on suositeltavaa antaa haastateltavan tutustua aiheeseen, teemoihin tai kysymyksiin etukäteen. Käytännössä tämä toteutuu, kun haastattelutavasta ja ajankohdasta sovitaan haastateltavan kanssa ennakkoon ja hänelle toimitetaan ennen haastattelua tutkimuksen kannalta olennainen materiaali. (Tuomi & Sarajärvi 2018. Luku 3.1. Kysely ja haastattelu.)

Tiedon keruumenetelmänä haastattelulla on omat haavoittuvuutensa. Haastattelutilanteeseen voi sisältyä haastattelijasta tai haastateltavasta

johtuvia virhelähteitä. Tutkimustulosten luotettavuuteen usein vaikuttaa onko haastateltavilla taipumus antaa haastattelutilanteessa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022. Luku 3:1 Haastattelun edut ja haitat.)

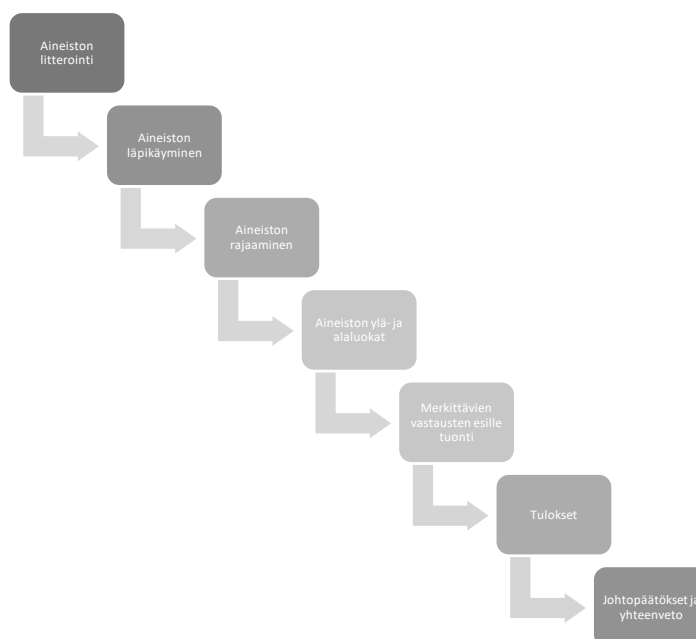
5.3 Aineiston analysointi

Laadullisesti toteutetun tutkimuksen tavoitteena on kerätyn aineiston tiivistämistä niin, että hajanaiselta tuntuva aineisto täsmentyy ja tiivistyy. Aineisto usein värikoodataan aihealueiden mukaisesti, jolloin kysymysaineiston läpikäyminen on tehokkaampaa ja helpottaa aineiston ymmärtämistä. (Vilka, 2021, osa 3: Laadullinen analyysi.)

Tutkimuksessa aineiston analysointiin on käytössä tutkimusaineistoa ääni- sekä tekstimuodossa. Tutkimusaineisto koostui haastattelun äänitallenteista (11 kpl) sekä tallenteiden litterointitiedoista. Tutkimustulosten anonymisoinnin yhteydessä litteroidut tekstitiedostot nimettiin H1, H2, H3, H4 jne., siten varmistuttiin, että vastaajien anonymiteetti säilyy. Haastattelun kysymykset värikoodattiin teemoittain, jotta aineiston ymmärtäminen ja läpikäynti olisi tehokkaampaa.

Aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi, koska analysointi muotona se keskittyy siihen mistä haastateltavat puhuvat, mitä asioita teoria käsittelee. Yleisesti sisällönanalyysia voidaan käyttää niin kirjoitettujen tekstien, nauhoitetun puheiden, videotiedostojen analyysiin. Tutkimuksessa kerätty aineisto kuvailee tutkittavaa ilmiötä ja tehdyn analyysin on tarkoitus luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkimuksen ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018. 117–122.)

Tutkimustulosten läpikäynnin tueksi tehtiin analyysipolku, jonka tarkoituksena oli auttaa hahmottamaan analyysin tekemistä. Ensimmäisenä tutkimusaineisto litterointiin, jolloin murteet ja puhekieli muutettiin kirjakieleksi. Tämän jälkeen aineisto käyntiin useampaan otteeseen uudelleen läpi, jotta pystyttiin varmistumaan siitä, että tutkimuksen anonymiteetti säilyy ja litterointitiedoissa ei ole mitään tunnistetietoja tai ylimääräisiä täytesanoja.



Kuva 9. Tutkijan tekemä analyysipolku

Tämän jälkeen aineistoa lähdettiin rajaamaan haastattelun teemojen mukaisesti. Aineistoa lähdettiin koodaamaan niin, että alkuperäisestä tekstistä poimittiin värikoodein tutkimuskysymykseen kytköksissä olevia ilmaisuja. Positiiviset kokemukset merkattiin virheällä, neutraalit keltaisella ja negatiiviset kokemukset punaisella värillä. Perehdyttämiseen liittyvät asiasanat koodattiin sinisellä ja kehitysehdotukset beigellä, jonka jälkeen epäolennainen asiasisältö karsittiin pois.

Yleiskielinen litterointi tarkoittaa, teksti muunnetaan kirjakielelle poistaen tekstissä olevat murre- ja puhekielen ilmaisut. Litteroitua tekstiä tarkastellaan tutkimusongelmien ja tutkimuskysymyksien näkökulmasta, joiden pohjalta tekstistä poimitaan ne kokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Kokonaisuudet tiivistetään koodiksi, joka kertoo asiasisällön. (Kananen 2017, 132–135.)

Koodausvaiheen jälkeen tekstiä lähdettiin luokittelemaan vastausten perustella, mitkä vastaukset muodostavat oman ryhmänsä. Vastaukset luokiteltiin positiivisten, neutraalien ja negatiivisten kokemusten mukaan, jonka jälkeen haastateltavien keskuudessa useasti nousseet aihealueet kirjattiin ylös.

Alla ote tutkimuksen koodausvaiheesta:

Raakateksti	Tekstin sisältö ja koodaus	Alaluokka	Yläluokka
<p><i>Hyvä kysymys, must tuntuu, että sitä ei ole edes ajateltu, että kun tulee uusi henkilö, niin sitten vaan yks henkilö hoitaa tietyn osa-alueen ja toinen toisen kouluttamisen mut sit on ne omat työt siinä sivussa, että sitä ehkä jatkossa, jos se on oman työn ohella niin sitten se pitää miettiä sen työajan ja työtehtävien puitteissa, että kyllä siinä pitää olla sitä aikaa ja se on kyllä yksi kehityskohde mitä pitää miettiä.</i></p>	<p>Tällä hetkellä, kun uusi työntekijä tulee taloon, perehdyttäjälle ei varata erikseen aikaa itse perehdyttämisesseen.</p>	<p>Puutteellinen perehdyttäjien ajan resursointi</p>	<p>Perehdyttäjä</p>
<p><i>Mielestäni perusperehdytys on tehty, mutta edelleen joka</i></p>	<p>Nykyinen perehdytysprosessi ei ole toteutettu suunnitelmallisesti.</p>	<p>Kirjallisen perehdytys suunnitelman puuttuminen.</p>	<p>Perehdytysprosessi</p>

<i>päivä tulee</i>			
<i>koko ajan</i>			
<i>jotain uutta.</i>			
<i>Vähän päivä</i>			
<i>kerrallaan</i>			
<i>edetään ja on</i>			
<i>katsottu mitä</i>			
<i>voidaan tehdä</i>			
<i>ja olen saanut</i>			
<i>haasteellisem</i>			
<i>paa</i>			
<i>työtehtävää.</i>			

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen osallistui yksitoista Yrityspankissa työskentelevää toimihenkilöä, joista kymmenen työskentelee asiakaspalvelutyössä ja yksi haastateltavista oli Yrityspankissa työskentelevä esihenkilö. Tutkimuksessa asiakaspalvelutyössä työskenteleviä henkilöitä kutsutaan toimihenkilöiksi ja esihenkilötehtävissä toimivaa henkilöä esihenkilöksi.

6.1 Nykyinen perehdytysprosessi esihenkilön näkökulmasta

Toimihenkilöiden lisäksi opinnäytetyössä haastateltiin myös liiketoiminnassa toimivaa esihenkilöä ja hänen ajatuksiaan nykyisestä perehdytyksestä, havaituista haasteista sekä sen kehittämismahdollisuuksista. Ensimmäiseksi esihenkilöä pyydettiin kuvailemaan millainen liiketoiminnan nykyinen perehdytysprosessi on, miten vastuunjako perehdytyksessä jakautuu, millaisia perehdytysmenetelmiä ja -materiaaleja tällä hetkellä on käytössä ja kuinka pitkään tyypillisesti perehdytysprosessi kestää.

Tällä hetkellä uuden työntekijän perehdytys Yrityspankissa toteutetaan niin, että ensimmäisinä päivinä esihenkilö käy uuden työntekijän kanssa läpi digitaalisen perehdyttämisen alustat: Intra, verkkokurssit jne. Tämän lisäksi uusi työntekijä

käy perehtymässä yrityksen muihin liiketoimintoihin ja siellä toimivien toimihenkilöiden työtehtäviin. Muihin liiketoimintoihin tutustumisella halutaan varmistua siitä, että talossa työskentelevät toimihenkilöt tulisivat uudelle työntekijälle alusta lähtien paremmin tutuiksi ja, että uusi työntekijä pääsisi mahdollisimman nopeasti rakentamaan omia yhteistyöverkostojaan. (Esihenkilö 2023.)

Alkuperehdytyksen jälkeen uusi työntekijä aloittaa itse työhön perehtymisen nimetyn toimihenkilö kanssa, joka alkaa perehdyttämään hänelle uusia työtehtäviä. Vastuunjako perehdyttämisestä on jakautunut seuraavasti: hr-osasto organisoii talotason koulutukset ja tutustumiset, esihenkilö käy uuden työntekijän kanssa tekniset asiat läpi ja nimetty kollega hoitaa työnopastuksen. (Esihenkilö 2023.)

Haastattelussa nousi esille, että työntekijän tullessa yrityksen ulkopuolelta töihin, hänelle tulee perehdytys suunnitelma pankin omalta hr-osastolta, jossa alkuperehdytyksen osalta huomioidaan myös uuden työntekijän aiempi työkokemus. Tämä perehdytys suunnitelman sisältää ainoastaan pankin teknisen perehdytyksen ja sillä seurataan, että työntekijä oppii käyttämään pankin järjestelmiä. Talon sisäisesti siirtyville työntekijöille ei ole olemassa vastaavanlaista perehdytys suunnitelmaa. (Esihenkilö 2023.)

Yrityspankissa perehdytys toteutetaan tällä hetkellä vieriperehdyttämisellä sekä verkossa olevilla oppimisalustoilla. Vierihoidoperehdyttäminen on esihenkilön näkemyksen mukaan ensisijainen perehdyttämismenetelmä, oman oppimisensa tukena uusi työntekijä pystyy käyttämään digitaalisia oppimisalustoja. Yleensä perehdytys aloitetaan digitaalisella perehdyttämisellä, jonka tueksi myöhemmin tulee vierihoidoperehdyttäminen. Tällä hetkellä uudelle tulokkaalle ei ole koottuna erillistä perehdytys materiaalia, vaan tiedon haku tapahtuu käyttämällä yrityksen Intraa tai lukemalla esihenkilöiden ja muiden työntekijöiden tekemiä nostoja yrityksen Teams-kanavalta. (Esihenkilö 2023.)

Perehdytysprosessin pituus vaihtelee työtehtävän mukaan muutamasta viikosta muutama kuukauteen. Perehdytyksen kesto on kuitenkin tällä

hetkellä jokaisen työntekijän kohdalla eri, koska perehdytysprosessille ei ole olemassa kirjallista suunnitelmaa tai aikataulusta.

Tällä hetkellä liiketoiminnalla ei ole nimettyä perehdyttäjää, vaan perehdytys on tapahtunut niin sanotusti tapauskohtaisesti. Haastattelun aikana nousi esille, että nimetyille perehdyttäjille ei kalenteroida aikaa perehdyttämiseen vaan käytäntönä on ollut, että perehdytys tapahtuu perehdyttäjien omien työtehtävien ohella. Haastattelussa esihenkilö toi esille kehitysehdotuksen, että perehdytysprosessin tehostamiseksi, jatkossa uuden tulokkaan tulon olisi hyvä varautua etukäteen niin, että myös perehdyttäjille kalenteroitaisiin aikaa panostaa perehdytykseen ja varmistettaisiin perehdyttäjän saatavuus koko perehdytysprosessin ajan. Lisäksi kun perehdyttäjiä ei tällä hetkellä erikseen kouluteta, panostettaisiin myös tulevaisuudessa tähän esimerkiksi vastuuttamalla perehdytysprosessi tiettyjen henkilöiden vastuulle. (Esihenkilö 2023.)

Nykyisessä perehdytysprosessissa työntekijöiden arviointi- ja palautekeinoja ovat kuukausittain käytävät myyntikeskustelut, jossa käydään yleisellä tasolla työntekijän työssä oppimista ja edistymistä läpi, jonka lisäksi esimerkiksi rahoitusta tekevät toimihenkilöt saavat palautetta työstään yrityksen luottojohtajilta. Haastattelussa esihenkilöltä nousi ajatus siitä, että esihenkilön ja perehdyttäjän välinen vuoropuhelu voisi tulevaisuudessa olla nykyistä aktiivisempaa, jotta uuden työntekijän oppimista pystytään tukemaan mahdollisimman paljon.

Lisäksi yrityksen arvoja on pyritty tuomaan osaksi jokaisen työntekijöiden jokapäiväistä työtä korostamalla niitä muun muassa palavereissa ja myyntikeskusteluissa. Yrityksen tavoitteet on osin sidottu työntekijöiden tuloskortteihin. (Esihenkilö 2023.)

Tällä hetkellä esihenkilö myös kokee, että nykyinen perehdytysprosessi ei tue riittävästi uusien työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta, joka osittain vaikuttaa siihen, että perehdytysprosessi ei valmistele työntekijöitä riittävästi onnistumaan työtehtävissään. (Esihenkilö 2023.)

Talotasoisesti esihenkilö kokee perehdytysprosessin olevan kunnossa mutta Yrityspankissa perehdytysprosessi vaatii selkeyttämistä, jotta se voisi tukea enemmän työntekijöiden sitoutumista ja mahdollistaa onnistumisen työtehtävissä. Haasteita perehdytysprosessissa tällä hetkellä on, että sen toteuttamiseen ei ole varattu riittävästi resursseja esihenkilön puolesta, jolloin perehdytysprosessi on ollut esihenkilön mielestä vajavainen.

6.2 Nykyinen perehdytysprosessi toimihenkilöiden näkökulmasta

Tutkimukseen osallistuneista toimihenkilöistä viisi oli siirtynyt nykyiseen työtehtäväänsä talon ulkopuolelta ja viisi oli siirtynyt nykyiseen työtehtäväänsä talon sisäisesti. Keskiarvallisesti toimihenkilöt olivat työskennelleet haastatteluhetkellä työtehtävässään noin seitsemän kuukautta. Työkokemusta nykyisestä työtehtävästä löytyi vähimmillään kuukausi ja pisimmillään kaksi vuotta. Tältä osin haastatellun kriteeriksi asetettu raja maksimissaan kahden vuoden työkokemusta täyttyi.

Tutkimuksessa kartoitettiin haastatteluun osallistuneiden toimihenkilöiden työkokemusta finanssialalta. Tällä haluttiin saada parempi kokonaiskuva siitä minkälaisella työkokemuksella ihmisiä on rekrytoitu yritykseen ja löydetäänkö siitä joitain yhtymäkohtia koettuun perehdytyksen laatuun. Haastatteluun osallistuneiden toimihenkilöiden työkokemus oli keskiarvallisesti noin kuusi ja puoli vuotta. Finanssialan työkokemusta toimihenkilöillä oli vähimmillään noin yksi vuosi ja pisimmillään kaksikymmentäkuusi vuotta.

6.2.1 Rekrytointiprosessi ja nykyinen perehdytysprosessi

Haastateltavien kesken rekrytointiprosessin onnistumisesta oli hyvin kaksijakoiset näkemykset. Suurin vaikuttava tekijä, mikä vaikutti haastateltavien kokemuksiin rekrytointiprosessin onnistumisesta, oli se, että oliko työtehtävään siirrytty yrityksen ulkopuolelta vai talon sisällä toisesta työtehtävästä. Yrityksen ulkopuolelta tulleilla työntekijöillä oli yhtenäiset kokemukset siitä, että yrityksen rekrytointiprosessi oli edennyt selkeästi ja, että he olivat olleet tietoisia rekrytointiprosessin etenemisestä ja aikataulusta koko rekrytointiprosessin ajan kuten saaneet tiedon siitä, milloin rekrytoinnissa tehdään päätös. Yrityksen

ulkopuolelta siirtynyt työntekijä kuvailee nykyistä rekrytointiprosessia seuraavasti:

Minulle jäi hyvä fiilis, ei nyt mitään erityistä mainittavaa, normaali rekrytointiprosessi, jossa tieto kulki hyvin molempiin suuntiin, ja olin koko ajan tietoinen missä mennään. HR:n puolelta minuun oltiin yhteydessä, kerrottiin mikä on haun tilanne ja milloin saan 100 prosentin varmuuden tästä työpaikasta, että voin ilmoittaa toisaalle, että en tule. (H3 2023.)

Talon sisäisen rekrytointiprosessin kautta siirtyneiden työntekijöiden kokemukset rekrytointiprosessista olivat kaksijakoiset. Osa sisäisesti siirtyneistä työntekijöistä kokivat rekrytointiprosessin hyvin epämääräiseksi, kestoltaan hyvin pitkäksi ja rekrytointiprosessin tilanteesta tiedottaminen oli myös ollut sekavaa. Yrityksen sisäisesti siirtynyt työntekijä kommentoi rekrytointiprosessia:

Itselleni jäi tosi epäselvä fiilis, että olenko minä nyt hyvä kandidaatti vai ajatellaanko minua kandidaatiksi ollenkaan ja miten tämä tästä nyt etenee, kun olen ilmaissut kiinnostukseni tätä työtehtävää kohtaan. Siinä meni aikaa varmaan kaksi kuukautta, jolloin muutaman kerran jouduin olemaan itse yhteydessä, että missä mennään ennen kuin sain sitten tiedon valituksi tulemisesta. Aika semmoinen huonosti hoidettu rekrytointiprosessi sanoisin. (H1 2023.)

Talon sisäisesti siirtyneistä työntekijöistä kaksi oli siirtynyt niin, että he eivät olleet osallistuneet varsinaiseen rekrytointiprosessiin vaan olivat ilmaisseet kiinnostuksena sen hetkisellemme esihenkilöllemme Yrityspankkiin siirtymisestä ilman, että käynnissä oli ollut varsinaista rekrytointiprosessia. Toimihenkilölle oli sen jälkeen tarjottu työtehtäviä Yrityspankista, kun heidän osaamiselleen oli tullut tarvetta. Tutkimukseen osallistuneilta toimihenkilöiltä kartoitettiin myös heidän kokemuksiaan ensimmäisen työpäivän kulusta, olivatko he kokeneet itsensä tervetulleeksi ja millaiset taustatiedot he saivat työtehtävästä ennen Yrityspankkiin siirtymistä.

Toimihenkilöt kokivat saaneensa vajavaiset taustatiedot ennen ensimmäistä työpäivää ja se oli muodostanut monelle epätietoisuutta ja ylimääräistä stressiä, kun he eivät olleet tietosia siitä, mitä ensimmäinen työpäivä pitää sisällään ja miten siihen voi etukäteen valmistua. Yhden toimihenkilö ajatukset ennen ensimmäistä työpäivää olivat:

Sain käytännössä aika vähäiset taustatiedot, se oli semmoinen sanotaanko kolmen minuutin hissipuhe nykyiseltä esihenkilöltä, mitä työ suunnilleen pitää sisällään. (H6 2023.)

Jokainen toimihenkilö oli kokenut itsensä erittäin tervetulleeksi ensimmäisenä työpäivänään Yrityspankissa. Haastatteluissa nousi jokaisen kohdalla esille, että he olivat kokeneet päässeensä helposti osalliseksi uuteen työyhteisöön. Haastatteluun osallistunut toimihenkilö kommentoi asiaa:

Koin kyllä itseni tervetulleeksi, mielestäni tiimissämme on ollut alusta asti hyvä meininki. (H3 2023.)

Ensimmäisen työpäivän runko noudatti muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta samaa kaavaa: työntekijä sai ennakkoon tiedon mihin tulla, mihin aikaan ja, että häntä on vastassa esihenkilö. Tämän jälkeen uudelle työntekijälle oli esihenkilön toimesta hankittu tietokone ja osoitettu työpiste, jonka jälkeen uusi työntekijä oli kiertänyt esihenkilön kanssa esittäytymässä talon henkilöstölle. Ensimmäiseen työpäivään myös tyypillisesti sisältyi talon tarjoama lounas yhdessä esihenkilön kanssa. Tämän jälkeen uusi työntekijä oli loppupäivän tehnyt pakollisia verkkokursseja ja tutustunut itsenäisesti muun muassa Intran ja Teams-kanavien materiaaleihin. Toimihenkilö kuvaa ensimmäistä työpäiväänsä:

Ensimmäinen työpäivä oli kyllä aika katselemista. Se sisälsi muistaakseni vähän eri ihmisiin tutustumista ja sitten käytiin esihenkilön kanssa läpi mitä verkkokursseja pitää käydä. (H8 2023.)

Toimihenkilöiden kokemuksia vertaillaessa voidaan todeta, että ensimmäisen päivän osalta toteutus on teoriaan nähden vajavainen, koska uusien työntekijöiden kanssa ei ollut käyty läpi perehdytysuunnitelmaa, eikä heillä ole ollut ensimmäisen työpäivän sisältö etukäteen tiedossa, nämä vaikuttivat toimihenkilöiden kokemaan ensivaikutelmaan negatiivisesti, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti pidemmällä aika välillä työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen itse yritystä kohtaan.

6.2.2 Perehdytysprosessin vaiheet

Haastatteluun osallistuneilta toimihenkilöiltä kartoitettiin heidän kokemuksiaan perehdytyksestä ja sen pituudesta minkä jälkeen perehdytysprosessin eri vaiheita käytiin haastateltavien kanssa yksityiskohtaisemmin läpi. Kokonaiskuva perehdytysprosessin vaiheista muodostettiin teoreettisen viitekehyksen avulla.

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista toimihenkilöistä piti omaa perehdytysprosessiaan hyvin sekavana ja epäjohdonmukaisena. Selkeitä haastattelujen aikana nousseita kehityskohteita perehdytysprosessille oli, että perehdytykselle ei ollut olemassa kirjallista runkoa, jolloin moni koki epäselväksi mitä asioita pitäisi osata, millä aikataululla ja mitä heiltä odotetaan. Talon sisäisesti siirtyneet työntekijät varsinkin kokivat, että perehdytyksestä puuttui kokonaan itse työnopastaminen ja, että Yrityspankissa on perehdytyksen osalta ”kyllä tekemällä oppii” ja ”kysy tarvittaessa apua” -kulttuuri. Haastatteluun osallistunut toimihenkilö kommentoi omaa perehdytysprosessiaan:

Koin sen olemattomaksi, sellaista ei ollut. Kun tulin taloon oli jonkinlainen perehdytysprosessi, silloin perusasiat käytiin läpi, työvälineet ja missä talossa on mitäkin, mutta perehdyttäminen itse työtehtävään on aina ollut aika olematonta. Minut on jätetty oman onneni nojaan omien työtehtävieni kanssa. Minulle sanottiin, että tuossa on puhelin, etsi sieltä henkilöt ketkä voivat sinua auttaa ja luo oma verkosto. Minulle lyötiin kasa tehtäviä, joita lähdin purkamaan itsenäisesti ilman ulkopuolista apua ja jos en jotain tiennyt niin etsin mistä voisin saada apua, se oli minun kohdallani se perehdytysmalli. (H1 2023.)

Kokemukset perehdytysprosessin pituudesta vaihtelivat huomattavasti eri toimihenkilöiden välillä, koska toimihenkilöiden kanssa ei ollut käyty varsinaista keskustelua perehdytyksen pituudesta, eikä heille ollut tehty kirjallista perehdytysuunnitelmaa mistä he olisivat voineet tarkastaa perehdytysprosessin keston. Osa toimihenkilöistä koki, että heitä ei ollut ollenkaan perehdytetty, kun taas toiset kokivat perehdytyksen olevan useamman työssäolo kuukauden jälkeen edelleen käynnissä. Haastatteluissa nousi kaikkien toimihenkilöiden kohdalla esille, että yhdenkään toimihenkilön kanssa ei ollut etukäteisesti käyty perehdytysprosessin pituutta läpi. Yksi toimihenkilö kommentoi perehdytysprosessin pituudesta kysyttäessä:

Tietyllä tavalla varmasti on edelleen käynnissä, vähän vaikea itse sanoa missä kohdassa se menee, että milloin perehdyttäminen loppuu vai onko se loppu jo. Pitkälti aika paljon itse opiskelua tämä on ollut, paljon verkkokursseja ja intraan on tullut luettua. (H8 2023.)

Seuraavaksi tutkimuksessa paneuduttiin syvällisemmin perehdytyksen eri vaiheisiin, jotka ovat nykyisen osaamistason ja oppimistyylin kartoitus, kirjallinen perehdytysuunnitelma ja sen mahdollinen sisältö, oliko toimihenkilölle nimetty perehdyttäjää tai mentoria, miten keskeisimmät työtehtävät käytiin läpi ja miten ne perehdytettiin, miten nykyinen perehdytysprosessi auttoi toimihenkilöä ymmärtämään organisaation arvoja ja tavoitteita ja miten toimihenkilön oppimista seurattiin ja miten hänelle annettiin palautetta.

Toimihenkilöiden kokemukset kollektiivina olivat, että heidän kanssaan ei ollut käyty varsinaista keskustelua aloitushetkellä nykyisestä osaamistasosta tai oppimistyylistä, jolla varmistuttaisiin teoreettisen viitekehyksen mukaan siitä, että perehdytysprosessi olisi mahdollisimman tehokas. Kokemukset olivat pitkälti, että osaamistasoa oli käyty läpi yleisellä tasolla rekrytointivaiheessa, kun oli keskusteltu aiemmasta työkokemuksesta, jonka jälkeen siihen ei ollut palattu. Toimihenkilön omasta oppimistyylistä ei ollut koskaan keskusteltu esihenkilön tai mahdollisen perehdyttäjän toimesta. Toimihenkilön kokemus osaamis- ja oppimistason kartoituksesta oli:

Sanoisin, että haastatteluvaiheessa käytiin läpi minun osaamistasoa, kun minut rekrytointiin. Kuinka pitkään olen ollut talossa ollut, ja mitä minä olen ennen tehnyt ja kuinka hyvin tietty olen pärjännyt. Luulen, että ehkä sitä kautta on sitten analysoitu sitä mitä minä osaan täällä tehdä mutta ei mitään sen enempää mitään oppimistyylejä, miten haluisin töitä tehdä tai minkälaista hommaa tulevaisuudessa haluisin tehdä. (H4 2023.)

Toimihenkilöiltä kysyttäessä nimettiin heille työnopastukseen mentoria tai perehdyttäjää, seitsemän kymmenestä kertoi, että heille oli nimetty erillinen henkilö kenen kanssa käytännön työtehtäviä käydään läpi ja, että perehdyttäjän vastuullaan oli opastaa työtehtävien tekemisessä.

Useampi toimihenkilö kuitenkin koki, että itse perehdyttäjälle ei ollut varattu aikaa perehdyttämiseen riittävästi ja työnopastus tapahtui perehdyttäjän omien töiden ohella, jolloin työnopastus oli noudattanut enemmän ”kysy tarvittaessa apua”-mallia, jolloin toimihenkilö oli ohjattu aloittamaan tekemään työtehtävää itsenäisesti ja ohjeistettu kysymään apua, jos ei ollut itse asiaan ratkaisua.

Yleisesti perehdyttäminen oli koettu näennäiseksi ja perehdytystä oli joutunut erikseen kysymään kollegoilta, kun nimetty perehdyttäjä oli ollut kiinni muissa työtehtävissä. Neljä toimihenkilöä myös koki, että perehdyttäminen oli yllättäen loppunut kuin seinään kun organisaation sisällä oli tullut muutoksia kuten perehdyttäjän poisjäänti töistä. Tämän jälkeen heillä ei enää nimetty uutta perehdyttäjää. Kahdelle yrityksen sisäisesti siirtyneelle toimihenkilölle ei ollut nimetty perehdytysprosessin missään vaiheessa perehdyttäjää tai mentoria. Toimihenkilön kokemus perehdyttämisestä oli:

Alkuun otin jotain työtehtäviä työlistalta ja minulla oli perehdyttäjä seuraamassa mitä pitää tehdä, kun hän omilta työtehtäviltään kerkesi. Pikkuhiljaa laajennettiin osaamiskenttää, kun joku asia oli opittu. (H9 2023.)

Työnopastuksen toteutus

Haastattelussa siirryttiin seuraavaksi tarkastelemaan miten työnopastus oli toteutettu. Tarkoituksena oli selvittää miten uudet työtehtävät käytiin toimihenkilön kanssa läpi sekä miten itse työnopastus toteutettiin.

Uusien työtehtävien läpikäynti oli toimihenkilöiden kesken toteutettu hyvin kaksijakoisesti. Seitsemän kymmenestä toimihenkilöstä koki, että uudet työtehtävät oli käyty vajavaisesti läpi ja heille ei ollut täysin selvää mitä työnkuva piti sisällään. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että toimihenkilöille oli kerrottu mistä heidän työtehtävänsä löytyvät, esimerkiksi mitä työ- ja sähköpostilistoja heidän tulee seurata.

Haasteeksi toimihenkilöiden kohdalla oli kuitenkin muodostunut, että työtehtäviä ei ollut rajattu riittävästi, jolloin moni toimihenkilö koki epävarmuutta, kuuluuko hänen tehdä esimerkiksi kaikkia työlistan työtehtäviä. Monelle toimihenkilölle oli jälkikäteen käynyt ilmi, että eri työlistoilla on myös paljon sellaisia työtehtäviä mitkä eivät olleet kuuluneet toimihenkilön työtehtäviin. Lisäksi haastatteluissa toimihenkilöiden keskuudessa nousi tieto, että vastuunjako oli koettu sekavaksi työtehtävien osalta, koska monelle toimihenkilölle ei ollut täysin selvää mitkä työtehtävät kuuluvat kenelle. Haastateltu toimihenkilö kommentoi asiaa:

Se on aina ollut sellainen veteen piirretty viiva, että mitä ne työtehtävät ylipäättänsä ovat. Ääriviivat ovat jollain tasolla tiedossa, mutta se on siinä. (H2 2023.)

Kolme toimihenkilöä koki, että heille oli perehdytysvaiheessa kerrottu selkeästi mitä heidän käytännön työnsä pitää sisällään. Keskusteluissa nousi esille, toimihenkilöt kokivat omat työtehtävänsä selväksi, koska he kertoivat muun muassa tulokortin ohjaavan pitkälti tekemistä ja, että perehdytysvaiheessa työtehtävät ja niiden vastuujaot oli käyty riittävässä määrin läpi. Toimihenkilö kommentoi asiasta kysyttäessä:

No joo, kyllä tässä on aika selkeästi käyty läpi mitä pitäisi tehdä, toki jotain vaihtelua on, mutta aika selkeästi on käyty mitä pitää tehdä, kun töihin tulee (H5 2023).

Uusien työtehtävien opastuksessa toimintamallina pääsääntöisesti oli, että toimihenkilön kanssa oli käyty pääpiirteittäin työtehtävien sisältö läpi, niin, että toimihenkilö oli seurannut kokeneemman kollegan tai perehdyttäjän työntekoa muutaman tunnin, jonka jälkeen häntä oli ohjeistettu tekemään helpoimpia työtehtäviä, joko itsenäisesti tai niin, että nimetty perehdyttäjä osan aikaa seurasi vierestä, jonka jälkeen toimihenkilö oli itsenäisesti tehnyt samankaltaisia työtehtäviä. Kaksi toimihenkilöä koki, että uusia työtehtäviä ei ollut opastettu heille ollenkaan, jolloin uusiin työtehtäviin tutustuminen oli ollut jäänyt täysin toimihenkilön omalle vastuulle.

Nykyiseen työtehtävään yrityksen ulkopuolelta siirtyneet toimihenkilöt kokivat, että osana talotasoista perehdytystä oli käyty riittävässä määriin yrityksen arvot ja tavoitteet läpi, jolloin heille oli myös muodostunut riittävä ymmärrys yrityksen arvoista ja tavoitteista. Yrityksen sisäisesti siirtyneet toimihenkilöt eivät olleet käyneet talotasoisessa koulutuksessa yrityksen arvoista ja tavoitteista. Yhdenkään toimihenkilön kanssa ollut käyty keskustelua liiketoiminnan omista arvoista ja tavoitteista.

Seuraavaksi toimihenkilöltä kysyttiin miten heidän oppimistaan oli seurattu ja olivatko he saaneet siitä palautetta. Kaikki toimihenkilöt kokivat, että heidän oppimistaan ei seurattu perehdytysprosessin aikana ja he eivät myöskään olleet saaneet riittävästi oppimisestaan palautetta. Aiheet, jotka nousivat toimihenkilöiden keskuudessa esille olivat, että oppimisen seuraaminen oli ollut todella vähäistä ja perehdytysprosessi ei ollut sisältänyt säännöllisiä palaute- tai oppimiskeskusteluja. Toimihenkilöiden saama palaute oli pääsääntöisesti keskittynyt toimihenkilön asenteeseen tai miten hienosti toimihenkilö pääsyt osaksi työyhteisöä. Itse työn teosta saatu palaute oli hyvin minimaalista tai sitä ei ollut saatu ollenkaan. Toimihenkilön kokemukset olivat:

Oppimistani ei ole seurattu ja palaute on ollut luokkaa: ” että hyvin olet pärjännyt” ja esihenkilöltä tullut tsempejä, että jatka samaan malliin, mutta en

ole saanut substanssiosaamisesta tai yleisesti työn teosta mitään palautetta tai miten olen kehittynyt siinä. Palaute on koskenut ainoastaan vain hyvää asennettani työn tekemiseen. (H10 2023.)

Haastateltavien kokemukset nykyisen perehdytyksen laadusta

Perehdytysprosessin läpi käynnin jälkeen toimihenkilöiltä kartoitettiin olivatko he saaneet mielestään riittävän ja tarpeeksi kattavan perehdytyksen nykyiseen työtehtäväänsä, oliko heillä tarjottu mahdollisuutta vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön ja kerättiin heiltä perehdytysprosessista palautetta sen aikana tai jälkeen.

Vastaukset kattavasta ja riittävästä perehdytyksestä jakautuvat haastattelun vastaajien kesken. Kaksi toimihenkilöä koki saaneensa riittävän perehdytyksen, että he pystyivät suoriutumaan työtehtävistään yrityksen edellyttämällä tasolla. Kolme toimihenkilöä koki saaneensa alkuunsa hyvää perehdytystä, jonka jälkeen perehdytys oli loppunut heidän mielestään liian aikaisin liiketoiminnassa tapahtuneiden muutoksien takia, eikä asiaan ollut sen koomin palattu. Toimihenkilö kommentoi asiasta kysyttäessä:

Sanoisin, että kyllä tässä on vielä oppimista. Itse ajattelen, että puolen vuoden päästä olisi varmempi niin sen ajan olen itselleni antanut. Perehdytys nyt olisi voinut olla enemmän organisoitu. Esimerkiksi jos olisi olemassa joku runko missä olisi mitkä asiat minun pitää osata ja johon voin itse merkata mitä osaan ja mitä en osaa, tulisi paljon varmempi olo. (H7 2023.)

Viisi toimihenkilöä koki, että ei ollut saanut riittävän kattavaa perehdytystä tai ei ollut saanut mielestään perehdytystä ollenkaan. Moni toimihenkilöistä nosti esille oman proaktiivisuutensa, joka oli edes auttanut tiedon ja avun etsimisessä ilman, että asiaa olisi perehdytetty heille. Haastatellun näkemys oman perehdytyksensä kattavuudesta:

Mielestä en saanut riittävän kattavaa perehdytystä. Toisaalta olen luonteeltani oma-aloitteinen ja halukas oppimaan niin kompensoin sitä sillä, että etsin itse

tietoa muun muassa Intrasta, niin sanotusti löysin itse sen tiedon. Ihmiset, jotka eivät ole niin oma-aloitteisia niin heidän kohdalla se olisi ehkä vähän huonompi juttu. (H6 2023.)

Toimihenkilöt kokivat, että eivät olleet pystyneet vaikuttamaan perehdytyksensä sisältöön, koska heidän kanssaan ei ollut käyty aktiivista keskustelua perehdyttämisestä. Toimihenkilöt kuitenkin kollektiivina uskoivat liiketoiminnassa vallitsevan avoimen ilmapiirin vuoksi, että he olisivat voineet vaikuttaa oman perehdytyksensä sisältöön, jos olisivat tuoneet kehitysehdotuksensa esille.

Yrityspankin omasta perehdyttämisprosessista ei kerätty yhdeltäkään toimihenkilöltä palautetta. Tutkimuksessa nousseen perehdytys suunnitelman puuttuminen on yksi vaikuttava osatekijä siihen miksi toimihenkilöiltä ei kerätty palautetta perehdyttämisprosessista.

Nykyisen perehdytysprosessin arviointi ja kehityskohteet

Lopuksi toimihenkilöiltä kysyttiin mitä hyvää nykyisessä perehdytysprosessissa oli ja mitä puutteita tai kehittämismahdollisuuksia he olivat huomanneet nykyisessä perehdytyksessä. Eniten toimihenkilöiden keskuudessa nousivat esille kokemus hyvästä perehdyttäjästä sekä tukea antavasta työyhteisöstä. Osalla toimihenkilöistä perehdyttäjänä toiminut henkilö oli muun muassa osannut huomioida toimihenkilön oman oppimistahdin ja kärsivällisesti jaksanut käydä myös samoja asioita uudelleen läpi. Perehdyttäjän ollessa kiinni omissa työtehtävissään olivat uudet toimihenkilöt saaneet joustavasti apua, myös muulta työyhteisöltä. Osa talon ulkopuolelta tulleista henkilöistä nosti myös hyvän talotasoinen perehdytyksen esille, jossa oli selkeästi käyty organisaation toiminta ja muut liiketoiminnat läpi. Toimihenkilö kommentoi perehdytystään:

Kaikille uusille työntekijöille suunnatut perehdytykset olivat hyviä. Siellä kerrottiin isot linjat ja siellä kävi muun muassa muut liiketoiminnat esittäytymässä, tykkäsin kyllä siitä ja siellä oli ihan toimitusjohtajakin paikalla. (H3 2023.)

Toimihenkilöiden havaitsemat puutteet sekä kehityskohteet nykyisessä perehdytysprosessissa olivat perehdytys suunnitelman puuttuminen sekä perehdyttäjän ajan käytön priorisointi itse perehdyttämiseen. Toimihenkilöt toivoivat, että tulevaisuudessa perehdyttäminen olisi loogisempaa, systemaattisempaa ja perehdyttämiselle olisi olemassa runko, josta uusi työntekijä pystyisi seuraamaan myös itse omaa edistymistään sekä tietäisi paremmin mitä häneltä odotetaan milläkin aikataululla. Tällä hetkellä toimihenkilöt kokevat perehdytysprosessin olevan hyvin epälooginen, eivätkä he itse tiedä mitä heiltä todellisuudessa odotetaan tai missä vaiheessa esimerkiksi perehdytysprosessi on. Toimihenkilön näkemys perehdyttämisen kehittämismahdollisuuksista oli:

Toivoisin, että olisi jonkinlainen runko, missä olisi eri osa-alueet mitkä siihen kuuluu ja millä aikataululla oletetaan, että oppiminen etenee. Silloin tietää mitä on tulossa ja itsekin tietää, että osaa jo tietyn osa-alueen ja ymmärtää myös sen, ettei ole miljoonaa asiaa ehkä sittenkään opittavana. (H7 2023.)

Lisäksi toinen useasti noussut kehitysehdotus oli, että uudella työntekijällä olisi nimetty perehdyttäjä/ mentori, jonka työtehtävänä olisi ainoastaan keskittyä edistämään uuden työntekijän oppimista sekä pääsemistä osaksi työyhteisöä. Moni toimihenkilö reflektoi Yrityspankissa toteutettua perehdytystä aikaisemmilla työnantajilla toteutettuihin perehdytyksiin. Keskeisin ero oli, että Yrityspankissa perehdyttäminen ei ole kenenkään tietyn henkilön vastuulla, jolloin uusille toimihenkilöille on ollut alusta lähtien muun muassa se epäselvää, että mikä osa-alue perehdytyksestä on kenenkin vastuulla. Toimihenkilön näkemys asiasta oli:

Aikaisemmassa työpaikassani oli puolen vuotta henkilö, jonka työtehtävänä oli pelkästään olla uusien työntekijöiden kanssa ja se oli hänen työtehtävänsä. Mielestäni meilläkin pitäisi olla henkilö, jolla on perehdyttämisen vastuu ja hänellä on oikeasti substanssiosaamista ja vastuu hoitaa se perehdytys. (H2 2023.)

Muita toimihenkilöiden haastatteluissa nousseita kehitysehdotuksia olivat, että työntekijän urapolkua selkiytettäisiin heti alusta alkaen muun muassa siten, että heidän kanssaan käytäisiin aktiivisemmin keskustelua mahdollista uravaihtoehtoista sekä asioiden ennakointi, esimerkiksi uuden työntekijän tullessa Yrityspankkiin häneen otettaisiin hyvissä ajoin ennen aloittamista yhteyttä esihenkilön tai perehdyttäjän toimesta. Ennakkoon työntekijän kanssa käytäisiin ensimmäisien päivien sisältöä läpi ja lähettäisiin ennakkomateriaalia työntekijälle uudesta työtehtävästä.

Lopuksi toimihenkilöillä oli vielä mahdollisuus vapaaseen sanaan. Vapaan sanan aikana osa toimihenkilöistä halusi vielä kiittää omaa työyhteisöään hyvästä ja auttavaista ilmapiiristä, jossa uskalletaan tehdä virheitä. Vapaassa sanassa ei noussut tutkimuksen osalta uutta olennaista tietoa esille.

7 TULOSTEN YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli lähteä kartoittamaan toimeksiantajan perehdytyksen nykytilaa ja sen kehittämismahdollisuuksia. Opinnäytetyö oli toimeksiantajalle ajankohtainen, koska tutkimus toteutettiin työelämässä havaittu kehittämistarpeen takia. Tutkimuksen idea oli tutkijalähtöinen, mikä sen jälkeen esitettiin toimeksiantajalle, minkä jälkeen toimeksiantajan kanssa tehtiin toimeksiantosopimus ja sovittiin tutkimuksen tavoitteista. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden kokemukset nykyisestä perehdytysprosessista ja tutkimustulosten sekä teoreettisen viitekehyksen avulla lähteä kehittämään nykyistä perehdytysprosessia.

Tutkimuksen keskeisimmät havainnot olivat, että nykyinen perehdytys on toteutettu ilman kirjallista perehdytysuunnitelmaa, minkä takia toimihenkilöiden kokema perehdytyksen laatu vaihteli huomattavasti eri vastaajien kesken. Pääsääntöisesti nykyinen perehdytys oli koettu sekavaksi ja epäloogiseksi. Lisäksi toinen keskeinen havainto oli, että yrityksen nykyisen mentorointi- ja perehdyttäjäjärjestelmän kehittäminen oli jäänyt kesken, tämä kävi ilmi muun muassa niin, että perehdyttäjiä ei koulutettu itse perehdyttäjän rooliin ja heille ei ollut resursoitu aikaa itse perehdyttämiseen vaan perehdytys tapahtui nykyisten työtehtävien ohella. Moni tutkimukseen osallistuneista

toimihenkilöistä oli kokenut, että perehdyttäjällä ei ollut riittävästi aikaa perehdyttää vaan suurin osa perehdyttäjän työajasta meni omien työtehtävien tekemiseen. Tämän opinnäytetyön lopputuotoksena toimeksiantajalle tehtiin kirjallinen perehdytys suunnitelma (salainen, liite 3.) ja perehdytysprosessin arviointilomakkeet (liite 4 ja 5.) uudelle työntekijälle sekä perehdyttäjälle.

Opinnäytetyön merkitys Yrityspankille on iso, koska teoreettisessa viitekehyksessä kävi ilmi, että onnistunut perehdytysprosessi vaikuttaa suuresti uuden työntekijän ensivaikutelmaan yrityksestä, motivaatioon sekä sitoutumiseen yritystä kohtaan. Rekrytoinnin kustannukset ovat kuitenkin yritykselle aina taloudellisesti merkittävät. Lopputuotoksena tehty perehdytys suunnitelma (salainen, liite 3.) varmistaa sen, että tulevaisuudessa liiketoiminnan perehdytysprosessi on tasalaatuisempi ja, että sitä kehitetään jatkuvasti vastaamaan uusien työntekijöiden tarpeita yrityksen toiminta- ja työskentelytapojen muuttuessa. Tämä kuitenkin vaatii sen, että tulevaisuudessa liiketoiminnan perehdytykseen resursoidaan enemmän aikaa sekä rahaa.

7.1 Tutkimuskysymykseen vastaaminen

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli:

- Millainen on laadukas perehdytys suunnitelma toimeksiantajan Yrityspankki-liiketoiminnalle?

Tutkimuskysymykseen lähdettiin etsimään vastausta ensin keräämällä aihealuetta kuvaava teoreettinen viitekehys. Kun aihealueeseen oli tutustuttu syvällisemmin teoreettisen viitekehysten avulla, aloitettiin tutkimuskysymystä selvittämään haastatteleamalla liiketoiminnassa työskenteleviä toimihenkilöitä sekä yhtä esihenkilöä, jotka täyttivät tutkimuksen haastattelukriteerit. Haastattelun jälkeen tutkimusaineistoista nostettiin analysoinnin tuloksena saadut keskeisimmät kehityskohteet, joihin pyrittiin löytämään teorian ja tutkimusaineiston analysoinnin avulla vastaus.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että laadukas perehdytys suunnitelma on ennalta suunniteltu kirjallinen kokonaisuus, joka auttaa uuden työntekijän pääsemään nopeasti osaksi työyhteisöä, työtapoja ja huomioi ja mukautuu

uuden työntekijän tarpeisiin. Erityisesti laadukas perehdytysuunnitelma antaa uudelle työntekijälle avaimet työssä onnistumiseen. Jatkuvuuden kannalta tärkeintä on varmistaa, että tulevaisuudessa perehdytysuunnitelmasta kerätään säännöllisesti palautetta ja sitä kehitetään jatkuvasti. Lisäksi perehdytysprosessin roolit ja vastuunjako pitää olla kaikkien osapuolten tiedossa. Jotta roolit pystytään toteuttamaan laadukkaasti, tulee perehdytysprosessin toteuttamiseen varata kunnolla aikaa sekä rahaa.

7.2 Tutkimustulosten tarkastelu

Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei Yrityspankilla ole tällä hetkellä olemassa kirjallista perehdytysuunnitelmaa, joka olisi uuden toimihenkilön tukena koko perehdytysprosessin ajan. Kirjallisen perehdytysuunnitelman puuttuminen on tehnyt perehdytysprosessista sekavan. Liiketoiminnan perehdytyksen koettu laatu vaihteli radikaalisti opinnäytetyöhön haastateltujen toimihenkilöiden välillä. Teoriassa kirjoitetaan, että perehdytyksen etenemistä seurataan perehdytysuunnitelmalla. Sen tärkein tehtävä on varmistaa, että perehdytys etenee suunnitellusti ja uusi työntekijä saa edellytykset suoriutua hänelle annetusta työtehtävästä. Organisaatioilla tulisi olla valmis suunnitelma siitä, miten perehdytys organisaatiossa toteutetaan. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Eklund 2018, 76–80.)

Kupias & Peltola (2009, 102–103) ja Viitala (2005, 356–357) kirjoittavat, että perehdytysprosessi alkaa jo ennen varsinaista ensimmäistä työpäivää. Tiedottaminen ennen työhön tuloa kuvaillaan olevan perehdytyksen ensimmäinen vaihe. Tässä vaiheessa on tärkeää keskustella tarkemmin työsuhteen aloittamisesta ja työn sisällöstä ja antaa ennakkoon työhön liittyvää materiaalia, esimerkiksi Tervetuloa taloon -esite.

Lisäksi teoriassa korostetaan ensimmäisen työpäivän merkitystä ja miten se vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Vastaanotto ja yritykseen perehtyminen on työntekijällä erityisen jännittävä ja tärkeä päivä, joka säilyy mielessä pitkään. Ensivaikutelman voi tehdä vain kerran ja siihen tulisi myös panostaa, koska tärkeintä on, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. (Kupias & Peltola 2003, 103–105; Viitala 2005, 357–359.)

Tutkimuksen toinen keskeinen havainto oli, että liiketoiminnassa ei tällä hetkellä ole toimivaa mentorointi- tai perehdyttäjäjärjestelmää. Kupias ja Peltola (2009, 150) korostavat mentoroinnin hyötyjä osana uuden työntekijän perehdytystä. Mentorointiin merkittävin käytettävä taloudellinen resurssi on aika, koska prosessin suunnittelu vie aikaa ja toteutuakseen se vaatii useamman henkilön työpanosta. Mentorointia tulisi ajatella investointina, koska yritykselle on äärimmäisen arvokasta saada jaettua vuosien aikana kertynyttä hiljaista tietoa sekä saada jaettua sitä uusille osaajille.

Perehdyttäjäksi paras mahdollinen valinta ei aina ole yrityksen kokenein tai paras työntekijä. Perehdyttäjäksi tulisi valita henkilö, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot, aitoa kiinnostusta työtehtävää kohtaan, ymmärtää oman roolinsa merkityksen ja ennen kaikkea hän haluaa perehdyttää. (Moisalo 2011, 331–334; Eklund 2018, 140–142, 146.)

Liiketoiminnassa perehdyttäjälle ei ollut varattu aikaa itse perehdyttämiseen ja pääsääntöisesti perehdytys tapahtui perehdyttäjän työtehtävien sivussa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että perehdyttäjien koulutukseen ei myöskään ole varattu resursseja. Käytössä olevat perehdyttämismenetelmät liiketoiminnassa olivat vierihoidoperehdyttäminen ja eri digitaalisilla alustoilla toteuttavat verkkokurssit.

Teoreettisessa viitekehyksessä todetaan, että digitaaliset perehdyttämismenetelmät ovat lisänneet perehdytyksen joustavuutta koska osa perehdytyksestä pystytään toteuttamaan ilman, että se on aika- tai paikkasidonnaisia. Vierihoidoperehdyttämisen edut ovat, että se on yksilöllistä ja perehdyttämiselle on selkeä vastuuhenkilö. Vaarana piilee, että perehdyttämisen laatu on liikaa perehdyttäjän osaamisen ja innostuksen varassa. (Lindström ym. 2023; Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Keskeisimmät haastateltavien keskuudesta nousseet kehitysehdotukset olivat, että tulevaisuudessa perehdytysprosessi sisältäisi selkeän kirjallisen suunnitelman, joka on ennalta suunniteltu ja sitä seurataan systemaattisesti koko perehdytysprosessin ajan. Toiveena oli myös, että perehdytysuunnitelma

olisi myös koko ajan perehdytettävän saatavilla ja perehdytyksen aikana käytäisiin enemmän palaute- ja kehityskeskusteluja, jolloin uusi työntekijä tiedostaisi paremmin mitä häneltä odotetaan ja missä vaiheessa perehdytys on.

Teoriassa korostetaan, että säännöllisen palautteen kerääminen on perehdytysprosessin kehittämisen kannalta on tärkeää, koska ilman palautetta perehdyttämisprosessia on vaikea kehittää, lisäksi palaute ohjaa myös työssä oppimisista. Palautteen avulla opitaan samalla arvioimaan omaa ja toisten toimintaa. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013; Hyppänen 2013, luku 7: Tehokas perehdyttäminen.)

Perehdytettävän kanssa on hyvä sopia etukäteen palaverista, jossa arvioidaan muun muassa työtehtävien oppimisen tilannetta. Tällä luodaan perehdyttävälle varmuus siitä, että hänen perehdytykseensä suhtaudutaan vakavasti ja se on yritykselle tärkeää. Palaverit antavat perehdyttävälle mahdollisuuden kertoa, jos jokin ei suju toivotulla tavalla tai jos jonkun työtehtävän haltuunotossa tarvitaan lisätukea. (Joki 2021, 96)

8 PEREHDYTYSSUUNNITELMAN TOTEUTUS PDCA-MALLIN MUKAISESTI

Yrityspankin perehdytysuunnitelman luontiin käytettiin jatkuvan kehittämisen mallia (PDCA-malli), koska perehdytyksen ylläpito ja sen kehittäminen on jatkuva prosessi, jota tulee päivittää, tasaisin väliajoin siinä missä työtehtävien, yrityksen toimintatapojen sekä käytäntöjen. (Toikko & Rantanen 2009, 14–16; Patel & Deshpande 2017, 199.)

PLAN – Suunnitteluvaihe

Perehdytyksen tavoitteita lähdetään määrittelemään opinnäytetyön tutkimustulosten ja työhön toteutetun teoreettisen viitekehyksen avulla. Perehdytysuunnitelman ensimmäisessä vaiheessa perehdytykselle asetetaan tavoitteet, määritellään miten tavoitteet saavutetaan, arvioidaan nykyisen perehdytyksen vahvuudet, heikkoudet sekä tehdään kehityssuunnitelma perehdytysprosessin kehittämiseksi.

Tavoitteena perehdyttämissuunnitelmalle on, että uusi työntekijä tulee mahdollisimman nopealla aikataululla yritykselle tuottavaksi, pääsee osaksi työyhteisöä ja adaptoituu yrityksen arvoihin sekä tavoitteisiin. Lisäksi tässä vaiheessa nimetään vastuuhenkilöt perehdytykselle ja varmistetaan, että perehdyttäjien osaaminen on ajan tasalla ja heille on resursoitu riittävästi aikaa uuden työntekijän perehdytykseen.

Tavoitteeseen pääseminen varmistetaan kirjallisella perehdytysuunnitelmalla (liite 3, salainen), joka on toteutettu tämän opinnäytetyön lopputuotoksena toimeksiantajalle. Tulevaisuudessa perehdytyksen tavoitteet arvioidaan uuden työntekijän tullessa taloon, jonka pohjana käytetään edellistä tehtyä perehdyttämissuunnitelmaa. Tavoitteita asetettaessa on tärkeää kartoittaa uuden työntekijän lähtötaso ja oppimistyyli, jotta perehdyttämissuunnitelmasta tulee mahdollisimman yksilöllinen. Lisäksi on tärkeää arvioida nimetyn perehdyttäjän kanssa, että hänellä on riittävä osaaminen perehdyttää uusi työntekijä. Esihenkilön tulee budjetoida perehdyttäjälle riittävästi aikaa toteuttaa perehdytysprosessi asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Nykyisen perehdytysprosessin vahvuudet ja heikkoudet arvioitiin opinnäytetyön toteutusvaiheessa haastatteleamalla nykyistä henkilöstöä. Tutkimukseen haastateltiin toimihenkilöitä, joiden perehdytyksestä oli kulunut alle kaksi vuotta. Tutkimustulokset ovat tarkemmin luettavissa luvussa 5. Tulevaisuudessa kun nykyinen perehdyttämissuunnitelma on käytössä, perehdytystä kehitetään PDCA-mallin mukaisesti. Perehdytysprosessin vahvuuksia ja heikkouksia arvioidaan osana uuden työntekijän perehdytystä (liite 4 ja 5, salainen) opinnäytetyöhön toteutettujen arviointilomakkeiden avulla. Arviointilomakkeet on suunnattu perehdyttäjälle ja perehdytettävälle.

DO – Toteutusvaihe

Perehdytysuunnitelman seuraavassa vaiheessa korjataan suunnitteluvaiheessa havaitut kehityskohteet, koulutetaan tehdyt muutokset perehdyttäjille ja suoritetaan perehdyttämissuunnitelma muutosten mukaisesti.

Toteutusvaiheessa ensimmäiseksi analysoidaan kerättyä palautetta, joka on saatu palautekyselyllä perehdytettävältä ja perehdyttäjältä. Tässä vaiheessa on tärkeää ymmärtää mitkä asiat nykyisessä perehdytyksessä on toteutettu hyvin, mitä kehitettävää nykyisessä prosessissa on ja varmistua siitä, että havaitut kehityskohteet asetetaan myös käytäntöön.

Ennen varsinaisen perehdyttämisen prosessin toteuttamista esihenkilö käy tehdyt muutokset läpi perehdyttäjän kanssa. Esimerkiksi, jos perehdytettävälle suunnattuihin materiaaleihin tai menetelmiin on tehty muutoksia. Tällä varmistutaan, että perehdyttäjän osaaminen on aina ajan tasalla. Kahden ensimmäisen vaiheen jälkeen perehdyttämissuunnitelma voidaan toteuttaa suunnittelu ja toteutusvaiheissa tehtyjen muutoksien mukaisesti. Perehdytysprosessin kehittämiseksi on tärkeää, että prosessista kerätään palautetta säännöllisesti sekä perehdytettävältä, että perehdyttäjältä sekä muilta prosessiin osallistuvilta osapuolilta.

CHECK – Tarkistusvaihe

Kun perehdyttämissuunnitelman vaiheet ovat toteutettu siirrytään tarkistusvaiheeseen, jossa arvioidaan miten muutoksien tekemisessä onnistuttiin, oliko toteutettu perehdytys linjassa asetettujen tavoitteiden kanssa ja onko suunnitelmaa tarpeellista päivittää.

Tarkistusvaiheessa tärkeintä on kerätä riittävästi palautetta, jotta perehdytysprosessin tehokkuutta ja sen onnistumista voidaan arvioida luotettavasti. Palautetta ja tietoa perehdytysprosessista voidaan kerätä esimerkiksi palautekyselyin tai seuraamalla muita taloudellisia mittareita. Kerätyn tiedon avulla pystytään arvioimaan onko perehdytyksen tavoitteet saavutettu ja onko perehdytysprosessia tarpeen päivittää.

Kerättyä palautetta ja tietoa tulee arvioida kriittisesti niin esihenkilön, perehdyttäjän kuin perehdytettävän näkökulmasta. Tässä kohtaa olisi hyvä käydä kehityskeskustelu yhdessä esihenkilön, perehdyttäjän ja perehdytetyn kanssa, jossa arvioidaan perehdytysprosessin onnistuminen ja sen mahdollisia kehityskohteita. Kehityskeskustelun avulla huomioidaan kaikkien osapuolien

näkökannat. Keskustelun avulla pystytään tekemään laadukkaampia päätöksiä ja suunnitella mahdollisia jatkotoimenpiteitä perehdytysprosessin kehittämiseksi.

ACT – Toimintavaihe

Perehdytysuunnitelman viimeisessä vaiheessa, toimintavaiheessa tarkoituksena on toteuttaa aikaisemmissa vaiheissa havaitut kehityskohteet. Esihenkilön rooli toimintavaiheessa on varmistaa prosessin toteutuminen ja antaa tarvittavat resurssit ja tuki perehdyttämisprosessin kehittämiseen. Toimintavaiheessa edellisissä vaiheissa tehtyjen johtopäätösten avulla voidaan suunnitella parannustoimet perehdyttämissuunnitelmalle ja varmistaa perehdyttämisen jatkuva kehittyminen.

Toimintavaiheessa kerätty tieto ja oppiminen tulee dokumentoida, että sitä voidaan hyödyntää, myös tulevaisuudessa. Dokumentointi voi tapahtua esimerkiksi niin, että kaikki kerätty tieto tallennetaan yhteen paikkaan ja varmistetaan, että tieto on kaikkien asianosaisten saatavilla, esimerkiksi kaikkien työntekijöiden saatavilla olevaan Teams-kanavaan. Kun mallissa toimintavaihe on suoritettu, aloitetaan prosessi alusta mallin ensimmäisestä vaiheesta.

9 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Tutkimuksen teossa tutkijaa sitovat monet eettiset kysymykset, jotka tutkijan on otettava huomioon tutkimuksessaan. Eettisessä hyvässä tutkimuksessa noudetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä, joihin jokaisen tutkijan tulisi tutustua ennen tutkimuksen aloittamista. Hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluu muun muassa se, että tutkija raportoi tutkimuksen kaikki vaiheet yksityiskohtaisesti ja toimii tieteellisen tiedon vaatimusten edellytysten mukaisesti sekä noudattaa tiedeyhteisön toimintatapoja kuten huolellisuutta ja tarkkuutta itse tutkimustyössä, tulosten dokumentoinnissa, esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. (Hirsjärvi ym. 2009. 23–24.)

Ennen tutkimuksen aloittamista toimeksiantajan kanssa tehtiin toimeksiantosopimus, jonka lisäksi toimeksiantajan kanssa keskusteltiin työn tavoitteista ja odotuksista. Tämän lisäksi tutkijana tutustuin hyviin tieteellisiin käytäntöihin ennen tutkimuksen aloittamista. Opinnäytetyöni tutkimus toteutettiin eettisesti tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Tutkimusta tehdessä pidettiin mielessä muun muassa tutkimustuloksien oikeaoppinen käsittely ja huomioitiin koko opinnäytetyön ajan tieteellisen tiedon asettamat vaatimukset.

Tutkimuksesta mielestäni annettiin myös riittävästi ennakkoon tietoa. Jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle henkilölle lähetettiin sähköpostilla ennen tutkimukseen osallistumasta tieto tutkimuksessa käytettävistä tutkimusmenetelmistä, sen toteutustavoista ja tavoitteista. Jokaiselta tutkimukseen osallistuneelta henkilöltä saatiin myös kirjallinen suostumus ennen tutkimuksen aloittamista.

Lisäksi koko tutkimuksen ajan on myös varmistettu, että kerättyä tietoa on käsitelty vastuullisesti, turvallisesti ja sitä säilytetty oikein. Kaikki tutkimustulokset ovat suojattu niin, että niitä ei voi lukea ilman salasanaa ja salasana on ainoastaan tutkijan tiedossa. Osallistujien henkilöllisyys on suojattu tutkimuksessa muun muassa vastauksien anonymisoinnilla ja poistamalla asianmukaisesti materiaalit, joista haastateltavat olisi voinut tunnistaa. Lisäksi osallistujille annettiin tieto vastauksien luottamuksellisuudesta ennen tutkimukseen osallistumista muun muassa kertomalla, että tutkimukseen kerättyjä tietoja ei käytetä tutkimuksen ulkopuolella ilman asianomaisen suostumusta.

Käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti avulla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Perinteisesti niitä käytetään arvioimaan määrällistä tutkimusta ja niiden käyttö laadullisessa tutkimuksessa on herättänyt mielipiteitä. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on alun perin sovittu tutkittavan ja reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, eli samat tutkimustulokset ovat toistettaessa saatavilla uudestaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119; Kananen 2017, 175.)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimustyön kaikissa vaiheissa on vältettävä epärehellisyttä ja tutkijan on otettava huomioon muun muassa seuraavat periaatteet: tutkimuksen raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa, jolloin tutkijan on kuvattava perusteellisesti tutkimuksessa käytetyt menetit ja kaikki lainattu teksti pitää lainattaessa osoittaa asianmukaisesti lähdemerkinnöin. (Hirsjärvi ym. 2009. 25–26.)

Luotettavuutta laadullisessa tutkimisessa parantaa tutkijan tekemä tarkka selonteko tutkimuksen toteuttamistavoista ja sen kaikista vaiheista. Haastattelututkimuksessa kuvaillaan olosuhteita ja paikkaa, jossa aineisto on kerätty. Samoin kuvaillaan haastattelun aikana esiintyneet häiriötekijät, käytetty aika ja muut olennaiset haastattelutilanteeseen vaikuttaneet tekijät. Tutkimuksen lähtökohtana on, että se kunnioittaa ihmisarvoa. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden itsemääräämisoikeutta pitää pyrkiä kunnioittamaan ja antaa heille mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta, koska tahansa. (Hirsjärvi ym. 2009. 25, 232–233.)

Lähdin arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuutena. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistavia tekijöitä olivat teorian ja tutkimustuloksien yhteensopivuus. Tutkimuksessa nousseet kehitysehdotukset mukailivat teoriassa esitettyjä keskeisimpiä toimintatapoja ja käsitteitä. Lisäksi tutkimuksen toteuttamistavat ja tehdyt valinnat on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja perustellusti. Haastateltavista kerättyä aineistoa on myös käsitelty eettisesti oikein ja luotettavasti.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että tutkijan kokemus tutkimushaastatteluista rajautui ainoastaan edelliseen opinnäytetyöhön (amk) sekä se, että olen tutkijana toimeksiantajayrityksessä töissä. Tutkijana tiedostin asian koko tutkimusprosessin ajan, jolloin kiinnitin siihen erityistä huomiota ja pyrin tarkastelemaan kaikkea kerättyä tietoa mahdollisimman objektiivisesti. Esimerkiksi haastattelutilanteissa en tuonut omia näkemyksiäni haastateltavalle esille. Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat tutkimusaineistoon, ei tutkijan omiin mielipiteisiin, joten tältä osin tutkimus on toteutettu luotettavasti.

Tutkimuksen haastattelutilanteet pyrittiin järjestämään niin, että ne olivat kaikille mahdollisimman tasalaatuiset. Jokaisen haastateltavan kanssa onnistuttiin löytämään häiriötön rauhallinen tila, jossa ei ollut muita henkilöitä. Haastattelutilanne pyrittiin viemään alusta loppuun kaikkien kanssa samalla ennalta määritellyllä tavalla. Tutkimuksen toteuttamistapaa käsitellään tarkemmin luvussa 5.

Tutkimusprosessi on yleistävissä muihin alalla toimiviin yrityksiin, mutta itse tutkimustulokset eivät ole, koska tutkimuksessa tarkasteltiin ilmiötä yhdessä yrityksessä. Tutkimustulokset eivät ole suoraan verrannolliset muiden alan toimijoiden kanssa, koska tutkimuksessa ei ole tutustuttu muiden alalla toimivien yritysten perehdytysprosesseihin. Vertailukelpoisuuden selvittämiseksi myös muiden alan toimijoiden perehdytysprosessia tulisi tutkia tarkemmin ja toteutushetkellä alalla toimivien yritysten perehdytys suunnitelmia ei löytynyt julkisista lähteistä.

10 OMA POHDINTA

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöni onnistui mielestäni hyvin. Onnistuin jaksottamaan työskentelyni niin, että tutkimuksen tekeminen ei tuntunut missään kohtaan liian raskaalta ja motivaationi työn tekemiseen säilyi koko opinnäytetyöprosessin ajan. Aloitin ideoimaan opinnäytetyötäni syksyllä 2022 ja hyvin nopeasti idea nykyisen työnantajani perehdytysprosessin kehittämisestä nousi pinnalle. Kirjoittamisprosessin aloitin tammikuussa 2023 ja työn sain valmiiksi saman vuoden toukokuussa. Opinnäytetyöprosessi on sisältänyt useita pitkiä iltoja opinnäytetyöni parissa, mutta opinnäytetyötäni tehdessä opin, että hyvällä suunnittelulla ja aikataulussa pysymisellä pääsee jo pitkälle, pitää vain luottaa prosessiin.

Ennen tätä opinnäytetyötä olin tehnyt yhden kunnollisen tieteellisen tutkimuksen, joten selkeäksi kehityskohteekseni nousi tutkimusmenetelmien ja tapojen käyttö sekä tiedonhaku. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni kuitenkin mielestäni opin tekemään tutkimuksen niin, että se vastaa laadultaan ylemmän ammattikorkeakoulun arviointikriteereitä. Oppimistani tuki loistavasti opinnäytetyön aikana tehty Työelämän kehittäminen laadullisen tutkimuksen

menetelmin-kurssi. Tiedonhaku oli minulle alkuunsa haasteellista. Käytin siihen opinnäytetyöni aikana paljon tunteja ja koen kehittyneeni siinä tämän opinnäytetyöprosessin aikana niin, että pystyn nyt laaja-alaisesti etsimään tutkittua vertaisarvioitua tietoa eri tietolähteistä.

Ammatillisesti opin opinnäytetyöstäni paljon uusia asioita henkilöstöjohtamista, hr-käytännöistä sekä miten työelämälähtöinen kehittämisprojekti suunnitellaan, toteutetaan sekä raportoidaan aikataulussa. Opin, että perehdyttäminen on yritykselle erittäin tärkeää ja siihen tulee kohdistaa resursseja, koska hyvin toteutettuna se lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta, motivaatiota ja muuttaa uudet työntekijät nopeammin yritykselle tuottaviksi. Onnistunut perehdytysprosessi vaatii toistuvaa tarkastelua ja sen onnistumista tulee arvioida jatkuvasti. Mielestäni paras tapa kehittää perehdytystä on osallistaa kehittämistyöhön henkilöstöä, koska sitä kautta yrityksen johto oppii ymmärtämään paremmin mitkä ovat yrityksen työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Lisäksi avoin ja selkeä kommunikaatio on, myös erittäin tärkeää koko perehdytysprosessin ajan, koska silloin voidaan varmistaa, että uusi työntekijä ymmärtää mikä hänen roolinsa on organisaatiossa ja mitä häneltä odotetaan.

Tutkimuksen haastatteluvaihe onnistui mielestäni hyvin, koska sain haastateltua kaikki asettamieni haastattelukriteerien täyttävät liiketoiminnassa työskentelevät toimihenkilöt. Liiketoiminnassa haastatteluhetkellä työskenteli 25 toimihenkilöä mukaan lukien esihenkilöt, joista kriteerit täytti 11 henkilöä eli 44 prosenttia. Luonnollisesti kaikki eivät voi täyttää kriteereitä, niin otanta tutkimukseen oli henkilöstöön nähden mielestäni hyvä. Tutkimuksen kysymyksiä olisi voinut pohtia syvällisemmin, jolloin tutkimuksen vastaukset sekä tulokset olisivat voineet olla laadukkaampia.

Tuottamani perehdytysuunnitelma vaatii myös tulevaisuudessa vielä pientä hiomista, koska opinnäytetyötäni tehdessä olin opintovapaalla, jolloin minulla ei ollut pääsyä yrityksen sisäisiin tietokantoihin kuten Intraan tai yrityksen muihin tiedostoihin. Itse tutkimuksen lopputulosta se ei himmennä ja tieto oli myös toimeksiantajalle tiedossa ennen tutkimuksen tilaamista.

Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön jatkotutkimusaiheita voisi olla, esimerkiksi miten eri digitaalisia alustoja kuten virtuaalitodellisuutta voidaan käyttää perehdytyksen tukena ja tutkia minkälainen vaikutus niillä on uusien työntekijöitä oppimisprosessiin, kun digitaalisia oppimisalustoja verrataan perinteiseen perehdytysmenetelmiin. Tämä työ olisi hyvin ajankohtainen aihe käynnissä olevan teknologisen murroksen aikakauden takia.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla miten hyvin toteutettu perehdytysprosessi vaikuttaa organisaation suorituskykyyn, työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Omassa opinnäytetyössäni edellä mainittuja aiheita sivutaan useampaan kertaan ja mielestäni aihealue ansaitsisi tarkempaa tutkiskelua, koska hyvin toteutettu perehdytys on yrityksille kilpailuetu.

LÄHTEET

- Ahokas, L & Mäkeläinen, J. 2013 Perehdyttäminen ja työhönopastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. WWW- dokumentti. Saatavilla: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/#Kenelle-tulee-antaa-perehdytystä> [viitattu 4.1.2023.]
- Antti-Poika, M. 2002. Laatujohtaminen työterveyshuollossa. Työterveyslaitos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Borgman, M & Packalen, E 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Bowditch, J. & Buono, A. 2001. A Primer on Organizational Behavior. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Boxwell, R. 1994. Benchmarking for competitive advantage. London: McGraw-Hill.
- Caldwell, C. & Peters, R. 2018. New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*. Vol. 37. PDF-dokumentti. Saatavilla: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-10-2016-0202/full/html> [viitattu 21.3.2023.]
- Carnegie, D. 2012 What drives employee engagement and why it matters. *Dale Training White Paper*. s.1-6. WWW-dokumentti. Saatavilla: https://www.academia.edu/download/33139480/driveengagement_101612_wp.pdf [viitattu 15.4.2023]
- Cooke, K., Patt, D. & Prabhu, R. 2017. The Road of Mentorship. *American Society of Clinical Oncology Educational Book*, No 37, 788-792. PDF-dokumentti. Saatavilla: https://ascopubs.org/doi/pdf/10.1200/EDBK_175193?role=tab [viitattu 23.2.2023.]
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.
- Esihenkilön haastattelu toimeksiantajan tiloissa. Haastattelu. 2023.
- Toimihenkilöiden haastattelut H1-H10 toimeksiantajan tiloissa. Haastattelu. 2023.
- Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458123> [viitattu 27.2.2023.]

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6258-2> [viitattu 17.3.2023.]

Johnson, C. 2002. Quality Progress. *American Society for Quality*. No 35, 120. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www.proquest.com/openview/6fb24b731a9c0c8bafd90096fd751e76/1?pq-origsite=gscholar&cbl=34671> [viitattu 28.2.2023]

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavilla: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:L\(\(e4\)hteet](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:L((e4)hteet) [viitattu 9.1.2023]

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

Kangas, P & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki, Työturvallisuuskeskus TTK.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/EAEHBXBTGDG#piste:b1702> [viitattu 6.1.2023.]

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talentum

Kohlbacher, M. 2010. The effects of process orientation: a literature review. *Emerald Journals; Emerald Insight Journals*. Vol 16. PDF-dokumentti. Saatavilla: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/14637151011017985/full/html> [viitattu 22.3.2023.]

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Palmenia.

Kupias, P. & Salo. M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavilla: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/CAEBEXCTEB#kohta:MENTOROINTI\(\(20\)4.0/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/CAEBEXCTEB#kohta:MENTOROINTI((20)4.0/piste:t1) [viitattu 23.2.2023]

Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikenttä. Helsinki: Palmenia.

Lee, R & Wei, S. 2023. Do employee orientation and societal orientation matter in the customer orientation – Performance link? *Journal of Business Research*. Vol 159. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S0148296323000802?via%3Dihub> [viitattu 14.3.2023]

- Lindström, S., Pehkonen, I., Turunen, J. & Mäenpää N. 2023. Onnistunut perehdytys palvelualoilla. E-kirja. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistunut-perehdytys-palvelualoilla> [viitattu 10.4.2023.]
- Mikkonen, P. 2019. Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista? Vol 17 Nro 1. E-kirja. Saatavilla: <https://journal-fi.ezproxy.xamk.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87105/46029> [viitattu 21.3.2023.]
- Moilasalo, V-P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/xamk/9789526350844> [viitattu 21.2.2023]
- Onnismaa, J. 2010. Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. Työelämän tutkimus. 1/2010. 88–89. PDF-dokumentti. Saatavilla: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87433> [viitattu 21.3.2023.]
- Patel, P. & Deshpande A. 2017. Application of Plan-Do-Check-Act Cycle for quality and productivity Improvement – A Review. *International journal for research in applied science & engineering technology*. Volume 5 Issue 1. WWW-dokumentti. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/318743952_Application_Of_Plan-Do-Check-Act_Cycle_For_Quality_And_Productivity_Improvement-A_Review [viitattu 17.4.2023]
- Raub, S., Borzillo, S., Perretten, G. & Schmitt, A. 2021. New employee orientation, role related stressors and conflict at work: Consequences for work attitudes and performance of hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*. Vol 94. PDF-dokumentti. Saatavilla: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S0278431920304096> [viitattu 14.3.2023.]
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-246-312-8> [viitattu: 25.2.2023]
- Sairanen, S. 2006. Mentorointi ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Sairaanhoidjaliitto. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.
- Santalahti, M. 2005. Opastus lyhytaikaiseen työsuhteeseen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Surakka, T & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. E-kirja. Saatavilla:

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 17.4.2023.]

Toivola, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Vol 10, nro 1. E-kirja. Saatavilla: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190> [viitattu 16.3.2023.]

Tuomi, J & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118> [viitattu 16.2.2023.]

Työsopimuslaki 2001. (26.1.2001/55)

Työturvallisuuslaki 2002. (23.8.2002/738).

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/xamk/9789513781071> [viitattu 6.2.2023.]

Viitala, R. 2005. Johda osaamistasi! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Vilka, R. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731> [viitattu 16.2.2023.]

Vilka, R. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236> [viitattu 17.2.2023.]

Yhteistoimintalaki 2021. (1333/2021) [viitattu 11.4.2023.]

Österberg, M 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Wallace, K. 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. PDF-dokumentti. Saatavilla: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214 [viitattu 12.4.2023.]

KUVALUETTELO

Kuva 3. Perehdyttämisen kulutaulukko. Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor

Kuva 4. Perehdyttämisen osa-alueet. Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/EAEBHXBTDG#piste:b1702> [viitattu 6.1.2023.]

Kuva 3. Oppimiseen vaikuttavat tekijät. Kangas, P & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki, Työturvallisuuskeskus TTK.

Kuva 4. Työntekijän vastuun jakautuminen. Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.

Kuva 5. Perehdytysprosessi. Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.

Kuva 6. Kokonaisrunko suunnittelulle. Ahokas, L & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Julkaisu saatavilla: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/#Kenelle-tulee-antaa-perehdytystä> [viitattu 4.1.2023.]

Kuva 7. Esimerkkikysymyksiä seurantakeskustelua varten. Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja saatavilla: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:L\(\(e4\)hteet](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:L((e4)hteet) [viitattu 9.1.2023]

Kuva 8. PDCA-malli. Johnson, C. 2002. Quality Progress. *American Society for Quality*. No 35, 120. Artikkelin saatavilla: <https://www.proquest.com/openview/6fb24b731a9c0c8bafd90096fd751e76/1?pq-origsite=gscholar&cbl=34671> [viitattu 28.2.2023]

Kuva 9. Tutkijan tekemä analyysipolku.

Liite 1 1(2)
Haastattelukysymykset henkilöstölle

1) Taustatiedot

- a) Oletko tullut nykyiseen työtehtävääsi yrityksen ulkopuolelta vai siirryitkö talon sisältä?
- b) Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työtehtävässasi?
- c) Kuinka pitkä finanssialan kokemus sinulla on?

Nykyinen perehdytysprosessi

2) Millainen oli perehdytysprosessi?

- a) Millainen oli ensimmäinen työpäiväsi ja koitko itsesi tervetulleeksi?
- b) Saitko riittävät taustatiedot työtehtävästäsi ennen ensimmäistä työpäivää?

3) Nykyisen perehdytysprosessin vaiheet

- a) Kartoitettiinko nykyinen osaamistasosi ja oppimistyylisi?
- b) Oliko sinulle nimetty perehdyttäjä/ mentori?
- c) Kerrottiinko perehdytysvaiheessa mitkä ovat työtehtäviäsi ja mitkä eivät ole?
- d) Miten sinulle perehdytettiin työtehtäväsi?
- e) Kuinka hyvin perehdytys auttoi sinua ymmärtämään organisaation arvoja ja tavoitteita?
- f) Seurattiinko oppimistasi ja saitko siitä palautetta?

4) Saitko mielestäsi riittävän ja tarpeeksi kattavan perehdytyksen nykyiseen työtehtävääsi?

Liite 1 2(2)
Haastattelukysymykset henkilöstölle

- 5) Mikä oli parasta perehdytyksessäsi?**

- 6) Mitä puutteita perehdyttämisessä on tällä hetkellä tai miten kehittäisit sitä?**

- 7) Koitko voivasi vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön?**

- 8) Kerättiinkö sinulta palautetta perehdyttämisprosessista sen aikana tai sen jälkeen?**

Vapaa sana

- 1. Millainen on perehdytysprosessinne?**
- 2. Mitä perehdyttämismenetelmiä käytätte?**
- 3. Kuka/ ketkä teillä vastaa perehdytysprosessin toteutuksesta ja koordinoinnista?**
- 4. Minkälaista koulutusta perehdyttäjät saavat valmistautuessaan perehdytysprosessiin?**
- 5. Kuinka pitkään tyypillisesti kestää uuden työntekijän perehdytys?**
- 6. Millaisia palaute- ja arviointikeinoja käytätte uusien työntekijöiden perehdytyksessä?**
- 7. Minkälaista perehdytysmateriaalia uudelle työntekijälle on olemassa, jota he voivat käyttää oppimisensa tukena?**
- 8. Miten varmistutaan siitä, että uudet työntekijät ymmärtävät organisaation arvot ja tavoitteet perehdytyksen aikana?**

Haastattelukysymykset esihenkilöille

- 9. Kuinka hyvin nykyinen perehdytysprosessi on onnistunut tukemaan työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta?**

- 10. Kuinka hyvin nykyinen perehdytysprosessi valmistelee uusia työntekijöitä onnistumaan tehtävissään?**

- 11. Mitkä ovat tärkeimmät tekijät, jotka tekevät perehdytysprosessista onnistuneen?**

- 12. Kuinka hyvin perehdytysprosessi huomioi erilaisten työntekijöiden taustat? (esim. työkokemus, koulutus jne.)?**

- 13. Millaisia haasteita on havaittu uusien työntekijöiden perehdytyksessä?**

- 14. Kuinka usein nykyistä perehdytys suunnitelmaa päivitetään ja kehitetään?**

- 15. Miten nykyistä perehdytysprosessia voidaan parantaa ja kehittää tulevaisuudessa?**

Vapaa sana

Liite 3 1(1)
Perehdytysuunnitelma

Salainen.

Liite 4 1(2)

Perehdytysprosessin arviointilomake (työntekijä)

Arviointilomakkeen tarkoituksena on arvioida ja kehittää nykyistä perehdytysprosessia. Kun arvioit nykyistä perehdytysprosessia muista **perustella** kaikki vastauksesi.

1. Miten perehdytysprosessi vastasi odotuksia?
2. Miten perehdyttämisen tukimateriaali tuki oppimistasi?
3. Oliko perehdytysprosessi kestoaltaan riittävän pitkä?
4. Miten perehdytysprosessi auttoi sinua ymmärtämään uudet työtehtäväsi ja roolisi organisaatiossa?
5. Saitko riittävästi palautetta perehdytysprosessia aikana?
6. Mistä asioista sait palautetta?
7. Oliko perehdyttäjä riittävästi tukenasi ja läsnä perehdytyksesi aikana?
8. Millaista ohjausta ja tukea sait perehdytysprosessin aikana?
9. Miten hyvin koet päässeesi osaksi työyhteisöä?
10. Miten perehdytysprosessi auttoi sinua ymmärtämään Yrityspankin arvoja ja tavoitteita?

Liite 4 2(2)
Perehdytysprosessin arviointilomake (työntekijä)

11. Miten perehdytysprosessi on auttanut sinua onnistumaan työtehtävissäsi?

12. Miten perehdytysprosessissa huomioitiin aiempi työkokemuksesi ja oppimistyylysi?

13. Mikä onnistui erityisen hyvin nykyisessä perehdytysprosessissa?

14. Miten kehittäisit nykyistä perehdytysprosessia?

15. Minkä kokonaisarvosanan antaisit nykyiselle perehdytysprosessille?
(Asteikolla 1–5)

Kiitos vastauksista ja avustasi perehdytysprosessin kehittämisessä. 😊

Liite 5 1(2)

Perehdytysprosessin arviointilomake (perehdyttäjä)

Arviointilomakkeen tarkoituksena on arvioida ja kehittää nykyistä perehdytysprosessia. Kun arvioit nykyistä perehdytysprosessia muista **perustella** kaikki vastauksesi.

1. Miten valmistauduit perehdytysprosessiin ennen uuden työntekijän tuloa?

2. Saitko riittävät resurssit perehdytysprosessin toteuttamiseen?

3. Satiko riittävästi tukea perehdytysprosessin aikana, esimerkiksi esihenkilöltäsi?

4. Olitko mielestäsi tarpeeksi saatavilla perehdytysprosessin aikana?

5. Millaiset taustatiedot sait uuden työntekijän työtehtävistä ja vastuista ennen perehdytysprosessia?

6. Kuinka onnistuit huomioimaan uuden työntekijän aiemman työkokemuksen ja oppimistyylin?

7. Miten onnistuit tukemaan uuden työntekijän oppimista? Millaisia perehdytysmenetelmiä käytit?

8. Miten onnistuit motivoimaan ja kannustamaan uutta työntekijää?

Liite 5 2(2)**Perehdytysprosessin arviointilomake (perehdyttäjä)**

9. Oliko sinulla riittävästi aikaa antaa uudelle työntekijälle palautetta ja vastata hänen kysymyksiinsä?
10. Miten perehdytysprosessin aikataulutuksessa onnistuttiin?

11. Missä onnistuit erityisen hyvin?

12. Miten arvioisit oman onnistumisesi? (Astekoilla 1–5)

13. Miten kehittäisit nykyistä perehdytysprosessia?

Kiitos vastauksista ja avustasi perehdytysprosessin kehittämisessä. 😊