



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi, liiketalous (AMK)

Perehdytysprosessin vaikutus osaamisen kehittymiseen, ryh- mäytymiseen ja sitoutumiseen työyhteisössä

Saku Pennanen

Opinnäytetyö, lokakuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2023
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Saku Pennanen

Nimeke
Perehdytysprosessin vaikutus osaamisen kehittämiseen, ryhmäytymiseen ja sitoutumiseen työyhteisössä
Toimeksiantaja
Yritys x

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin perehdytystä sekä sen vaikutusta henkilöstön osaamisen kehittämiseen, ryhmäytymiseen ja sitoutumiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää keinoja toimeksiantajan perehdytyksen kehittämiseen ja parantaa toimeksiantajayrityksen henkilöstön sitoutumista perehdytyksen avulla. Tarkoituksena opinnäytetyössä oli myös luoda kattava tietoperusta perehdyttämisen osa-alueista, jotta opinnäytetyön hyödynnettävyys olisi laajempi. Opinnäytetyö toteutettiin nimettömälle toimeksiantajalle, joka hyödyntää sitä henkilöstönsä perehdytyksen kehittämisessä.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tiedonkerääminen toteutettiin haastatteluilla ja kyselyllä. Haastatteluihin ja kyselyyn osallistui kahdeksan henkilöä. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa ja heinäkuussa 2023. Huhtikuussa haastateltiin kolmea perehdytyksen saanutta henkilöä ja heinäkuussa viittä perehdytyksen saanutta henkilöä. Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti kasvotusten. Kaikki haastateltavat osallistuivat kyselyyn syyskuussa 2023. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 100 prosenttia.

Toteutetut haastattelut ja kysely osoittivat, että toimeksiantajayrityksen perehdytyksen kehittäminen oli tarpeellista. Saaduista tuloksista voidaan todeta, että käyttöönotettu uusi perehdytystapa on hyvä ja esitetyt kehitystoimenpiteet tekevät siitä tavoitteen mukaisen, eli henkilöstön sitoutumista lisäävän. Toteutettu kehitysprosessi osoitti, että perehdytyksestä on helppo kerätä tarpeellista tietoa. Näin ollen ajallisesti riittävän pitkää perehdytystä on myös helppo muokata tarpeen vaatiessa saatujen tietojen avulla.

Kieli
suomi

Sivuja 57
Liitteet 2
Liitesivumäärä 6

Asiasanat
perehdytys, osaaminen, ryhmäytyminen, sitoutuminen



THESIS
October 2023
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Saku Pennanen

Title
The Effect of the Orientation Process on the Development of Competence, Grouping, and Commitment in the Work Community
Commissioned by
Company x

Abstract

In this thesis, orientation and its effect on the development of personnel skills, grouping, and commitment were discussed. The thesis aimed to find ways to develop the mandator's orientation and to improve the commitment of the mandator company's personnel with the help of orientation. The purpose of the thesis was also to create a comprehensive knowledge base on the aspects of orientation so that the usability of the thesis would be wider. The thesis was carried out for an anonymous mandator, who uses it in the development of their personnel's orientation.

Qualitative research methods were used in the thesis. Data collection was carried out with interviews and a survey. Eight people participated in the interviews and survey. The interviews were carried out in April and July 2023. In April, three persons who received orientation were interviewed and in July five persons who received orientation were interviewed. As a rule, the interviews were conducted face-to-face. All interviewees took part in the survey in September 2023. The survey response rate was 100 percent.

The results based on the conducted interviews and surveys showed that it was necessary to develop the orientation of the commissioning company. From the obtained results, it can be concluded that the introduced new orientation method is good and the presented development measures make it in line with the goal, which was to increase the commitment of the personnel. The implemented development process showed that it is easy to collect the necessary information about orientation. Therefore, it is also easy to modify a sufficiently long orientation with the help of the information obtained if necessary.

Language
Finnish

Pages 57
Appendices 2
Pages of Appendices 6

Keywords
orientation, competence, grouping, commitment

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyöprosessin taustaa.....	5
1.2	Aiemmat tutkimukset	6
2	Perehdyttäminen.....	7
2.1	Perehdyttäminen käsitteenä	7
2.2	Perehdyttämisen hyödyt	9
2.3	Perehdytyksen suunnittelu.....	10
2.4	Perehdyttäjän rooli.....	11
2.5	Perehdyttämisen kompastuskivet	12
3	Osaaminen	14
3.1	Osaaminen käsitteenä	14
3.2	Osaamiseen vaikuttaminen.....	15
3.3	Osaamisen kehittymisen kompastuskivet	16
4	Ryhmäytyminen	17
4.1	Ryhmäytyminen käsitteenä.....	17
4.2	Ryhmäytyminen työyhteisössä	18
4.3	Ryhmäytymisen hyödyt.....	20
4.4	Ryhmäytymisen kompastuskivet.....	21
5	Sitoutuminen	22
5.1	Sitoutuminen käsitteenä	22
5.2	Henkilöstön sitoutumisen hyödyt	22
5.3	Kuinka sitouttaa henkilöstöä	24
5.4	Sitoutumisen kompastuskivet	24
6	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	25
6.1	Tutkimus- ja kehitystyö	25
6.2	Haastattelut.....	27
6.3	Kysely	28
7	Eettisyys ja luotettavuus	30
7.1	Eettisyys	30
7.2	Haastattelujen ja kyselyn luotettavuus.....	32
8	Perehdytysprosessin kehittäminen yrityksessä x.....	35
8.1	Perehdytyksen kehittämisen taustatiedot ja tavoite	35
8.2	Haastattelujen havainnot	37
8.3	Kyselyn havainnot.....	42
8.4	Toimenpide ehdotukset perehdytysprosessin kehittämiseen.....	45
9	Johtopäätökset ja jatkokehittäminen	50
9.1	Johtopäätökset	50
9.2	Jatkokehittäminen.....	50
10	Pohdinta.....	52
10.1	Opinnäytetyöprosessin tarkastelu.....	52
10.2	Oman oppimisen tarkastelu	53
	Lähteet.....	55

Liitteet

- Liite 1 Haastattelurunko
Liite 2 Kyselylomake

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyöprosessin taustaa

Jokaisen yrityksen toimintaympäristö muuttuu tällä hetkellä nopeasti, toimialasta riippumatta. Muutoksessa mukana pysyminen vaatii yritykseltä osaavaa, hyvinvoivaa ja samaan suuntaan katsovaa henkilöstöä. Tällainen henkilöstö rakentuu sitoutuneiden työntekijöiden ympärille. Tämän tiedon valossa, opinnäytetyön tavoitteeksi toimeksiantajan kanssa asetettiin henkilöstön sitoutumisen parantaminen ja työurien pidentäminen perehdytystä kehittämällä. Tästä eteenpäin toimeksiantajasta käytetään termiä "yritys x".

Tämän opinnäytetyön aihe rajattiin perehdytykseen, koska onnistunut perehdytys on ensimmäinen askel kohti työntekijän sitoutumista. Opinnäytetyössä perehdytystä käsitellään henkilöstön sitouttamisen kulmakivien kautta, jotka ovat osaaminen, hyvinvointi ja ryhmäytyminen. Tähän päädyttiin, koska työnantajan tulee perehdytyksestä lähtien tavoitella onnistumisia näillä osa-alueilla, jos tavoitteena on kasvattaa henkilöstön sitoutuneisuutta.

Opinnäytetyön käsitteiksi valittiin perehdyttäminen, osaamisen kehittyminen, ryhmäytyminen ja sitoutuminen. Nämä käsitteet sekä niiden sisältö heijastuivat myös yrityksessä x toteutettuihin haastatteluihin ja kyselyyn. Haastattelut ja kysely rakennettiin näiden käsitteiden ympärille, koska tällä tavalla opinnäytetyöhön luotu tietoperusta tuki parhaiten perehdytyksen kehittymistä yrityksessä x.

Haastattelut, kysely, vastausten analysointi ja kehitystyö toteutettiin yhteistyössä yrityksen x edustajien kanssa. Yhteistyöllä varmistettiin se, että opinnäytetyössä säilyi sille asetettu tavoite ja opinnäytetyön lopputulos todella tuotti hyötyä toimeksiantajalle. Haastatteluissa ja kyselyssä onnistuttiin pureutumaan perehdytyksen ongelmakohtiin, löytämään yllättäviäkin kehityskohteita ja saatiin kehitysideoihin johtaneita vastauksia. Saatujen vastausten avulla luotiin kattava kehittämissuunnitelma perehdytyksen parantamiseksi. Perehdytyksen

kehittäminen saatujen tietojen valossa tarkoittaa sitä, että jatkossa yrityksen x perehdytys on henkilöstön sitoutumista ja yrityksen x kilpailukykyä lisäävä tekijä.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Aikaisempia opinnäytetöitä, jotka käsittelevät perehdytystä, on paljon. Aiemmissa julkaisuissa perehdytystä tarkastellaan usein toimeksiantaja yritysten ja heidän tarpeidensa kautta, kuten tässäkin opinnäytetyössä. Tässä opinnäytetyössä perehdytystä pyrittiin käsittelemään kokonaisvaltaisena prosessina, osana työsuhteen elinkaarta. Tästä syystä, aiempiin julkaisuihin tutustuessa käydään läpi myös sitoutumista käsittelevä opinnäytetyö, koska sitoutumiseen ei juurikaan pureuduta aikaisemmissa perehdytystä käsittelevissä julkaisuissa.

Elina Silvennoinen (2022) käsitteli opinnäytetyössään ”Voimavarana osaava henkilöstö” perehdytyksen kehittämistä Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella. Opinnäytetyössään Silvennoinen kehitti strategiaa tukevan perehdytysmallin toimeksiantajalleen. Opinnäytetyössään Silvennoinen loi vuosikellon mukaan aikataulutetun perehdytysprosessin. Keskeisinä käsitteinä hän avasi opinnäytetyössään rekrytointin, perehdyttämisen ja osaamisen. (Silvennoinen 2022, 5, 52.) Erot Silvennoisen opinnäytetyöhön syntyvät tietoperustasta ja toimeksiantajalle toteutetusta suunnitelmasta. Silvennoinen käsittelee perehdyttämistä tietoperustassaan kapea-alaisemmin, mutta hänen opinnäytetyössään rekrytointiin kiinnitetään enemmän huomiota. Tässä opinnäytetyössä rekrytointia ainoastaan sivutaan, sen kustannuksia läpikäytäessä. Toimeksiantajalle toteutettu suunnitelma on Silvennoisen työssä kattavampi, koska yrityksessä x kehitettävän perehdytyksen runko syntyi jo tammikuussa 2023. Tässä helmikuussa 2023 aloitetussa opinnäytetyössä, tätä olemassa olevaa runkoa, oli tarkoitus kehittää.

Toinen perehdytystä käsittelevä aiempi julkaisu on Maria Hiltusen opinnäytetyö ”Yleisperehdytyksen kehittäminen” vuodelta 2019. Opinnäytetyössään Hiltunen kehitti toimeksiantajansa Suomen Levyprofiili Oy:n perehdytystä, kyselyn avulla. Tämän kehitystyön keskiössä oli työturvallisuus, koska fyysinen turvallisuus

korostuu toimeksiantajayrityksen työympäristössä. Hiltunen rakensi tietoperustansa perehdytyksen, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden ympärille. (Hiltunen 2019, 1, 9.) Hiltusen opinnäytetyössä perehdytystä ei käsitellä yhtä laaja-alaisesti kuin tässä opinnäytetyössä. Merkittävin ero syntyy työturvallisuuden painotuksesta. Hiltusen opinnäytetyön toimeksiantaja eroaa merkittävästi tämän opinnäytetyön toimeksiantajasta, joten fyysistä turvallisuutta tuleekin tarkastella eri näkökulmasta ja konkreettisemmin.

Jukka-Pekka Mononen (2021) käsitteli henkilöstön sitoutumista laaja-alaisesti opinnäytetyössään ”Työntekijän sitoutuminen organisaatioon”. Opinnäytetyössä selvitettiin keinoja, jotka auttavat työntekijää sitoutumaan. Mononen onnistui haastatteluilla keräämään tietoa, jotka ovat avuksi toimeksiantajayrityksen henkilöstön sitoutuvuuden parantamisessa. Sitoutumista Mononen käsitteli opinnäytetyössään rekrytoinnin, motivaation, hyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden käsitteiden avulla. (Mononen 2021, 1, 5, 6.) Sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä Mononen käsitteli opinnäytetyössään samasta näkökulmasta kuin tässä opinnäytetyössä. Merkittävimpänä erona on se, että tässä opinnäytetyössä sitoutumisen avaintekijät heijastettiin perehdytyksen osa-alueisiin.

2 Perehdyttäminen

2.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuteen työtehtävään siirtyvän henkilön valmentamista kohti itsenäistä työskentelyä. Perehdyttämistä pidetään suunnitelmallisenä valmennusprosessina, jota muokataan tilanteen mukaan sopivaksi. Itsenäistä työskentelyä tavoitellaan, koska itsenäinen työskentely on kustannustehokkainta, sillä työtehtäviin käytettävät henkilötyötunnit rajautuvat ainoastaan yhteen työntekijään. Tätä tavoitetta kohti kuljettaessa kuluu aikaa, koska suunnitelmallinen ajankäyttö on osa laadukasta perehdyttämistä. (Joki 2021, 85.)

Eklundin (2018) mukaan uuden työntekijän työssä suoriutumiseen vaaditaan lukuisia uusia taitoja sekä sopeutumista uuteen työyhteisöön. Perehdytystä kuvaillaan erilaisina käytäntöinä, joilla tavoitellaan työnsä osaavaa sekä työyhteisöön sopeutuvaa henkilöstöä. Näitä käytäntöjä ovat ohjattu sovellusten käytön harjoittelu, ohjattu asiakastyön opettelu ja itsenäinen oppiminen. Lopputuloksena onnistuneella perehdytyksellä saavutetaan osaava ja työyhteisön muiden osien kanssa tehokkaasti toimiva työntekijä. (Eklund 2018, 25.)

Eklundin (2018) mukaan tehokkaaseen työskentelyyn vaaditaan turvallinen työympäristö, koska turvallisuus mahdollistaa työn jatkuvuuden ja työskentelyyn keskittymisen ilman häiriötekijöitä. Turvallisella työympäristöllä tarkoitetaan fyysisen turvallisuuden lisäksi myös psykologista turvallisuutta. Sarkkisen (2019) mukaan psykologinen turvallisuus työyhteisössä tarkoittaa toisten osaamisen kunnioittamista ja myönteistä suhtautumista kollegoihin (Sarkkinen 2019). Turvallisen työympäristön saavuttaminen perehdyttämisen kautta varmistetaan lainsäädännöllä. (Eklund 2018, 26.)

Työturvallisuuslain 738/2002 14 §:ssä perehdyttämiseksi asetetaan seuraavia vaatimuksia: työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§.)

Kun perehdytystä katsotaan laajemmasta näkökulmasta, se on prosessi, jonka tarkoituksena on sitoa uusia- ja tehtävää vaihtavia työntekijöitä yrityksen kulttuuriin sekä omaan rooliinsa tiimissä ja työyhteisössä. Perehdyttämällä tavoitellaan matalampaa kynnystä tulla uuden tiimin jäseneksi ja tuottavaksi osaksi työyhteisöä mahdollisimman nopeasti. Onnistuneella perehdytyksellä kasvatetaan yrityksen osaavan ja tuottavan henkilökunnan määrää. Tästä syystä voidaan todeta, että perehdytys vaikuttaa merkittävästi yrityksen ja sen

työntekijöiden tuloksiin. Tämän asian tiedostavassa yrityksessä laadukkaaseen perehdytykseen käytetään riittävä määrä resursseja siinä onnistumisen takaamiseksi. (Davila & Pina-Ramirez 2018.)

2.2 Perehdyttämisen hyödyt

Työn ja työpaikan ominaisuudet ovat suuressa roolissa, kun puhutaan rekrytoinnista. Mikäli työtä verrattaisiin johonkin tuotteeseen, olisivat työn sisältö ja työpaikka tämän hyödykkeen ominaisuuksia, joilla vaikutetaan tuotteen myyntiin. Tuotteen myyntiä luonnollisesti helpottaa, mikäli sen ominaisuudet ovat hyviä ja ihailtuja. Yksi keino työpaikan kiinnostavuuden parantamiseksi on suunnitella työ ja siihen perehdyttäminen osittain rekrytoinninkin näkökulmasta. Hyvin suunniteltu perehdytys sekä houkutteleva työpaikka aikaansaavat suuremman määrän ammattitaitoisia työnhakijoita. (Chapman 2015, 28.)

Rekrytointia ja perehdyttämistä pidetään paljon rahaa vievinä prosesseina, koska niihin kuluu paljon aikaa ja henkilötyötunteja. Tästä syystä jatkuvaa rekrytoinnin ja perehdyttämisen kierrettä halutaan välttää. Suunnitelmallista perehdytystä pidetään työkaluna rekrytointi kierteen välttämiseksi, koska jokaiselle työntekijälle mahdollistetaan tasalaatuisen perehdytys ja annetaan avaimet onnistua työssään. Työtehtävissä onnistuminen lisää työssä jaksamista ja viihtyvyyttä sekä parantaa henkilön sitoutumista yritykseen, joka vähentää todennäköisyyttä työpaikan vaihtamiselle. (Eklund 2018, 31.)

Hyvin suunnitellussa perehdytyksessä osaamisen ja viihtyvyyden lisäksi luodaan puitteet, jossa työntekijä motivoituu työntekoon. Motivoitunutta henkilökuntaa pidetään tärkeänä osana yritystä, koska motivaatio lisää itseohjautuvuutta ja lopulta vaikuttaa työntekijän tuloksiin positiivisesti. Työntekijän aktivoiminen jo perehdytyksen aikana on tärkeää, koska oman panoksen käyttäminen työskentelyyn synnyttää motivaatiota. Tästä syystä yrityksen x perehdytysprosessia kehitettiin kannustavaan, mutta myös tarpeeksi haastavaan suuntaan. (Hyppänen 2013, 143.)

2.3 Perehdytyksen suunnittelu

Onnistuneen perehdytyksen suunnitteluun tulee käyttää riittävästi aikaa ja vai-
vaa, koska hyvin suunniteltua perehdytysrunkoa voidaan käyttää myös tulevai-
suudessa. Hyvällä suunnittelulla vältetään tilanteelta, jossa samaan asiaan ku-
lutetaan kaksinkertainen määrä resursseja, kun sama työ joudutaan tekemään
kahdesti. Perehdytysuunnitelman valmistuessa ei kuitenkaan pidä olettaa, että
se toimii sellaisenaan myös seuraavassa perehdytyksessä. Perehdytysrungon
vakiintumiselta osaksi yritystä vaaditaan sen helppoa muokattavuutta, koska ti-
lanteeseen sopivaksi muokattavan rungon käyttäminen tulee kustannustehok-
kaammaksi kuin jokaisen yksittäisen perehdytyksen erillinen suunnittelu. Pereh-
dytystä tuleekin tarvittaessa mukauttaa parhaan hyödyn saavuttamiseksi, koska
eri perehdytyksien välillä perehtyjät vaihtuvat ja työtehtävät vaihtelevat. (Joki
2021, 88.)

Onnistuneeseen perehdytykseen varataan riittävästi aikaa, koska muokkaami-
sen tarve voi syntyä myös perehdytyksen aikana. Mahdollisuus perehdytyksen
aikana tehtäviin muokkauksiin varmistaa perehtyjän huomioinnin, koska pereh-
dytyksen aikainen muokkaaminen liittyy usein perehdytettävän tarpeisiin. (Ek-
lund 2020.) Uudessa ympäristössä hankalia asioita tuodaan esille harvoin,
koska perehtyjien keskuudessa voidaan kokea, että se huonontaa heistä muo-
dostuvaa ensivaikutelmaa. Tästä syystä onkin tärkeää, että perehtyjä sekä hei-
dän edesottamuksiaan seurataan aktiivisesti, jotta mahdolliset kompastuskivet
havaitaan. Perehdytyksen haastavimmista osa-alueista tulee keskustella pereh-
tyjien kanssa, koska näin varmistetaan riittävä ajankäyttö sekä oppiminen haas-
tavissakin asioissa. (Työterveyslaitos 2023a.)

Onnistuneen perehdytysuunnitelman laatimisella on osaamisen kehittymisen
lisäksi myös muita vaikutuksia, koska perehdytyksellä luodaan ensivaikutelma
uudelle työntekijälle uudesta työpaikasta. Hyvin suunnitellulla ja miellyttävällä
perehdytyksellä ruokitaan innostusta uutta työpaikkaa ja työtehtävää kohtaan.
Onnistuneella perehdytyksellä viestitään työnantajan halusta panostaa niin uu-
siin kuin olemassa oleviin työntekijöihin. Työtehtäviin kouluttamisen lisäksi työn-
antajan tulee mahdollistaa tulokkaan sopeutuminen ja suhteiden luominen

uusiin kollegoihin heti alusta alkaen, koska yhteisöllisyydellä aikaansaadaan tervetullut olo. Tervetulleeksi tuntemisen tunteella lisätään työtyytyväisyyttä, parannetaan työn tuloksia ja vähennetään stressiä. Tämän tuloksena yrityksessä hyödyttään henkilöstön kasvaneesta sitoutuneisuudesta. (Lawson 2015.)

Perehdytyksessä uuden työntekijän kanssa käydään työtehtävään siirtyminen läpi askel kerrallaan. Perehtyjän kanssa käytävissä keskusteluissa keskitytään perehdytystavoitteen saavuttamiseen monipuolisesti, koska onnistuneessa perehdytyksessä työtehtävään liittyvä osaaminen on vain yksi perehdytyksen osa-alueista. Työyhteisöön integroitumisen näkökulmasta katsottuna perehtyjän kanssa keskustellaan myös jaksamisesta, onnistumisista, tuentarpeesta, perehdytyksen epäkohdista ja toivomuksista työnantajaa kohtaan. Keskustelemalla luodaan avoin ilmapiiri, jolla viestitään todellisesta halusta huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. (Joki 2021, 96.)

Perehdytyksen aikaiseen keskusteluyhteyteen perehtyjän ja esihenkilön välillä tulee panostaa, koska perehdytyksen aikana otetaan ensimmäiset askeleet kohti esihenkilön ja työntekijän välistä luottamussuhdetta. Saadun luottamuksen avulla esihenkilöllä on mahdollisuus selvittää työntekijän tavoitteet hänen työuransa osalta. Tavoitteiden selvittäminen on tärkeää, koska toimivassa työyhteisössä esihenkilön tulee auttaa ja kannustaa työntekijää kohti tavoitteita. Tästä syystä se, että tavoitteet tiedostetaan jo perehdytyksen aikana, on tärkeää. Tämä auttaminen ja kannustaminen voidaan osoittaa tarjoamalla työntekijälle työtehtäviä, jotka vievät häntä kohti asettamia tavoitteita. (Denny 2009, 76–78.)

2.4 Perehdyttäjän rooli

Perehdyttäjänä pidetään henkilöä, joka vastaa uuden tai uuteen työtehtävään siirtyvän työntekijän työhön opastamisesta. Yrityksestä käytännössä kuka tahansa voi toimia perehdyttäjänä, kun hänellä on riittävä osaaminen työtehtävästä, johon perehdytetään. Perehdyttäjänä saattaa toimia esihenkilö, työkaveri, tietty yrityksen nimeämä henkilö tai täysin ulkopuolinen taho. Perehdytettävään

työtehtävään voi sisältyä useaa erilaista osaamista vaativia asioita. Tästä syystä aina ei ole tarkoituksenmukaista nimetä ainoastaan yhtä perehdyttäjää. Perehdyttäjän tehtävässä voi toimia useita henkilöitä, kuten yrityksessä x, jotka vastaavat eri kokonaisuuksien perehdyttämisestä. (Eklund 2018, 140.)

Perehdyttäjien valinta on tärkeää, koska perehdyttäjä on uuden työntekijän ensimmäinen portti, joka johtaa osaksi työyhteisöä. Tästä syystä perehdyttäjän tulee olla omaan työhönsä ylpeydellä suhtautuva henkilö, jonka osaaminen on perehdyttämistä varten riittävällä tasolla. Perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tukihenkilönä etenkin työuran alkuvaiheessa. Tästäkin syystä pidetään tärkeänä, että perehdyttäjä on tehtävään halukas ja tekee sitä mielellään, koska perehdyttäjän rooli ei pääty perehdytyksen loputtua. On hyvä kuitenkin muistaa, että vastuu perehdyttämisestä niin perehdyttäjän kuin perehdyttäjänkin osalta on aina esihenkilöllä. (Joki 2021, 89.)

Perehdytys voi epäonnistua, mikäli perehdyttäjä ei sitoudu tehtäväänsä. Sitoutumista parannetaan perehdyttämällä myös itse perehdyttäjä. Perehdyttäjän rooliin valitun henkilön kuunteleminen on tärkeää, koska tällä tavalla tiedetään miten hän perehdyttämiseen ja sen merkitykseen suhtautuu. Perehdytyksen laatuun voi vaikuttaa perehdyttäjän omat huonot kokemukset perehdytyksestä, koska hän voi kokea, että puutteellisenkin perehdytyksen jälkeen voi onnistua työssään. Tästäkin asiasta keskusteleminen perehdyttäjän rooliin valitun kanssa on tärkeää, koska näin voidaan vaikuttaa perehdyttäjän ajatteluun perehdyttämisen tärkeydestä. (Eklund 2018, 142.)

2.5 Perehdyttämisen kompastuskivet

Perehdyttämisen ajanjaksoon liittyy myös haasteita. Uuden työntekijän osaamisen kehittymistä suhteutettaessa odotuksiin saatavasta työpanoksesta, eivät ne aina ole tasapainossa. Esimerkiksi lisätyövoiman tarpeesta seuranneelta rekrytoinnilta odotetaan nopeaa vaikutusta vallitsevaan työtilanteeseen. Tästä syystä etenkin perehdytyksen alkumetreillä odotukset perehdyttäjän kyvyistä asetetaan liian korkealle. Tällaisen tilanteen välttämiseksi muun henkilöstön kanssa

käydään perehdytysprosessin sisältö ja aikataulu läpi ennen perehdytyksen alkamista. Tällä tavalla selkeytetään perehdytyksen tavoitteet ja annetaan todellinen kuva perehtyjän osaamisen kehittymiseen vaaditusta ajasta. (Eklund 2018, 32–33.)

Pajusen (2015) mukaan perehdyttämällä voidaan pilata onnistunut rekrytointi, jos uuden työntekijän potentiaalia ei saada hyödynnettyä. Epäonnistuessaan perehdytys aikaansaa työntekijän, jonka tuloksellisuus ja kyky työskennellä itsenäisesti on matalalla tasolla. Tämä tilanne on seurausta siitä, että työntekijä päättää jäädä yritykseen huonosta perehdytyksestä huolimatta. Selkein merkki perehdytyksen ja rekrytoinnin epäonnistumisesta on koeaikana työsuhteensa purkava tyytymätön työntekijä. Tällaisessa tilanteessa kaikki käytetyt resurssit ovat menneet hukkaan. (Pajunen 2015.)

Irtisanoutuminen voi tapahtua myös koeajan jälkeen. Tällöinkin on usein syynä huono viihtyvyys ja tunne osaamattomuudesta, koska työntekijälle ei annettu avaimia suoriutua työstään. Työntekijä ei välttämättä irtisanoudu, vaikka hän kokisi työskentelynsä vaikeaksi eikä viihtyisi työpaikalla. Työsuhde voidaan tästäkin huolimatta päättää, koska työsopimuslain 55/2001 7 luvun 2 §:n mukaan työntekijä voidaan irtisanoa, jos hänen työnteonedellytyksensä olennaisesti muuttuvat eikä hän kykene selviytymään työtehtävistään (Työsopimuslaki 55/2001, 7:2§). Usein työnantajan puolelta tapahtuvaa työsuhteen purkua pidetään kuitenkin viimeisenä ratkaisuna, koska valveutunut työnantaja tietää uuden työntekijän rekrytoinnin olevan kallista ja aikaa vievää. (Eklund 2018, 33.)

Mikkosen (2023) mukaan työntekijä korvaamiseen ja rekrytointiin kuluvat kustannukset vaihtelevat. Kustannuksiin vaikuttavina asioina pidetään rekrytoinnin resursseja, kestoa ja perehdytykseen kuluvaan aikaa. Pahimmassa tapauksessa rekrytointiin käytettävien resurssien vähyyks heijastuu yrityksen tulokseen, koska tärkeä työtehtävä jää täyttämättä. (Mikkonen 2023.) Kun työntekijä korvataan, kustannukset voivat jopa kaksinkertaistua lähteneen tai irtisanotun työntekijän vuosipalkkaan nähden (Eklund 2018, 34).

3 Osaaminen

3.1 Osaaminen käsitteenä

Osaamista kuvaillaan useasta osatekijästä muodostuvaksi kokonaisuudeksi. Työympäristössä tähän kokonaisuuteen sisällytetään työntekijän persoonallisuus, hankitut tiedot ja kehittyneet taidot. Työskentelyn osalta osaaminen voidaan jakaa työelämätaitoihin, itsensä johtamiseen sekä ammatilliseen osaamiseen. Maijalan (2022) mukaan työelämätaitoina pidetään kykyä johtaa itseään ja omaa toimintaa, vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä asiantuntijataitoja. Asiantuntijataitoihin sisällytetään tiedonhakutaidot, kyky arvioida tietoa kriittisesti, kyky soveltaa löydettyä tietoa sekä ongelmanratkaisutaitoja. (Maijala 2022.) Kankaisen (2022) mukaan itsensä johtamisena pidetään kykyä tulkita omia tunteita, tunnistaa omia tarpeita sekä ymmärrystä omasta ajattelusta ja arvoista (Kankainen 2022). Työelämätaitoihin lukeutuvia asiantuntijataitoja lukuun ottamatta näissä työelämätaitojen osa-alueissa ei vaadita syväosaamista. Näin ollen työelämätaitoihin, itsensä johtamiseen ja ammatilliseen osaamiseen voidaan vaikuttaa jo perehdytyksen aikana. (Ekonomit 2021.)

Ammatillinen osaaminen, eli substanssiosaaminen määritellään normaalisti tiettyyn alaan tai työtehtävään liittyväksi osaamiseksi. Nykyisessä nopeasti kehittyvässä työelämässä tällaista rajausta ei voida tehdä, koska työtehtävien tai toimenkuvan vaihtuessa henkilö ei menetä ammatillista osaamistaan. Alasta riippumatta esimerkiksi digiosaamista pidetään tärkeänä yhä useammassa työtehtävässä, koska digitalisaatiolta ei voida välttyä millään toimialalla. Näin ollen kertyneestä ammatillisesta osaamisesta ainakin osa siirtyy henkilön vaihtaessa alaa tai työtehtävää. (MCS-Management Consulting Services Oy 2020.)

Usein luullaan, että uuden työntekijän perehdytyksen aikana, vastuu hänen osaamisensa kehittymisestä on ainoastaan perehdyttäjällä ja yrityksellä. Yrityksen tulee kuitenkin olla tietoinen, että uudella työntekijälläkin on vastuu työnantajaa, työyhteisöä ja itseään kohtaan. Yksi työnantajaa kohtaan syntyvistä vastuista on oman osaamisen ja vahvuuksien esille tuominen. Uuden työntekijän

tulisi siis tuoda ilmi aiemmin hankittu osaaminen, koska silloin perehdytystä voidaan muokata hänen aiemman osaamisensa mukaiseksi. Joen (2021, 96) mukaan perehdytykseen tulee luoda avoin ilmapiiri, koska avoin ilmapiiri madaltaa perehtyjän kynnystä osallistua keskusteluun ja tuoda ilmi omia vahvuuksiaan. Tämän avulla perehdytys saadaan tehokkaammaksi, koska perehdytykseen käytettävät resurssit voidaan kohdistaa paremmin, enemmän perehdytystä vaa-tiviin osa-alueisiin. (Eklund 2018, 162.)

3.2 Osaamiseen vaikuttaminen

Hankittu osaaminen on kilpailuvaltti työntekijöiden välisessä kamppailussa työ-paikoista, koska yritykset pitävät osaavaa henkilökuntaa kilpailukykynsä perus-tana. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi yritykset palkkaavat tavoitteidensa mukaisia työntekijöitä, joten korkea osaaminen edesauttaa haettuun työtehtävään vali-tuksi tulemista. Osaamisen merkitys yrityksen kilpailukyvyyn vahvistajana johtuu lisääntyneestä yritysten määrästä, koska jokaisessa yrityksessä tavoitellaan osaavaa työvoimaa ja tämä lisää kilpailua niin työntekijä kuin työnantaja markki-noilla. Tämän takia yrityksiä ei tule keskittyä ainoastaan syntyneiden osaami-sen aukkojen täyttämiseen. Tämä johtuu siitä, että onnistuneessa osaamisen kehittämisessä ennakoidaan tulevaisuutta ja henkilöstön osaamista kasvatetaan jatkuvasti. Jatkuva osaamisen kasvattaminen yrityksessä tarkoittaa sitä, että kil-pailukykyä lisäävä osaaminen syntyy uusien rekrytointien sijaan yrityksen si-sällä. (Rauramo 2012, 146.)

Auvisen ym. (2014) mukaan mahdollistamalla omaan työhön vaikuttaminen si-toutetaan henkilöstöä paremmin, kuin ylläpitämällä tunnetta siitä, että kuuluu yk-sittäisenä palana isoon palapeliin. Tämä viestii siitä, että henkilökunta kannattaa ottaa mukaan tapahtuviin muutoksiin, koska näin sitoutetaan osaavaa ja innos-tunutta työvoimaa. Osallistavalla johtamisella lisätään osaamista jo muutoksen varhaisessa vaiheessa, sillä uuden oppiminen tapahtuu itsestään, kun henki-löstö on mukana vaikuttamassa muutokseen. (Auvinen ym. 2014.)

Uuden työntekijän osaamisen kehittymistä ja työyhteisöön integroitumista tulee seurata säännöllisesti. Tällaisella toimintamallilla mahdollistetaan epäkohtiin puuttuminen perehdyttäjän toimesta sekä itsenäisen työskentelyn tavoitteen saavuttaminen. Aktiivisella seurannalla viestitään työntekijälle siitä, että hänen osaamisestaan todella ollaan kiinnostuneita. Kaikkia epäkohtia ei voida huomata ainoastaan seuraamalla, joten onnistuneessa perehdytyksessä perehtyjälle mahdollistetaan tilaisuus kertoa hänen oma näkemyksensä osaamisen kehittymisestä. (Joki 2021, 95.)

3.3 Osaamisen kehittymisen kompastuskivet

Rauramon (2012, 150) mukaan työelämässä oppiminen voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, joita ovat työssäoppiminen, koulutukset ja omaehtoinen osaamisen kehittäminen. Uusien tietojen tai valmiuksien oppiminen ei tapahdu automaattisesti ja oppimiseen vaikuttaa esimerkiksi oppimisvaikeudet. Oppimisvaikeudet voivat olla kapea-alaisia ja ilmetä ainoastaan esimerkiksi lukivaikeutena (Kuntoutussäätiö 2023). Tästä voidaan päätellä, että työn tietyn osa-alueen perehdyttäminen ainoastaan itsenäisesti lukemalla voi asettaa perehtyjät, toisiinsa verrattuna, eriarvoiseen asemaan. Eriarvoisuus syntyy, koska osalla perehtyjistä voi olla lukivaikeus, joka estää tiedon sisäistämisen. Tästä syystä perehdytyksessä on tärkeää kiinnittää huomiota osaamisen kehittymiseen ja ihmisten erilaisiin oppimistapoihin.

Suomessa oppimisvaikeuksia esiintyy melko paljon, koska 10-20 prosentilla väestöstä ilmenee oppimisvaikeuksia heidän elämänsä aikana. Oppimisvaikeudet voivat vaikuttaa työelämässä pärjäämiseen, jos työntekijälle ei mahdollisteta tukea ja oikeanlaisia välineitä oppimiseen. (Erialaisten oppijoiden liitto 2023.) Eklundin (2018) mukaan onnistuneessa perehdytyksessä tarjotaan erilaisia oppimisen keinoja, koska jokainen ihminen on oppijana erilainen. Oppimisen keinojen osalta puutteellinen perehdytys johtaa siihen, että perehtyjien osaaminen ei kehity parhaalla mahdollisella tavalla, koska käytössä olevat perehdyttämisen keinot eivät välttämättä sovi kaikille perehtyjille. (Eklund 2018, 54.)

4 Ryhmytyminen

4.1 Ryhmytyminen käsitteenä

Rauramon (2012) mukaan yhteisöä määrittää alueellisesti rajattu vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuus. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy yhteisistä päämääristä, jotka saavutetaan työskentelemällä ryhmänä. Voidaan siis todeta, että työpaikoilla, joissa on selkeät tavoitteet sekä kehittynyt motivaatio, muodostuu yhteisö. (Rauramo 2012, 104.)

Tarkkonen (2021) määrittelee työyhteisökäyttäytymisen yksilöissä ja työyhteisössä vallitsevina käyttäytymis- ja toimintatapoina. Hyvä työyhteisökäyttäytyminen tukee jaksamista, hyvinvointia ja tuloksellisuutta, koska se lisää sosiaalista pääomaa. (Tarkkonen 2021, 156-157.) Kuviossa 1 tiivistetään hyvän työyhteisökäyttäytymisen osatekijät.

Esimerkkejä hyvästä työyhteisökäyttäytymisestä.

Tervehtiminen, kiittäminen, anteeksi pyytäminen ja onnitteleminen.
Aito yhteistyö sekä avunantaminen.
Suvaitsevaisuus erilaisuutta kohtaan.
Perusteltujen mielipiteiden esittäminen.
Asiallinen sekä aktiivinen työyhteisöllinen keskustelu.
Huumori, joka ei loukkaa ketään.
Yhteisöllisten sopimusten noudattaminen.

Kuvio 1. Työyhteisökäyttäytyminen (mukaillen Tarkkonen 2021).

lisakan (2004) mukaan sosiaalinen pääoma määritellään luottamuksena ja verkostoina, jotka helpottavat jäsentensä vuorovaikutusta ja toimintojen koordinoimista (Iisakka 2004). Sosiaalinen pääoma toimii yksilöiden ja sitä kautta myös työyhteisön voimavarana. Sosiaalisen pääoman määrä työyhteisössä kasvaa, kun sitä käytetään, samalla myös sosiaalisen pääoman vaikutus tavoitteiden saavuttamisen mahdollistajana nousee. (Manka 2023, 177.)

4.2 Ryhmäytyminen työyhteisössä

Alkuvaiheessa jokainen ryhmän jäsen hakee omaa paikkaansa ryhmässä, joten työskentelyn muuttuminen sujuvaksi vie aikaa. Näin ollen satunnaisesta työntekijöiden joukosta ei muodostu toimivaa ryhmää välittömästi. (Juuti & Vuorela 2015, 106–109.) Lainsäädännöllä turvataan työpaikoilla tapahtuvaa ryhmäytymistä. Yhdenvertaisuuslain 1325/2014 7 §:n mukaan yhdenvertaisuuden edistäminen työpaikalla on työnantajan velvollisuus. Työntekijöiden määrän ylittäessä 30 työnantajan toimesta laaditaan suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Suunnitelmassa olevia toimenpiteitä tulee käsitellä henkilökunnan tai heidän edustajansa kanssa. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7§.) Yhdenvertaisuuslain lisäksi työsopimuslain 55/2001 2 luvun 1 §:n avulla turvataan työpaikalla suhteiden luomista ja säilymistä. Tämä pykälä velvoittaa työnantajaa edistämään ja ylläpitämään kokonaisvaltaisesti työpaikalla olemassa olevia ja sinne syntyviä henkilöiden välisiä suhteita. (Työsopimuslaki 55/2001, 2:1§.)

Ryhmäytymisen alkuvaiheessa toiminta ei saavuta luovuuttaan ja ryhmä toimii esihenkilö keskeisesti. Vasta kuviossa 2 esiteltyjen vaiheiden jälkeen ryhmä itsenäistyy ja irtaantuu esihenkilö keskeisyydestä, joka kehittää ryhmää entisestään. Kehitystä tapahtuu, koska ryhmä kykenee itsenäisiin ratkaisuihin ja oppii käyttämään vahvuuksiaan. Itsenäiseksi ja luovaksi muuttunutta työskentelyä ei voida johtaa perinteisesti, koska syntyneet tavat, arvot ja asenteet ovat yhtä kuin ryhmä. Tästä syystä suorittamisvaiheen saavuttamisen jälkeen ryhmänvetäjän rooli on enemmän valmentamista ja keskustelua kuin ohjaamista. (Juuti & Vuorela 2015, 106–109.)

Ryhmän kehitysvaiheet

Muotoutuminen:

Alkuvaihe, jolloin puuttuvat yhteiset tavoitteet, arvot ja kokemukset

Osaryhmät:

Lisääntyvää sitoutumista sekä pienryhmiä ryhmän sisällä.

Taistelu:

Vaihe, joka mahdollistaa ryhmän kehittymisen, erimielisyydet kohdataan taistelemalla.

Normiutuminen:

Luottamus ja avoimuus ovat kehittyneet, toiminta esihenkilökeskeistä.

Suorittaminen:

Itsenäinen ryhmä, jonka työskentely on tuloksellista

Kuvio 2. Ryhmäytymisen vaiheet kootusti (Mukaillen Vuorela & Juuti 2015).

Ryhmätyöskentelyn tärkeimmiksi peruspilareiksi luokitellaan yhteiset arvot, pelisäännöt, sopimukset ja luottamus. Pelisäännöt ja sopimukset luodaan normaalisti ryhmän sisällä sen jäsenten toimesta. Ryhmän arvoista on hyvä käydä keskustelua, mutta muistaa myös yrityksen jo olemassa olevat arvot niin työskentelyn kuin asiakkaidenkin osalta. Ryhmän muodostuessa tai uusien jäsenen siihen saapuessa ei kokonaisvaltaista luottamusta saavuteta välittömästi. Näin ollen luottamusta tulee rakentaa aktiivisesti alusta lähtien, koska luottamus on ryhmän onnistumisen perusedellytys. (Ranta 2021, 83.)

Perehdyttämisen näkökulmasta ryhmäytyminen tulee aloittaa rennosti. Uuteen työyhteisöön saapuminen sekä ihmisiin tutustuminen kuluttaa uuden työntekijän henkisiä resursseja. Onkin tärkeää varmistua siitä, että perehtyjä kokee olonsa myös psykologisesti turvalliseksi heti alusta lähtien. (Juuti & Vuorela 2015, 64.) Työterveyslaitosta (2023b) lainaten ”Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä.” Organisaatiossa, jossa työntekijät kokevat olonsa psykologisesti turvalliseksi tapahtuu uudistumista, suoriutuminen on tehokkaampaa ja oppimista tapahtuu enemmän. (Työterveyslaitos 2023b.) Psykologista turvallisuutta pidetään tilana, jossa sallitaan onnistumisten lisäksi epäonnistumiset ja niiden esille tuonti, eli sosiaalisten riskien ottaminen. Psykologisesti turvallisen tilan vallitessa työpaikalla, epäonnistumisien esille tuontiin ei tarvita rohkeutta, koska ryhmän jokainen yksilö kokee arvostusta ja luottamusta ryhmää ja sen jäseniä kohtaan. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2023.)

Perehtyjästä riippuen, uusi tilanne voi vaikuttaa myös fyysiseen suorituskyykyyn esimerkiksi vähäisenä unen määränä. Tästä syystä perehdytys aloitetaan rauhallisesti keskustellen ja tutustuen, luomalla turvallinen ilmapiiri. Tällä mahdollistetaan se, että jännitys häviää ensimmäisten päivien aikana ja perehtyjän henkiset ja fyysiset resurssit ovat kokonaisuudessaan käytössä heti perehdytyksen alusta lähtien. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

4.3 Ryhmäytymisen hyödyt

Uuden työntekijän mahdollinen avuntarve ei lopu perehdytyksen päättymiseen. Läpi työsuhteen läsnä ovat avun ja tiedon tarve sekä saadun tiedon yhdisteleminen. Onkin tärkeää varmistua siitä, että perehtyjä luo työpaikan sisäisiä verkostoja jo perehdytyksensä aikana omiin esihenkilöihin ja kollegoihin. Ilman näitä verkostoja uusi työntekijä voi jäädä vaille apua, mikäli perehdyttäjä ei ole paikalla, koska kynnys avun kysymiseen muilta voi muodostua korkeaksi. (Eklund 2018, 105.)

Ryhmäytyminen mahdollistaa paljon muutakin kuin helpon avun saamisen. Osaamisen ja työn mielekkyyden lisäksi työpaikalla luodut ihmissuhteet vaikuttavat motivaatioon. Jokaista työyhteisön jäsentä tulee kohdella hyvin, koska hyvä kohtelu ja luottamus luovat toimivan työyhteisön. Tällainen työyhteisö kykenee tuloksellisesti parempaan työhön, kuin työyhteisö, jossa on ongelmia ihmissuhteiden kanssa. (Rauramo 2012, 105.)

Työelämässä ryhmä kehittyy yleisesti ongelmanratkaisun kautta. Ongelman ratkaisu auttaa ryhmää muovautumaan yhteen, keräämään luottamusta ja kokemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ryhmän kehittyminen auttaa sitä siirtymään eteenpäin varovaisista ja turvallisen tuntuista toimintamalleista. Ryhmäytymisen onnistuessa lopputuloksena on oivaltava ja luovasti työhön sekä ilmeneviin ongelmiin suhtautuva ryhmä. (Juuti & Vuorela 2015, 106.)

4.4 Ryhmäytymisen kompastuskivet

Työnantajan ja esihenkilön unohtaessa henkilöstön avoimen keskustelun tärkeyden syntyy työyhteisön sisälle helposti vääriä tulkintoja. Vääriä tulkintoja syntyy, koska erilaiset ihmiset kokevat ja tulkitsevat samat asiat, palautteet ja tekemiset eri tavalla. Purkamattomilla väärillä tulkinnoilla mahdollistetaan uudet väärät tulkinnat ja väärinkäsitykset, koska raja-aitoja henkilöiden välille päästetään syntymään. Väärillä tulkinnoilla ja väärinkäsityksillä vähennetään entisestään kommunikaatiota, jolla aiheutetaan ihmissuhteiden heikkenemistä ja taiste-luasemien syntymistä työyhteisön sisällä. (Juuti & Vuorela 2015, 53-54.)

Kivisen (2023) mukaan ihmiset tekevät tulkintoja ympäristöstään jatkuvasti, tulkinnat ja niiden vaikutus arjen valintojen ohjaajana on ihmisten tapa elää. Ahon ym. (2023) mukaan kasvokkain kohtaamisella edistetään luottamuksen syntymistä, mahdollistetaan avoimempi vuorovaikutus ja tehdään ihmisistä empaattisempia (Aho ym. 2023). Aiemmin vallinneet poikkeusolot ovat vähentäneet normaalia arjen kanssakäymistä ja lisänneet etätyöskentelyä. Etätyöskentely lisää vääriä tulkintoja, koska keskustelut, tapaamiset ja palautteenanto tapahtuu aiempaa rajatummassa ympäristössä. (Kivinen 2023.)

Etätyöskentely ja etäjohtaminen ovat lisääntyneet viime vuosina merkittävästi. Tämä tarkoittaa myös sitä, että perehdytyksiäkin toteutetaan etänä, koska etätyöskentelystä on muodostumassa uusi normaali. Tästä syystä etäjohtajan tulee kiinnittää huomiota yhteisöllisyyden tukemiseen, koska työntekijöiden välinen kanssakäyminen on aiempaa vähäisempää. Yrityksessä x tehdyssä kyselyssä (2023) havaittiin sama asia, koska perehdytyksen osittain etänä suorittanut henkilö tutustui keskimääräistä vähäisempään määrään kollegoja, kuin muut perehdytetyt (Yritys x 2023). Yhteisöllisyyttä on etätyöskentelystä ja etäjohtamisesta huolimatta mahdollista lisätä, esimerkiksi virkistyspäivillä ja etäyhteyden välityksellä pidettävillä kahvitauoilla. (Aho ym. 2023.)

5 Sitoutuminen

5.1 Sitoutuminen käsitteenä

Sitoutumiseksi määritellään tilanne, jossa henkilöstö tai sen osa on osallistunut, innostunut ja vannoutunut työtään sekä työpaikkaansa kohtaan. Lampikosken (2005, 46) mukaan sitoutuessaan henkilö samaistuu työpaikan tavoitteisiin, normeihin ja näkemyksiin. On tärkeää kuitenkin havaita ero siinä, onko henkilö motivoitunut työhönsä vai siitä seuraaviin palkkioihin, koska sillä on vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Tiitisen (2019) mukaan on tehty havaintoja siitä, että keskittyminen ainoastaan luvattuun palkkioon kaventaa näkökulmaamme (Tiitinen 2019). Sitoutunut henkilö ajattelee luovasti ja laaja-alaisesti, pyrkii aktiivisesti ratkaisemaan ongelmia sekä kehittämään omaa osaamistaan. (Jekiel 2020, 74.)

Sitoutunut, eli motivoitunut henkilö panostaa aidosti työhönsä sekä suhtautuu siihen intohimalla ja pitkäjänteisesti. Kauhasen (2018, 21) mukaan sitoutunut työntekijä haluaa olla tuottava, koska hän haluaa varmistaa sekä työnantajansa että oman menestyksensä tulevaisuudessa. Näin ollen korkea motivaatio työtä kohtaan on samassa linjassa sitoutumisen kanssa. Tällä tavalla työhönsä suhtautuva henkilöstö lisää yrityksen kilpailukykyä, ylläpitää positiivista asennetta ja kasvattaa tyytyväisyyttä työyhteisössä. (Byrne 2022.)

5.2 Henkilöstön sitoutumisen hyödyt

Kustannustehokkain toimintatapa henkilöstö asioissa on tavoitella pidempiä työuria, koska rekrytointi ja perehdyttäminen on yritykselle kallista ja aikaa vievää. Sitouttaminen tulee tästä syystä asettaa yhdeksi perehdyttämisen tavoitteeksi, koska pitkien työurien tekeminen vaatii sitoutumista työnantajaan. Laadukas ja huomioon ottava perehdytys viestii työnantajan halusta tukea ja kehittää uutta työntekijää. Tällainen lähestymistapa rakentaa alusta alkaen pohjaa henkilöstön sitoutumiselle. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2023.)

Sitoutuneella henkilöstöllä hankitaan organisaatiolle kilpailuetuja, kuten korkea osaaminen, pitkät työura ja hiljaisen tiedon siirtyminen. Nuutisen (2023) mukaan hiljainen tieto on ihmiselle kokemuksen kautta karttuvaa tietoa, jota on hankala pukea sanoiksi. Hiljainen tieto siirtyy todennäköisemmin kokenutta kollegaa seuraamalla kuin koulutuksia kuuntelemalla. (Nuutinen 2023.) On olemassa lukuisia tutkimuksia, jotka kertovat sitoutuneisuuden avulla saavutetuista taloudellisista hyödyistä. Tutkimuksia on paljon, koska sitoutumisen vaikutuksia on helppoa tutkia taloudellisen hyödyn näkökulmasta. (Jekiel 2020, 74.)

Taloudellista hyötyä syntyy, koska sitoutunut työntekijä on omassa työssään automaattisesti tuottavampi, kuin hänen työhönsä sitoutumaton kollega. Tästä syystä sitoutunut henkilöstö luo kilpailuetua aikaansaamallaan tuottavuudella. Tuottavuus heijastuu myös organisaation kokonaistuottavuuteen, jonka avulla on helppo vertailla myös sitoutuneisuutta yritysten välillä. Neljännes eniten sitoutunutta henkilöstöä omaavista yrityksistä sai aikaan keskimäärin seitsemän prosentin tuottavuuden. Lukema eroaa huomattavasti yrityksistä, jotka olivat huonoimmassa neljänneksessä vertailtaessa sitoutuneisuutta. Huonoimmassa neljänneksessä olevien yritysten tuottavuus oli keskimäärin neljän prosentin verran negatiivinen. (Macey, Schneider, Barbera & Young 2009, 75.)

Työntekijän ja työnantajan yhteistyö mahdollistaa sen, että molempien osapuolten tavoitteet täyttyvät. Omien ja yhteisten tavoitteiden täytyminen on tärkeää, koska työntekijän ja työnantajan välisen suhteen vaikutus sitoutumisessa on merkittävä. Tässä suhteessa työntekijälle kuuluu osaamisen- ja urakehityksen mahdollistuminen ja työnantajalle tavoitellun tuloksen saavuttaminen. Osaamisen ja urakehityksen lisäksi henkilön sitoutumista lisätään pitämällä työ mielekkäänä ja sosiaalinen ympäristö kunnossa. Sitoutuneen työntekijän työnlaatu paranee tehokkuuden kasvaessa. Laadun ja tehokkuuden parantuminen parantaa automaattisesti myös työnantajan tuloksia. (Eklund 2018, 68.)

5.3 Kuinka sitouttaa henkilöstöä

Lampikosken (2005, 26) mukaan työmarkkinoilla voittavia yrityksiä yhdistää henkilöstön etenemismahdollisuudet, palkitseminen ja työn tarjoamat haasteet. Henkilöstön sitoutumista tuleekin ylläpitää, jotta työmarkkinoilla menestyy rekrytointitarpeen ilmetessä. Virolaisen ja Virolaisen (2016) mukaan henkilöstön sitoutumista edistetään tarjoamalla mielenkiintoisia työtehtäviä ja huolehtimalla viihtyvyydestä. Sitoutumista käsittelevistä tutkimuksista selviää, että työntekijöistään huolehtivassa yrityksessä saavutetaan kymmenkertainen määrä sitoutuneita työntekijöitä suhteessa sitoutumattomiin. (Virolainen & Virolainen 2016, 191-192.)

Sipposen (2011) mukaan päätöksentekoon osallistaminen sitouttaa henkilöstöä, koska vaikuttamisen mahdollisuus luo tunteen, että on arvostettu. Päätöksentekoon osallistaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi antamalla mahdollisuus vaikuttaa omaan vastuualueeseen. Vastuualueiden määrittäminen kannattaa kuitenkin toteuttaa yhteistyössä muiden kollegoiden kanssa, koska vuorovaikutus ja yhteistyö ovat myös sitoutumista parantavia asioita. (Sipponen 2011, 26.)

5.4 Sitoutumisen kompastuskivet

Byrnen (2022) mukaan sitoutuneet henkilöt suhtautuvat työhönsä pitkäjänteisesti (Byrne 2022). Tästä voidaan päätellä, että sitoutumattomat työntekijät ovat valmiimpia vaihtamaan työpaikkaa elämäntilanteen muuttuessa, koska he eivät muodosta nykyisessä työssään pitkän tähtäimen tavoitteita. Valviston (2005) mukaan tällainen elämäntilanteen muutos voi olla opinnoista valmistuminen. Uuden tutkinnon saatuaan henkilö voi pohtia, onko nykyinen työ hänelle se oikea. Valmistuminen koetaan usein myös hetkeksi, kun on aika etsiä haasteellisempia töitä. (Valvisto 2005, 100.) Näin ollen on todennäköisempää, että osaava, mutta sitoutumaton työntekijä menetetään heti opinnoista valmistumisen jälkeen, koska hänen tavoitteitaan työuran suhteen ei ole huomioitu.

Tarkkosen (2021) mukaan henkilöstö tekee havaintoja siitä, kuinka työnantaja panostaa työympäristöön. Mikäli työympäristöön ei panosteta, on seurauksena se, että tehdyt havainnot ja näiden havaintojen vaikutukset viihtyvyyteen ovat negatiivisia. Työnantaja voi vaikuttaa työoloihin esimerkiksi parantamalla työmenetelmiä ja prosesseja. (Tarkkonen 2021, 68-69.) Tästä voidaan päätellä, että muuten henkilöstöä hyvin sitouttava organisaatio voi menettää työntekijöitä, jos sen järjestelmät eivät ole kilpailukykyisiä. Työntekijöiden menettämiseen johtaa huonompi viihtyvyys, laskenut sitoutuneisuus ja kilpailevien yritysten kilpailuetu sujuvampien menetelmien ja prosessien takia.

6 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

6.1 Tutkimus- ja kehitystyö

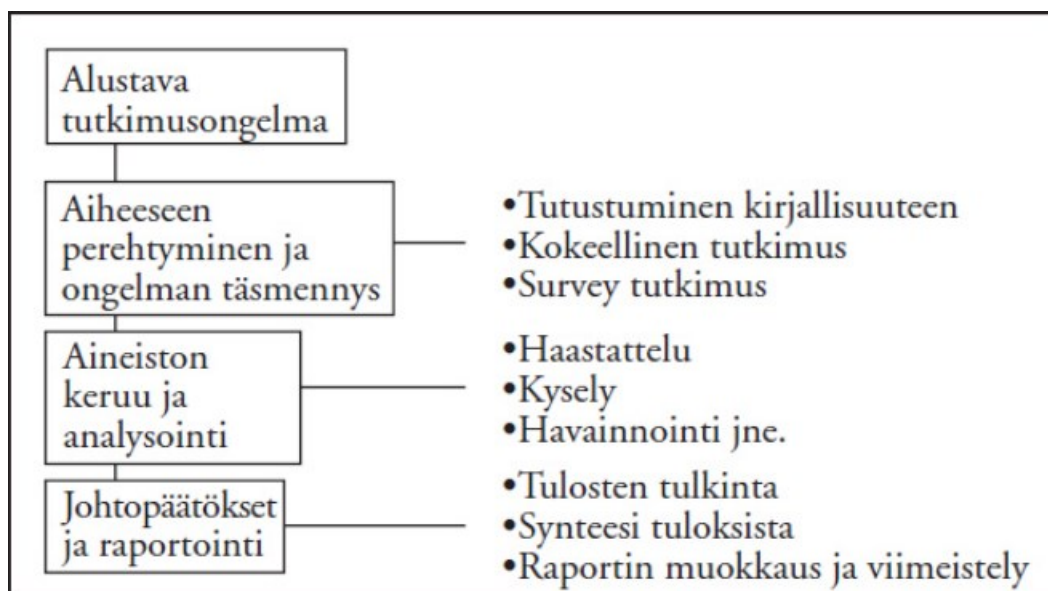
Tässä opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, koska sillä varmistetaan perehdytyksen kehittämisprosessin luotettavuus ja uskottavuus. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) kuvailee hyvää tieteellistä käytäntöä seuraavasti ”Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten talentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa.” (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023).

Mykkäsen (2006) mukaan tutkimuksen, eli tässä opinnäytetyössä perehdytyksen kehittämisen, lähtökohtana pidetään tutkimusongelmaa. Tutkimusongelma määrittelee aiheen tutkimisen järkevyyden, mutta myös tarkemmalla tasolla tutkimuskysymyksen, johon haetaan vastauksia. (Mykkänen 2006.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma oli perehdyttäminen ja siitä seurannut tutkimuskysymys tarkennettiin muotoon, kuinka perehdytystä voidaan kehittää osaamisen, ryhmäytymisen ja sitoutumisen näkökulmasta. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2022) kirjallisuuteen syventyminen auttaa kiteyttämään tutkimusongelman sellaiseen muotoon, jota on kannattavaa tutkia. Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelman tarkentumiseen kului noin kuukausi, koska yrityksen x

toimintamalleihin ja perehdyttämiseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuttiin ennen tätä huolellisesti. Lopputuloksen kannalta ajankäyttö on tärkeää, koska tällöin on aikaa syventyä aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Tällä varmistetaan se, että aineiston kerääminen ja kehitystyö on alusta lähtien vankalla pohjalla.

(Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Tutkimusongelman löytymisen jälkeen on tärkeää, että tutkija tiedostaa millainen prosessi tutkimuksen tekeminen kokonaisuudessaan on ja millaisia vaiheita siihen kuuluu. Kuviossa 3 esitellään empiirisen tutkimuksen vaiheita sekä näiden vaiheiden sisältöjä tarkemmin. Vaiheiden tiedostamisen lisäksi tutkijan tulee ymmärtää vaiheiden vuorovaikutus ja se, että tutkimus ei välttämättä etene niin suoraviivaisesti, kuin on suunniteltu. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)



Kuvio 3. Tutkimuksen vaiheet. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Tutkimuksen jokainen vaihe on yhtä tärkeä, koska yksittäinenkin, mutta merkittävä virhe voi tehdä tutkimuksesta hyvän tieteellisen käytännön vastaisen. Tällaisessa tilanteessa tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus voidaan menettää kokonaan. Merkittävänä virheenä pidetään esimerkiksi huonosti kirjattuja tai raportoituja tuloksia. Vaikka kirjauksen tai raportoinnin virheet olisivatkin tapahtuneet vahingossa, ei voida mahdollista havaintojen vääristelyä sulkea pois.

Tästä syystä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tulee vaalia erityistä tarkkuutta, koska pienikin epäily tutkimuksen vilpillisyydestä aiheuttaa sen luotettavuudelle merkittävää haittaa. (Kuula 2006, 36-37.)

6.2 Haastattelut

Menetelmiä haastattelun tekemiselle on lukuisia. Hyvärinen, Suoninen ja Vuori (2023) listaavat haastattelumenetelmiksi teemahaastattelun, asiantuntijahaastattelun ja ryhmähaastattelun (Hyvärinen, Suoninen & Vuori. 2023). Näitä menetelmiä käytetään tiedonkeräämiseen, tutkimiseen ja kehittämistyöhön. Lukuisat menetelmät pakottavat tutkijaa miettimään tarkasti omaan käyttötarkoitukseen sopivimman menetelmän valintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106.) Tämän opinnäytetyön haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tähän menetelmään päädyttiin, koska teemahaastattelun vapaus antaa mahdollisuuden haastateltavien puheelle ja näin ollen kattavammille vastauksille. Puolistrukturoitu menetelmä mahdollistaa kysymysten ennalta asettelun, mutta myös haastattelun kulkuun vaikuttamisen kysymysten järjestystä muuttamalla. (Hyvärinen ym. 2023.)

Haastattelussa muodostuva keskustelu mahdollistaa monipuolisempien vastausten syntymisen, koska aktiivinen keskustelu tuo esille enemmän erilaisia näkökulmia, kysymyksiä ja vastauksia myös niihin kysymyksiin, joita ei olisi alun perin kysytty. Haastattelutilanteessa luodaan luottamus haastateltavan kanssa ja rohkaistaan haastateltavaa vastaamaan juuri oman näkemyksensä mukaan. Luottamus mahdollistaa avoimen keskustelun ja sen kautta on mahdollista saada syvällisempiä vastauksia esitettyihin kysymyksiin. (Ojasalo ym. 2015, 109.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelut toteutettiin kahdessa osassa. Huhtikuussa 2023 haastateltiin maaliskuussa perehtyneet henkilöt ja heinäkuussa 2023 haastateltiin toukokuussa perehtyneet henkilöt. Molemmissa perehdytysryhmissä oli yrityksessä x erilaisiin työtehtäviin sijoittuvia henkilöitä. Molempien perehdytysryhmien haastatteluissa käytettiin samaa kysymysrunkoa, koska näin

mahdollistettiin suurempi määrä vastauksia samoista kysymyksistä ja lisättiin haastattelujen luotettavuutta. Kysymysten järjestystä muutettiin haastattelukohdaisesti, joka on mahdollista puolistrukturoidussa teemahaastattelussa. Haastattelurunko, jota käytettiin yrityksen x haastatteluissa, on esitetty liitteessä 1. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47.)

Haastattelut ajoitettiin noin kuukauden päähän perehdytyksen päättymisestä, koska perehdytetyllä henkilöllä tulee haastattelu hetkellä olla muodostunut kuva omista työtehtävistä, joihin hänet perehdytettiin. Tällöin haastateltava kykenee arvioimaan perehdytystä itsenäiseen työskentelyyn tähtäävänä prosessina sekä siinä onnistumista. Haastatteluhetkellä haastateltavien työsuhteet olivat kestäneet verrattain vähän aikaa. Tämä otettiin huomioon haastattelujen luotettavuutta arvioitaessa, koska uutena työntekijänä kriittisten näkemysten esittämiseen voi olla korkeampi kynnys.

6.3 Kysely

Kysely on yksi tiedonkeräämismenetelmistä. Tiedonkeräysmenetelmänä kysely vakiintui 1930-luvulla, kun tutkimustulosten analysointi alkoi yleistyä sitä edeltäneellä vuosikymmenellä. Yleistymiseen johti se, että kysely on tiedonkeruumenetelmistä, vastausten osalta, yksi helpoiten analysoitavimmista. Nykyään kyselyllä ei tarkoiteta ainoastaan täytettävää ja palautettavaa paperilomaketta, vaan kysely voidaan toteuttaa eritavoilla, kuten sähköpostin, sosiaalisen median tai yrityksen verkkosivujen avulla. (Valli 2018, 92.)

Huhti- ja heinäkuussa pidettyjen haastattelujen aikana käydyissä keskustelussa vastaajat totesivat, että sähköpostin välityksellä toteutettava kysely on paras vaihtoehto työympäristössä. Tämä johtuu siitä, että kaikki työtehtävät hoidetaan tietokoneella, joten vastaamiseen tarvittava materiaali on aina mukana. Vastaajat kokivat, että sähköpostilla tulevaan kyselyyn on myös helppo vastata halutessaan rauhallisemmassa ympäristössä, kuten kotona. Näin ollen tässä opinäytetyössä tehty kysely toteutettiin sähköpostin välityksellä. Vastaajille lähetetty kyselylomake on esitetty liitteessä 2.

Sähköpostin välityksellä vastaajille lähetettiin linkki, joka ohjasi vastaajan sähköiselle kyselylomakkeelle. Kysely toteutettiin Google Formsin avulla, joten kustannukset säilyivät matalina, koska sovellus on käyttäjälleen ilmainen. Kyselyyn liittyviä välillisiä kustannuksia syntyi käytetystä työajasta sekä toteutukseen vaadituista välineistä, kuten tietokone ja siinä oleva internet. Vallin ja Perkkilän (2018, 118) mukaan sähköisen kyselylomakkeen etuna pidetään sen helpon toteutettavuuden lisäksi myös nopeaa vastausten palautumisaikaa sekä taloudellisuutta.

Ennen kyselyn lähettämistä vastaajien kanssa keskusteltiin riittävästä vastausajasta. Jokainen vastaaja kertoi työviikon aikana olevan sellaisia hetkiä, kun 30 minuuttia aikaa vaativa kysely on mahdollista täyttää. Tästä syystä opinnäytetyössä toteutettuun kyselyyn vastaajille annettiin vastausaikaa viikko, koska haluttiin varmistaa mahdollisimman korkea vastausaste. Vehkalahten (2014) mukaan verkon välityksellä toimitetuissa kyselyissä tulee ottaa huomioon tavoitettavuusongelmat. Näitä ongelmia voi syntyä esimerkiksi internetin huonosta toimivuudesta tai vastaamiseen käytettävän laitteen hajoamisesta. Nykyaikana erilaiset sähköpostin välityksellä ja internetissä leviävät huijaukset ovat yleistyneet. Tästä syystä vastaajien keskuudessa sähköisesti täytettävää lomaketta saatetaan pitää epäluotettavana, jos kysely toteutetaan linkin välityksellä. (Vehkalahti 2014, 48). Tässä opinnäytetyössä vastaajia ohjeistettiin tarkkaan, milloin ja miten linkki kyselyyn saapuu, koska haluttiin lisätä luotettavuutta ja vastaamisen todennäköisyyttä.

Kyselyn toteutukseen vaikuttaa tapahtuuko vastaaminen itsenäisesti vai valvotusti, koska valvotussa tilanteessa vastaaja voi tarvittaessa esittää tarkentavia kysymyksiä. Sähköpostin välityksellä toteutetussa sähköisessä kyselyssä vastaajat täyttivät kyselyn itsenäisesti. Tällaisessa tilanteessa kyselyn yhteyteen laadittu saatekirje ja ohjeistus ovat tärkeitä, koska muutoin kysely voidaan täyttää tai ymmärtää väärin. Tässä opinnäytetyössä kyselyn tueksi tehtiin vastaajille saatekirje. (Valli 2018, 93.)

Saatekirjettä voidaan verrata ensikohtaamiseen, koska sillä luodaan vastaajalle motivaatio vastata kyselyyn. Tässä epäonnistuminen johtaa siihen, että

saatekirjeen lukemisen jälkeen päätetään olla vastaamatta kyselyyn. Epäselvä saatekirje ei anna vastaajalle luotettavaa kuvaa kyselystä, joka voidaan ymmärtää niin, että tutkimukseenkaan ei tulla panostamaan. Tässä opinnäytetyössä saatekirje muotoiltiin kuviossa 4 olevan muistilistan mukaan, koska haluttiin varmistua saatekirjeen oikeasta sisällöstä ja sen kyvystä kasvattaa vastaanottajien motivaatiota kyselyyn vastaamiseen. (Vehkalahti 2014, 47-48)

Saatekirjeen muistilista

1. Tutkittava asia ja syy tutkimukselle
2. Tutkimuksen tekijä
3. Saatavien tietojen käyttäminen
4. Vastaajien valinta perusteet
5. Anonymiteetin korostaminen
6. Arvio vastaamiseen kuluva ajasta
7. Tutkimuksen toteuttajan yhteystiedot
8. Maininta vastausten tärkeydestä
9. Kyselyyn vastaamisen aikataulu
10. Etukäteiskiitokset vastaajille
11. Tutkimuksen valmistuminen ja julkaisu

Kuvio 4. Saatekirjeen muistilista (Mukaillen Willman-livarista 2016).

Saatekirjeellä mahdollistettiin myös tiedonkeruun eettisyys. Saatekirjeellä saatiin lisättyä kyselyn eettisyyttä, koska siinä informoitiin vastaajia seuraavista asioista kuten, kyselyn perustiedot, kyselyn tarkoitus, vastaajien valitseminen ja saatujen vastausten käyttäminen. (Kuula 2006, 122-123.) Kuulan (2006, 90) mukaan luottamuksellisessa toiminnassa on tärkeää informoida vastaajia tiedonkeruun käytännöistä ja toimia näiden annettujen lupauksen mukaan, koska muutoin tutkimuksen yleinen luotettavuus heikkenee sekä mahdollisen jatkotutkimuksen toteuttaminen hankaloituu.

7 Eettisyys ja luotettavuus

7.1 Eettisyys

Etiikkaa luonnehditaan tavaksi suhtautua arkeen, johonkin tiettyyn asiaan tai ongelmaan. Etiikassa sekä eettisessä ajattelussa pyritään erottamaan oikea ja

väärä toimintatapa. Eettisiin kysymyksiin ei ole selkeää yksiselitteistä vastausta, vaan tulkinta tehdään enemmän tilannekohtaisesti. Näin ollen esimerkiksi haastatteluja ja kyselyä tehdessä ei voida etukäteen määritellä kaikkia eettisiä toimintatapoja, koska tilanteet voivat muuttua suunnitellusta. Tällöin eteen tulee asioita, jotka vaativat eettistä tarkastelua siinä hetkessä. (Kuula 2006, 21.)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruuseen käytettiin teemahaastattelua. Hyvärinen ym. (2023) haastattelun onnistumisen edellytyksenä on, että haastattelija on tutustunut tutkimusaihetta koskevaan kirjallisuuteen ennen haastattelua. (Hyvärinen ym. 2023). Hirsjärven, Remeksen ja Salovaaran (2008, 202) mukaan teemahaastattelussa kysymykset ja niiden järjestys voi vaihdella haastattelukohtaisesti. Tästäkin huolimatta tämän opinnäytetyön haastatteluissa onnistuttiin säilyttämään identiteettisuoja, joka siihen osallistuneille luvattiin. Kysymysten vastausten hyödyntämistä oli tarkasteltava eettisestä näkökulmasta, vastaajille luvatus identiteettisuoja takia. Haastatteluissa otettiin huomioon myös haastateltavien pieni määrä ja vastaajakuntaa rajaavia kysymyksiä pyrittiin välttämään.

Tämän opinnäytetyön haastatteluihin ja kyselyyn osallistuneiden määrän ollessa vähäinen tiedon alkuperäistä lähdettä ei voitu täysin salata, koska yrityksen x tiedossa on kulloinkin haastatellut ja kyselyyn osallistuneet henkilöt. Haastateltavien nimet muutettiin pseudonyymeiksi, eli peitenimiksi. Tämä tehtiin jo haastatteluvaiheessa, koska haluttiin varmistua anonymiteetin säilymisestä alusta lähtien. Haastateltavien vähäisen määrän takia aineistossa ei puhuttu myöskään sukupuolista, koska se rajaisi otoksen sisältöä liikaa. Erisnimien pseudonyymeiksi muuttaminen myös helpotti litterointia ja aineiston käsittelyä, koska materiaali säilyi paremmin luettavana ja ymmärrettävänä. (Kuula 2006, 214–215.)

Haastatteluissa ja kyselyssä otettiin huomioon se, että väärin asetellut kysymykset voisivat asettaa vastaajan huonoon valoon. Haastattelujen ja kyselyn kysymysrunko rakennettiin niin, että niissä ei ole suoraan pakko ottaa kantaa yksittäisiin henkilöihin tai tapahtumiin perehdytyksessä. Vapaus vastauksen henkilöintiin haluttiin jättää vastaajalle, jotta vastaaja ei haluamattaan joutuisi

huonoon valoon. Vastauksissa otettiin kantaa yksittäisiin henkilöihin, mutta identiteettisuoja onnistuttiin säilyttämään. Tämä toimintatapa ja siinä onnistuminen loi hyvän pohjan eettiselle toiminnalle koko opinnäytetyöprosessin ajaksi.

7.2 Haastattelujen ja kyselyn luotettavuus

Luotettavan haastattelun rakentaminen alkaa kysymysrunгон muodostamisella. Vaikka kyseessä onkin teemahaastattelu, tulee muistaa, että teemoja tulee syventää ja pohtia mahdollisia lisäkysymyksiä. Suunnittelusta siirryttäessä itse haastattelun tekemiseen on olosuhteilla suuri merkitys. Tästä syystä haastatteluympäristön tulee olla rauhallinen sekä tekniikan, jota käytetään haastatteluissa, tulee toimia. Useampia haastatteluja tehdessä on tärkeää pitää yllä myös päiväkirjaa, koska päiväkirjaan voi merkitä kysymykset, joiden ymmärtämisessä oli haasteita sekä muita huomioita kysymysten ulkopuolelta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, Kappale 8.)

Yrityksen x henkilökunnalle tehtyjen haastattelujen runko suunniteltiin yhdessä yrityksen x edustajan kanssa maaliskuussa 2023. Haastattelurunkoa käytettiin sellaisenaan jokaisessa haastattelussa. Ainoastaan kysymysten järjestys vaihteli. Haastatteluolosuhteet olivat jokaisen haastateltavan osalta samanlaiset. Kasvotusten pidetyt haastattelut järjestettiin sellaisessa tilassa, jossa ei ollut häiriötekijöitä haastattelujen aikana. Etäyhteydellä toteutetut haastattelut järjestettiin niin, että haastattelija ja haastateltava olivat kumpikin rauhallisessa tilassa. Haastattelujen alussa haastateltavalle kerrottiin hänen anonyymiutensa, haastatteluaineistojen käyttötarkoitus ja tuotiin esille, että haastattelujen tekemiseen on saatu lupa yritykseltä x. Haastattelujen lopuksi käytiin haastateltavan antamat vastaukset läpi, koska sillä varmistettiin se, että haastattelija ymmärsi haastateltavan antamat vastaukset oikein. Näin ollen yrityksen x henkilökunnalle järjestetyissä haastatteluissa onnistuttiin säilyttämään luotettavuus niin olosuhteiden kuin kysymystenkin osalta.

Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa moni eri tekijä, mutta aineiston käsittelyn säännöllisyys on näistä merkittävin. Haastattelujen litterointi tulee

tehdä jokaisen haastattelun osalta samalla tavalla, jotta validius säilyy. Tilastokeskuksen (2023a) mukaan validius eli validiteetti kuvaa sitä, kuinka mittausmenetelmällä onnistutaan mittaamaan mitattavan ilmiön ominaisuutta. Tämän tiedon valossa litterointitavan vaihdellessa, eri haastatteluista saadut tulokset voivat erota toisistaan, koska mittausmenetelmissä on ollut puutteita. (Tilastokeskus 2023a.) Mikäli haastattelut toteutetaan etäyhteydellä, tulee varmistua siitä, että tallenne on riittävän selkeä. Ilman selkeää tallennetta voi osa saaduista vastauksista joutua sivuutetuksi. (Hirsjärvi & Hurme 2022, Kappale 8.) Yrityksessä x tehdyistä haastatteluista kaksi toteutettiin etäyhteydellä. Tällä ei ollut vaikutusta luotettavuuteen, koska vastaukset taltioitiin samalla tarkkuudella kuin kasvotusten toteutetuissa haastatteluissa.

Haastattelu- ja kyselyaineiston luotettavuuteen vaikutti tässä opinnäytetyössä vastaajien määrä. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastateltavia oli kolme ja toisella viisi. Huolimatta haastateltaville luvatussa identiteettisuojusta oli vastauksen antajan henkilöllisyys mahdollista arvata 33 prosentin tai 20 prosentin todennäköisyydellä. Mikäli haastattelijat tiedostivat tämän haastattelu hetkellä, se heikensi sitä, kuinka vastaajien keskuudessa suhtauduttiin identiteettisuojan luotettavuuteen. Mikäli haastateltavat kokivat, että heidät tunnistetaan pienen näytteen takia, se vaikutti saatuihin vastauksiin. Tilastokeskuksen (2023b) mukaan ”Näyte on sellainen perusjoukon osajoukko, jonka poiminnassa ei ole käytetty todennäköisyysotannan menetelmiä.” (Tilastokeskus 2023b). Kyselyssä vastaaja oli mahdollista arvata 12,5 % todennäköisyydellä.

Vastaajien vähäisen määrän lisäksi luotettavuuteen vaikutti heidän tuoreet työsuhteensa. Lyhyen työsuhteen vaikutus on ihmiskohtaista, mutta se saattoi luoda vastaajille painetta sellaisten asioiden esille tuonnissa, jotka perehdytyksessä eivät menneet hyvin. Vastausten avoimuutta yrityksen x haastatteluissa lisättiin luomalla haastattelutilanteesta mahdollisimman rento sekä käymällä haastateltavan kanssa hyvin läpi luotettavuustekijät liittyen identiteettisuojaan. Kyselyssä vastausten avoimuutta lisättiin saatekirjeen avulla, jossa käytiin läpi identiteettisuoja ja saatujen vastausten käsittelytavat.

Luotettavan kyselyn rakentaminen aloitetaan tutkimusasetelman valinnalla, koska se vaikuttaa merkittävästi saavutettavaan lopputulokseen.

Tutkimusasetelma valitaan kyselyn käyttötarkoituksen ja tavoiteltavan lopputuloksen mukaan. Kun puhutaan kyselytutkimuksesta, voidaan erottaa kaksi asetelmaa, poikittais- ja pitkittäistutkimus. Poikittaistutkimuksessa kyselyllä saatava aineisto kerätään yhdellä kyselyllä usealta vastaajalta. Pitkittäistutkimuksessa aineistoa kerätään vähintään kahtena ajankohtana ja tällöin vastaajien ryhmä on vakio. Pitkittäistutkimuksella selvitetään tutkittavan kohteen muutosta usealla kyselyllä. Tässä opinnäytetyössä käytettiin poikittaistutkimusta, koska vastaajina oli kahden eri perehdytys ryhmän jäseniä. Jäsenten ollessa kahdessa eri perehdytysryhmässä voidaan perehdytysten välistä muutosta arvioida myös poikittaistutkimuksella, koska tiedetään, kumman ryhmän vastaajasta on kulloinkin kyse. (Vastamäki & Valli 2018, 129.)

Kyselyn perusta rakennetaan kysymyksillä ja kysymysten muotoilulla. Kyselyn tekijän sekä vastaajan tulee ymmärtää kysymykset samalla tavalla, koska muutoin tuloksissa esiintyy vääristymiä. Aina tutkittavat asiat eivät ole mitattavassa muodossa, jolloin sen mittaamiseksi tulee löytää sopiva käsite. Sopivan käsitteen löydyttyä se operationalisoidaan eli muutetaan mitattavaan muotoon kysymysten avulla. Tässä opinnäytetyössä käytetyssä kyselyssä operationalisoitiin käsitteet perehdytys, ryhmäytyminen, osaamisen kehittyminen ja sitoutuminen. (Valli 2018, 93.)

Kysely, joka lähetettiin kahden eri perehdytysryhmän jäsenille syyskuussa 2023, käytiin läpi yrityksen x edustajan kanssa ennen sen lähettämistä. Tällä toimenpiteellä haluttiin varmistaa se, että kysely hyödyttää mahdollisimman paljon toimeksiantajaa myös heidän omasta näkökulmastaan. Yrityksen x edustajan pyynnöstä kyselyyn lisättiin kysymyksiä, joihin liittyviä asioita toimeksiantaja halusi itse selvittää. Opinnäytetyön liitteisiin lisätyssä kyselylomakkeessa näitä kysymyksiä ei ole, koska ne vaarantaisivat toimeksiantajan kanssa tehdyn salassapitosopimuksen säilymisen.

8 Perehdytysprosessin kehittäminen yrityksessä x

8.1 Perehdytyksen kehittämisen taustatiedot ja tavoite

Perehdytysprosessin kehittämisestä opinnäytetyön muodossa sovittiin helmikuussa 2023 yrityksen x edustajan kanssa. Haastattelut, kysely ja kehittämistyö päätettiin toteuttaa niin, että haastattelut tehdään yrityksen x tiloissa työaikana. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska haastatteluajkojen sopiminen työaikana on helpompaa. Helpompaa sopimisesta tekee se, että haastateltavilla on työpäivän aikana sellaisia hetkiä, kun haastattelu voidaan tehdä ilman kiireen tuntua. Kysely päätettiin toteuttaa sähköisenä, joten siihen pystyi vastaamaan myös työajan ulkopuolella, koska vastaaminen onnistui myös henkilökohtaisella tietokoneella tai puhelimella. Saatujen vastausten analysointi sekä niistä seurannut kehitystyö tapahtui opinnäytetyön tekijän toimesta, lukuun ottamatta yrityksen x edustajien kanssa pidettyjä tapaamisia. Kehitysideoita syntyi myös näissä tapaamisissa ja nämä tapaamisissa syntyneet ideat tuodaan opinnäytetyössä esille.

Ensimmäiset keskustelut perehdytysprosessin kehittämisestä käytiin yrityksen x edustajan kanssa helmikuussa 2023. Perehdytysprosessi, jota lähdettiin kehittämään opinnäytetyön muodossa, oli ensimmäisen kerran käytössä yrityksessä x tammikuussa 2023. Tällöin yrityksessä x perehdytettiin kolme harjoittelijaa yhteisellä alkuperehdytyksellä, jonka jälkeen he siirtyivät eri tiimeihin. Yrityksessä x henkilöstö jakautuu eri tiimeihin sen mukaan millä liiketoiminta osa-alueella työskennellään, esimerkiksi henkilö ja yritysasiakkaita varten on erilliset tiimit. Perehdytyksen kehittämisestä syntyi keskustelua myös yrityksen x sisällä, koska tammikuun 2023 perehdytys havaittiin hyväksi ja sitä haluttiin kehittää.

Perehdytys havaittiin hyväksi etenkin perehtyneiden harjoittelijoiden kanssa käydyissä keskusteluissa helmikuussa 2023. Harjoittelijat toivat esille, että perehdytys oli ajallisesti järkevä, koska kahdessa viikossa he oppivat mielestään riittävästi sovelluksista, tuotteista ja yrityksen x toimintatavoista. Harjoittelijoiden keskuudessa koettiin, että eri tiimeihin sijoittuvien työntekijöiden yhteinen

alkuperehdytys paransi ryhmäytymistä. Tämä johtui siitä, että jo työsuhteen alussa tutustui eri tiimeissä työskenteleviin henkilöihin. Ryhmäytyminen muiden tiimien jäsenten kanssa koettiin myös työtä helpottavaksi, koska omien asiakkaiden asiat usein liittyvät myös muiden tiimien toimintaan. Eri tiimien jäsenten tunteminen madalsi harjoittelijoiden mukaan kynnystä kysyä apua ja helpotti näin ollen asiakkaiden kokonaisvaltaista palvelemista.

Yhteisen alkuperehdytyksen eduista saatiin lisää varmuutta, kun helmikuussa 2023 käytiin keskusteluja yrityksen x eri tiimien kokeneemman henkilökunnan kanssa. Keskusteluissa kävi ilmi, että yhteisessä alkuperehdytyksessä olleet henkilöt osasivat käyttää sovelluksia ja tunsivat yrityksen x toimintatavat omaan tiimiin siirryttäessä. Nämä alkuperehdytyksessä opitut asiat helpottivat uuden työntekijän omaan tiimiin- ja työtehtävään siirtymistä ja työtehtävien opettelua. Kokeneemmat henkilökunnan jäsenet kertoivat, että alkuperehdytyksessä hankittu osaaminen helpotti myös heidän työtään, kun he perehdyttivät uutta työntekijää tiimin omiin työtehtäviin.

Helmikuussa 2023 päätettiin, että kehitystyö rajataan perehdytysprosessiin ja perehdyttämisen keinoihin. Rajaus tehtiin, koska perehdytysmateriaali ja perehdytykselle saatavilla oleva tieto on yrityksessä x aktiivisesti päivittyvää ja ajantasaista. Tästä syystä esimerkiksi perehdytyskansion kasaamiselle ei ollut perusteita, koska perehdyttämiseen tarvittava informaatio on nopeasti saatavilla jo olemassa olevista tietolähteistä. Rajaus mahdollisti myös keskittymisen suurimpaan ongelmakohtaan, eli perehdytyksen suunnitteluun ja tämän suunnitelman seuraamiseen.

Yrityksen x edustajan kanssa perehdytyksen kehittämisen tavoitteista sovittiin maaliskuussa 2023. Asetettujen tavoitteiden keskiössä oli henkilöstön sitoutuvuuden parantuminen. Sitoutuneen henkilökunnan määrän kasvattamiseen pyrittiin kehittämällä henkilöstön ryhmäytymistä ja osaamista perehdytyksen keinoilla. Osaamisen ja ryhmäytymisen lisäksi tavoitteeksi asetettiin työnantajaku- van parantaminen laadukkaamman perehdytyksen avulla.

Tavoitteena oli rakentaa yrityksen x perehdytysprosessi sellaiseksi, joka kehittää osaamista, edesauttaa ryhmäytymistä ja antaa yrityksestä x uusille työntekijöille sellaisen kuvan, että heistä välitetään.

8.2 Haastattelujen havainnot

Haastattelujen alussa jokaiselta vastaajalta kysyttiin, ovatko he olleet aiemmin laajuudeltaan vastaavassa perehdytyksessä. Tällä kysymyksellä selvitettiin haastateltavien kyky verrata yrityksen x perehdytystä heidän aiempiin perehdytyksiinsä. Vastaajista 87,5 % ei aiemmin ole ollut laajuudeltaan vastaavassa perehdytyksessä, mikä heikentää näiden vastaajien kykyä arvioida laajan perehdytyskokonaisuuden onnistumista, koska heillä ei ole ollut perehdytystä, johon verrata. 12,5 % vastaajista oli saanut aiemmin laajuudeltaan vastaavanlaisen perehdytyksen.

Haastateltavilta kysyttiin ennako-odotuksista perehdytystä kohtaan. Vastauksissa havaittiin, että perehdytyksessä ylitettiin odotukset niin sisällön kuin laajuudenkin osalta. Perehdytyksen ilmapiiriä pidettiin odotettua rennompana, jota vastaajat pitivät hyvänä asiana. Rento ilmapiiri kuitenkin vakavoitui, kun puhuttiin tietosuojasta ja muista erityistä huolellisuutta vaativista asioista. Ilmapiirin vakavoituminen koettiin vastaajien keskuudessa hyvänä asiana, koska sen havaittiin korostavan asian tärkeyttä.

Haastateltavilta kysyttiin heidän aiemmasta osaamisestaan yrityksessä x käytössä oleviin sovelluksiin. Sovellusten aiempi osaaminen esitellään tarkemmin taulukossa 1. Yrityksessä x käytettävien sovellusten osalta ainoastaan kahdella vastaajista oli aiempaa kokemusta niiden käytöstä. Ensimmäisen vastaajan osaaminen painottui vain osaan sovelluksista, koska hänen aiemmassa työtehtävässään, joka oli yrityksessä x, ei käytetty kaikkia sovelluksia. Tämä aiempaa osaamista omaava vastaaja koki kaiken sovellutuksiin liittyvän perehdytyksen tärkeäksi, koska jokaisen sovelluksen käyttö vaihtelee työtehtävän mukaan. Toinen aiemmin sovelluksia käyttänyt vastaaja oli työskennellyt aiemmin yrityksessä x lähes vastaavissa työtehtävissä.

Hänkin koki sovellusten perehtymisen tärkeäksi, koska oli käyttänyt niitä edellisen kerran kaksi vuotta aiemmin ja sovelluksiin oli tullut muutoksia sekä osa sovelluksista oli täysin uusia.

Haastateltavien kokemus yrityksen x sovelluksista

	Kpl	%
Ei aiempaa kokemusta	6	75 %
Aiempaa kokemusta	2	25 %

Taulukko 1. Haastateltavien aiempi kokemus yrityksessä x käytössä olevista sovelluksista.

Yrityksessä x käytettäville sovelluksille annettiin kuvitteelliset nimet tähän opinäytetyöhön, jotta toimeksiantaja ei paljastuisi. Tästä eteenpäin sovelluksista puhutaan niille annettujen kuvitteellisten nimien mukaisesti. Nimetyt sovellukset ja niiden käyttötarkoitus esitellään taulukossa 2.

Yrityksessä x käytettävät sovellukset

Sovellus 1	Asiakastiedot
Sovellus 2	Asiakastiedot
Sovellus 3	Asiakasviestintä
Sovellus 4	Asiakastiedot
Sovellus 5	Työyhteisön viestintä

Taulukko 2. Yrityksessä x käytettävien sovellusten nimet opinäytetyössä ja niiden käyttötarkoitus.

Sovellusten käytön haastavuutta selvitettiin, pyytämällä vastaajia asettamaan sovellukset vaikeusjärjestykseen niiden käytettävyyden mukaan. Vaikeuden arviointiin vaikutti se, että vastaajat siirtyivät alkuperehdytyksen jälkeen viiteen erilaiseen työtehtävään. Jokaisessa työtehtävässä kaikki viisi sovellusta eivät ole aktiivisesti käytössä. Sovellus 1 oli jokaisen vastaajan mielestä haastavin, kun taas sovellus 5 helpoin. Sovellusta 4 pidettiin toiseksi haastavimpana niiden vastaajien keskuudessa, jotka eivät käytä sitä omassa työssään.

Sovellusta 4 työssään käyttävät arvioivat sen käytettävyyden osalta helpomaksi kuin vastaajat, jotka eivät käytä sitä työssään. Sovellusten 2 ja 3 välillä vastaukset vaihtelivat, riippuen siitä, olivatko vastaajat käyttäneet vastaavanlaisia sovelluksia aiemmissa työpaikoissaan.

Vastaajilta kysyttiin, mitkä asiat koettiin haastavimmiksi sovellusten käytössä perehdytyksen alussa. Haastatteluissa vastauksiksi saatiin kolme haastavaa asiaa, kaikkien kahdeksan vastaajan toimesta. Taulukossa 3 esitellään tarkemmin nämä haastavat asiat sekä vastausten jakautuminen niiden välillä. Yksi haastateltava ei kokenut haasteita järjestelmien osalta. Kyseinen haastateltava oli aiemmin työskennellyt yrityksessä x, joten tämä vaikutti hänen osaamiseensa perehdytyksen alussa.

Haastavat asiat sovellusten käytössä

	Kpl	%
Sovellusten määrä	3	33
Sovellusten 1 ja 2 yhtäläisyydet	3	33
Sovelluksen 1 käyttöjärjestelmä	3	33

Taulukko 3. Haasteet yrityksen x sovellusten käytössä perehdytyksen alussa.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitkä perehdytyksen keinot auttoivat eniten sovellusten käytön oppimista ja miten sovelluksien käyttöä haastateltavien mielestä tulisi perehdyttää. Jokainen vastaajista totesi, että alussa sovellusten käyttöä tulee harjoitella seuraamalla perehdyttäjän esimerkkiä ja käyttämällä sovelluksia valvotusti. Vastaajien mukaan riittävän perusosaamisen kartuttua, kasvaa osaaminen parhaiten käyttämällä sovelluksia itse. Vastaajista 37,5 % kertoi, että sovelluksien konkreettinen käyttö voitaisiin aloittaa jo perehdytyksen aiemmassa vaiheessa. Vastaajista puolet piti hyvänä asiana kokeneempien työntekijöiden seuraamista. Toinen puolisko vastaajista koki, että parempi vaihtoehto olisi tehdä itse kokeneemman työntekijän valvonnassa jo perehdytyksen alussa.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin perehdytetyistä asioista, jotka helpottivat eniten omaan työtehtävään siirtymistä. Keskusteluista huomattiin, että jokainen perehtyjä koki sovellusten käytön osaamisen helpottaneen eniten työskentelyä

perehdytyksen jälkeen. Esille nostettiin myös seuraavia huomioita vastaajien toimesta. Laaja palveluiden tunteminen koettiin hyväksi asiaksi, koska asiakkaat usein kysyvät yhden tapaamisen aikana useasta eri asiasta. Muiden työstelyn seuraamisen havaittiin helpottaneen työskentelyä. Kokeneempien kollegojen työskentelyn seuraamista pidettiin hyvänä asiana, koska siinä opittiin sujuvampia työskentely tapoja. Monipuolista tuotteiden perehdytystä pidettiin hyvänä asiana, koska sillä parannettiin mahdollisuutta myynnilliseen onnistumiseen heti perehdytyksen jälkeen.

Haastateltavilta kysyttiin, sisälsikö alkuperehdytys riittävästi asiakkaiden kanssa työskentelyssä onnistumiseen tarvittavaa perehdytystä. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytystä asiakastyöhön liittyen oli riittävästi. Kahden vastaajan mukaan perehdytystä ei ollut riittävästi, mutta he eivät osanneet kertoa tarkempaa puutetta perehdyttämisessä tai keinoa tilanteen parantamiseksi. Yksi vastaajista kertoi, että asiakkaille soittamiseen liittyen tulisi olla enemmän perehdytystä. Vastaustaan hän perusteli sillä, että soittotyö on todella näkyvä osa päivittäistä työntekoa. Yksi vastaajista ei ymmärtänyt kysymystä, joten hänen kohdallaan kysymys päätettiin ohittaa.

Kattavampien vastausten saamiseksi haastateltavilta kysyttiin keinoja asiakastyön perehdyttämisen parantamiseksi. Vastaajista 62,5 % oli sitä mieltä, että kokeneempien kollegoiden asiakastapaamisia tulisi mennä seuraamaan aikaisemmin. 25 % vastaajista toivoi, että asiakkaiden kanssa käytäviä puhelin keskusteluja pääsisi kuuntelemaan enemmän aiemmassa vaiheessa. 12,5 % vastaajista koki, että asiakastyön perehdyttäminen on hyvä tehdä vasta omaan tiimiin siirtymisen jälkeen, koska asiakkaiden kohtaamistavat vaihtelevat eri tiimeissä.

Konkreettisia kehitysehdotuksia asiakastyön perehdyttämiseen saatiin kolme kappaletta. Yksi vastaajista nosti esille, että työsanaston läpikäyminen englanniksi helpottaisi työskentelyä, koska viikoittain kohdataan useita kielenään englantia puhuvia asiakkaita. Toinen vastaajista kertoi, että asiakkaiden tunnistamista erilaisista asiakirjoista tuli käydä läpi enemmän. Asiakaskunnan monipuolisuus ei tule esille perehdytyksen aikana, koska työtehtävässä, jossa perehtyjät harjoittelevat, on suppea asiakaskunta.

Kolmas vastaajista toivoi asiakastyöhön liittyvään perehdytykseen selkeitä asiakas kohtaamisen malleja, jotka voi kirjoittaa itselleen muistiin tai tallentaa tietokoneelle.

Haastateltavilta kysyttiin, paransiko yhteinen alkuperehdytys ryhmäytymistä. Jokainen vastaaja koki, että perehtyminen yhdessä muiden uusien työntekijöiden kanssa helpotti ryhmäytymistä. Myös se, että perehdytys toteutettiin muussa kuin omassa tiimissä koettiin ryhmäytymistä nopeuttavaksi ja parantavaksi asiaksi. Perehdytysprosessia pidettiin miellyttävänä, koska uudet asiat ja niiden oppimisen sai jakaa muiden samassa tilanteessa olevien kanssa. Kokemuksien jakaminen edesauttoi myös oppimista, koska perehtyjien kesken pystyttiin keskustelemaan hyväksi havaituista toimintatavoista.

Vastaajilta kysyttiin, mitä asioita he pitivät tärkeimpänä perehdytyksessä toteutetussa uratarina osiossa. Uratarina osio toteutettiin toukokuun 2023 perehdytyksessä ensimmäisen kerran, joten tähän kysymykseen vastasi ainoastaan viisi toukokuussa perehtynyttä henkilöä. Uuden työntekijän näkökulmasta koettiin tärkeäksi, että työntekijöille havainnollistetaan, millaisia urapolkuja uusi työpaikka tarjoaa. Monipuolisuus omista urapoluistaan kertoneiden henkilöiden tarinoissa koettiin hyväksi, koska jokaisella aloittavalla työntekijällä ei välttämättä ole samat tavoitteet työuran suhteen. Tärkeänä pidettiin myös saatavaa tietoa siitä, mitä vaaditaan mihinkin työtehtävään pääsemiseen.

Viimeisenä vastaajilta kysyttiin, lisäkö perehdytys halua jäädä työskentelemään yritykseen x. Jokainen vastaajista koki perehdytyksen lisänneen halua työskennellä yrityksessä x. Syiksi työskentely halukkuuden lisääntymiseen kerrottiin seuraavia. Kattava perehdytys kertoi siitä, että työntekijästä todella välitetään. Työntekijöiden osaamiseen panostaminen antoi uskoa omaan tekemiseen. Perehdytyksen avoin ilmapiiri vähensi epäonnistumisen pelkoa niin perehdytyksen aikana kuin sen jälkeen.

8.3 Kyselyn havainnot

Kyselyn alussa vastaajilta kysyttiin, osallistuivatko he perehdytykseen yrityksen x tiloissa vai osittain etänä. Osittain etänä perehdytyksen suorittaneiden muita vastauksia haluttiin tarkastella siitä näkökulmasta, että oliko perehdytyksen etänä suorittamisella vaikutusta sen laatuun. Vastaajista 87,5 % suoritti perehdytyksen kokonaisuudessaan paikan päällä. Vastaaja, joka suoritti perehdytyksen osittain etänä, koki ettei se vaikuttanut perehdytyksen laatuun. Vastaajan mukaan perehdytyksessä huomioitiin hyvin se, että hän oli osittain eri paikkakunnalla.

Vastaajilta kysyttiin, ovatko he aiemmin olleet laajuudeltaan vastaavanlaisessa perehdytyksessä. Yksi vastaajista oli aiemmin ollut laajuudeltaan vastaavanlaisessa perehdytyksessä. Tämän kysymyksen avulla pystyttiin paremmin tarkastelemaan perehtyjän kykyä arvioida ja vertailla perehdytystä aiempiin perehdytyksiin sen onnistumisen näkökulmasta.

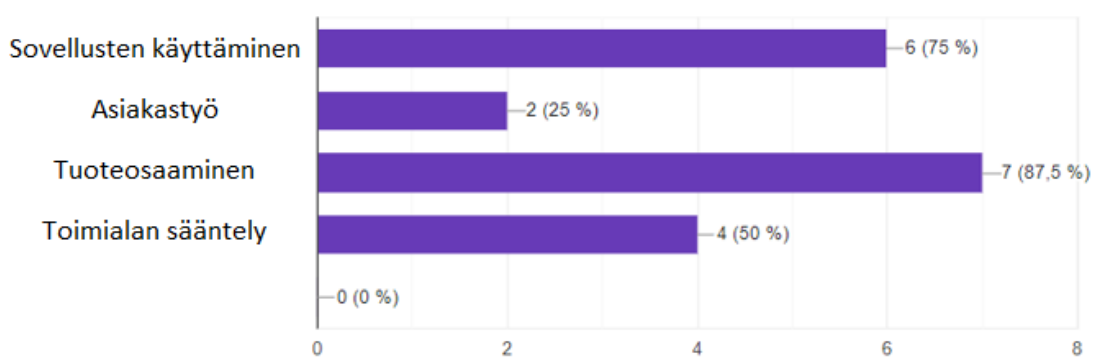
Kyselyssä haluttiin selvittää, oliko vastaajilla ennakkotietoa järjestettävästä perehdytyksestä. Vastaajista 87,5 % ei ollut aiemmin kuullut millainen perehdytys yrityksessä x järjestetään. Perehdytyksestä aiemmin kuullut henkilö kertoi olleensa tietoinen, että yrityksessä x on perehdytysohjelma uusille työntekijöille. Vastaaja ei kuitenkaan tiennyt, että perehdytys on ajallisesti näin kattava ja hyvin suunniteltu.

Vastaajilta kysyttiin, oliko perehdytyksessä läpikäytyt asiat entuudestaan tuttuja. Puolet vastasi asioiden olleen osittain tuttuja. Tutuiksi asioiksi kerrottiin Microsoftin ohjelmat, turvallisuuden ja henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat, yrityksen x arvot ja osa palveluista sekä toimintatavoista. Osan yrityksen x sovelluksista kerrottiin olevan tuttuja kolmen vastaajan toimesta.

Vastaajilta haluttiin selvittää, oliko heidän yksilölliset tarpeensa huomioitu perehdytyksen aikana. Seitsemän vastaajaa koki, että heidän tarpeensa huomioitiin. Yksi vastaajista ei osannut ottaa kantaa yksilöllisten tarpeiden huomiointiin. Vastaajia pyydettiin kommentoimaan sitä, miten tarpeet huomioitiin tai ei

huomioitu. Kaksi vastaajista kertoi, että perehdytyksessä huomioitiin heidän tuleva työtehtävä hyvin. Perehtyjien kysymyksiin vastaaminen nostettiin esille kahden vastaajan toimesta. Kaksi vastaajista koki, että heidän aiempi osaamisensa otettiin huomioon perehdytyksen aikana. Yksi vastaajista piti tärkeänä, että annettiin mahdollisuus perehtyä etänä.

Vastaajilta kysyttiin missä perehdytyksen osa-alueessa he kehittyivät eniten perehdytyksen aikana. Kysymyksessä oli mahdollista valita useampi vaihtoehto. Saadut vastaukset esitellään kuviossa 5.



Kuvio 5. Osaamisen kehittyminen perehdytyksen aikana yrityksessä x.

Vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa, millä osa-alueella perehdytystä tulisi kehittää. Vastaukset jakautuivat seuraavasti. Asiakastyö 37,5 % vastaajista. Sovellusten käyttäminen 25 % vastaajista. Tuoteosaaminen 25 % vastaajista. Yksi vastaajista eli 12,5 % ei osannut sanoa kehitettävää kohdetta.

Vastaajia pyydettiin kertomaan, miksi tätä osa-aluetta tulisi kehittää. Vastaajien mukaan asiakastyön perehdytystä tulisi kehittää, koska se on tärkeä osa päivittäistä tekemistä ja uusille työntekijöille monipuoliset kokemukset neuvotteluista ja asiakaskohtaamisista olisi hyväksi. Sovellusten perehdytystä tulisi kehittää, koska sovellusten käyttö keskeinen osa työtä. Sovellusten perehdytystä tulisi kohdentaa sovelluksiin, joita käytetään eniten.

Tuoteosaamisen perehdytystä tulisi kehittää, koska asiakkaiden kokonaisvaltainen palveleminen on helpompaa, kun asiakaspalvelijalla on hyvä tietopohja tarjottavista tuotteista ja palveluista. Myös tuotteiden myyntiin liittyvän palkitsemisen selittämiseen uusille työntekijöille tulisi kiinnittää huomiota.

Vastaajilta kysyttiin perehdytyksen vaikutuksista ryhmäytymiseen. Vastaajista 75 % koki perehdytyksen helpottaneen ryhmäytymistä yrityksen x eri tiimien jäsenten kanssa. Kaksi vastaajista ei osannut arvioida perehdytyksen vaikutusta ryhmäytymiseen. Ryhmäytymisen toteutumisen selvittämiseksi vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka moneen henkilöön he tutustuivat perehdytyksen aikana. Kolme vastaajista tutustui yli 20 henkilöön. Yksi vastaajista tutustui 16–20 henkilöön. Kolme vastaajista tutustui 11–15 henkilöön. Yksi vastaajista tutustui 5–10 henkilöön. Kaikki vastaajista kertoi ryhmäytymisen helpottaneen työskentelyä yrityksessä x.

Ryhmäytymisen lisäksi selvitettiin työilmapiirin vaikutusta työskentelyyn. Vastaajilta kysyttiin, onko yrityksessä x riittävän avoin ilmapiiri. Kaikkien vastaajien mukaan ilmapiiri on riittävän avoin. Vastaajista 62,5 % on täysin samaa mieltä siitä, että työilmapiiri helpottaa työskentelyä. Vastaajista 37,5 % oli asiasta osittain samaa mieltä. Kaikki vastaajat kokivat, että voivat pyytää apua työpäivän aikana keneltä tahansa yrityksessä x työskentelevistä kollegoista.

Vastaajilta haluttiin selvittää, kuinka hyvin perehdytys valmisti heitä omaan työtehtävään. Vastaajille esitettiin kysymys ”Perehdytyksen jälkeen koin olevani valmis työskentelemään työtehtävässani?”. Vastaajista 37,5 % antoi vastaukseksi viisi, eli täysin samaa mieltä. Toinen 37,5 % antoi vastaukseksi neljä, eli osittain samaa mieltä ja 25 % vastaajista antoi vastaukseksi kolme, eli en osaa sanoa. Vastaajia pyydettiin myös kertomaan asiat, joissa epävarmuutta ilmeni. Kaksi vastaajista kertoi epävarmuuden syntyneen sovellusten käytön osalta. Kaksi vastaajista koki epävarmuutta asiakastyössä. Muita epävarmuustekijöitä olivat kokonaisuudenhallinta, tuoteosaaminen ja yrityksen x sisäiset käytännöt ja vastualueet.

Vastaajilta kysyttiin, lisäkö perehdytys heidän kiinnostusta yrityksen x toimialaa kohtaan. Seitsemän vastaajista kertoi kiinnostuksen kasvaneen. Yksi vastaajista ei osannut antaa kysymykseen vastausta. Syiksi kiinnostuksen kasvuun kerrottiin seuraavia asioita. Kolme vastaajista piti työn monipuolisuutta kiinnostusta lisäävänä tekijänä. Kolme vastaajista piti toimialaa

kokonaisuudessaan mielenkiintoisena. Kerran esiintyneitä kiinnostusta lisänneitä asioita vastauksissa olivat päivien erilaisuus, uralla etenemismahdollisuudet ja toimialan tarjoamat monipuoliset työtehtävät.

Perehdytykseen osallistuneilta haluttiin selvittää muuttiko perehdytys mielikuvaa yrityksestä x. Vastaajista 62,5 % koki mielikuvan muuttuneen, 12,5 % ei kokenut mielikuvan muuttuneen ja 25 % ei osannut arvioida mielikuvan muutosta. Kaksi vastaajista kertoi mielikuvan yrityksestä x yleisesti parantuneen perehdytyksen takia. Kaksi vastaajista kertoi perehdytyksen antaneen kuvan, että työntekijöistä välitetään. Yksi vastaajista kertoi, että perehdytys antoi oikean kuvan yrityksen x kokoisen organisaation tasosta perehdytyksen osalta. Muita mielikuvaan positiivisesti vaikuttaneita asioita olivat työilmapiiri ja sen rentous.

Vastaajilta kysyttiin, mitä he ajattelivat yrityksessä x työskentelystä perehdytyksen jälkeen. 62,5 % vastaajista kertoi haluavansa työskennellä yrityksessä x niin pitkään kuin mahdollista. 37,5 % kertoi haluavansa työllistyä toisenlaisiin työtehtäviin yrityksessä x. Lisäksi vastaajilta kysyttiin heidän haluaan suositella yritystä x työnantajana. 62,5 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että voi suositella yritystä x työnantajana. 37,5 % vastaajista oli asiasta osittain samaa mieltä.

8.4 Toimenpide ehdotukset perehdytysprosessin kehittämiseen

Yrityksen x edustajan ja perehdyttäjien kanssa 05.10.2023 käydyssä palaverissa todettiin, että kaikille uusille työntekijöille tulee jatkossakin järjestää yhteinen alkuperehdytys heidän lopullisesta tiimistään riippumatta. Tähän päädyttiin, koska haastattelut, kysely ja yrityksen x kokeneempien työntekijöiden kanssa käydyt keskustelut osoittivat sen tarpeellisuuden. Eri tiimien tulee valmistautua yhteiseen alkuperehdytykseen niin, että sille annetaan riittävästi aikaa. Tällainen järjestely on pakollinen, koska muuten perehdytyksestä tulee rikkonainen, jos aikataulut ovat päällekkäisiä.

Eri tiimien perehdytyksestä vastaavien henkilöiden tulee käydä alkuperehdytyksen ja tiimien oman perehdytyksen aikataulu läpi yhdessä, jotta päällekkäisyyksiltä vältetään.

05.10.2023 järjestetyssä palaverissa todettiin myös, että uusien työntekijöiden aloittamisaikataulut tulee olla yhdenaikaiset. Yhdenaikaisuudella tarkoitetaan, että mahdollisimman moni perehtyjä aloittaa samanaikaisesti. Perehdytyksien tulee alkaa kootusti, esimerkiksi jokaisen kuukauden ensimmäinen päivä. Tällainen järjestely on pakollinen, koska muutoin perehdytyksestä tulee rikkonainen ja se rasittaa liikaa perehdyttäjiä. Uusia työntekijöitä voi aloittaa vähintään kuukauden välein, jolloin edellinen alkuperehdytys on saatu vietyä kokonaisuudessaan loppuun. Aloitusten tulee tapahtua vähintään kuukauden välein, koska jatkossa alkuperehdytykseen on varattava aikaa kolme viikkoa. Kolmiviikkoinen perehdytys mahdollistaa perehdytyksen kehittämisen niin, että jo olemassa olevia hyviä perehdytyksen keinoja ei jouduta karsimaan.

Kyselyssä havaittiin, että englantia puhuviin asiakkaisiin tulisi perehdytyksessä kiinnittää enemmän huomiota. Tämä johtuu siitä, että englanninkielisten asiakkaiden määrä yrityksessä x on lisääntynyt viime vuosina huomattavasti. Perehtyjille tulee opastaa yrityksen x tarjoamien sivustojen käyttöä myös englanniksi, koska sivustoilta löytää helposti toimialan englanninkielisiä sanoja, jotka auttavat asiakaskohtaamisissa. Perehdytyksessä ei tule keskittyä liikaa englanninkielisten asiakastilanteiden läpikäyntiin, koska perehtyjien kielitaidon mukaan se voi vaatia paljon aikaa. Tästä syystä jo rekrytointivaiheessa tulee ottaa huomioon mahdollisen uuden työntekijän taitotaso englannin kielen osalta.

Asiakkaiden käytössä olevien sivustojen käyttöä tulee perehdyttää ja niiden käyttöä harjoitella aiempaa enemmän. Tätä muutosta tarvitaan, koska palvelut yrityksessä x siirtyvät koko ajan enemmän digitaalisiksi. Asiakkaita täytyy opastaa sellaisten palveluiden käytössä aukottomasti, joiden käyttöastetta asiakkaiden keskuudessa halutaan lisätä.

Haastatteluihin ja kyselyyn osallistuneilla yrityksen x perehtyjillä oli mahdollisuus suorittaa perehdytys myös osittain etänä. Kyselyssä havaittiin, että etänä

oleminen ei vaikuta perehdytyksen laatuun. Etänä perehtymisellä on kuitenkin vaikutusta ryhmäytymiseen, koska etänä perehtynyt henkilö tutustui keskimäärin pienempään määrään kollegoita perehdytyksen aikana kuin muut perehtyjät. Tästä syystä tulevaisuudessa perehdytyksen toteutuksessa tulee keskittyä siihen, että perehdytys toteutetaan kaikille perehtyjille lähitoteutuksena. Etänä perehtyminen mahdollistetaan tilanteen vaatiessa, mutta tällöin panostetaan nykyistä enemmän ryhmäytymiseen. Ryhmäytymiseen panostetaan yhteisillä kahvihetkillä muiden perehtyjien ja oman tiimin jäsenten kanssa Teamsin välityksellä.

21.04.2023 pidetyssä perehdyttämisen kehittämispalaverissa päätettiin lisätä perehdytykseen uratarina osio. Uratarina osiossa yrityksessä x erilaisia urapolkuja läpikäyneet henkilöt kertovat omasta urastaan perehtyjille. Osio tulee säilyttää osana perehdytystä jatkossakin, koska se keräsi perehtyjiltä kehuja ja lisäsi avoimuutta. Vaikutus avoimuuteen syntyy lisääntyvästä tiedosta siitä, millä tavalla erilaisiin työtehtäviin on mahdollista hakeutua.

Haastatteluissa ja kyselyssä havaittiin, että henkilöt, jotka ovat aiemmin työskennelleet yrityksessä x eivät välttämättä omaa valmiuksia uuteen työtehtävään. Tästä syystä ennen perehdytystä tai sen aikana ei tule luoda ennakkoodotuksia perehtyjien osaamisen tasosta. Aiempi kokemus vastaavanlaisista tehtävistä tulee kuitenkin tiedostaa, koska tällainen perehtyjä voi tarjota uusia ratkaisuja ja näkökulmia, kun niiden esilletuontiin annetaan tilaisuus.

Asiakas-, sovellus- ja tuoteosaamisen parantamiseksi perehdytykseen tulee lisätä enemmän tiedonhaku- ja ryhmätehtäviä. Tämä johtuu siitä, että ryhmätehtäviin on helppo sisällyttää kaikki edellä mainitut osaamisen osa-alueet. Ryhmätehtävät toteutetaan niin, että perehtyjät ratkaisevat ryhmissä asiakkaan kirjallisessa viestinnässä ilmaisemia tarpeita ja kysymyksiä. Ratkaisun saamiseksi ryhmissä käytetään haastaviksi koettuja sovelluksia sekä etsitään tietoa tuotteista ja palveluista. Ratkaisun löydyttyä perehtyjät ovat asiakkaaseen yhteydessä puhelimitse, jolloin myös asiakastyön määrä perehdytyksessä lisääntyy. Ryhmätehtävien toteutuksessa tulee olla mukana vähintään kaksi perehdyttäjää, jotta perehtyjät ja heidän kysymyksensä saadaan huomioitua kattavasti.

Haastatteluissa ja kyselyssä vastaajat kokivat sellaiset sovellukset haastaviksi, joita eivät käytä omassa työtehtävässään. Jatkossa alkuperehdytyksen aikana opetellaan ainoastaan sellaisten sovellusten käyttöä, jotka ovat käytössä kaikissa tiimeissä. Sovellukset, joita käytetään ainoastaan osassa yrityksen x tiimeistä, tulee perehdyttää työntekijän tiimiin siirtymisen jälkeen. Tällaisella sovellusten perehdyttämällä varmistetaan parempi osaamisen kehittyminen kaikille perehdytykseen osallistuville, koska perehdytyksessä keskitytään kaikille varmasti tarpeelliseen osaamiseen.

Asiakastyön perehdytystä kehitetään myös monipuolistamalla kasvotusten asiakkaiden kanssa tapahtuvaa asiointia perehdytyksen aikana. Perehdytyksen aikana perehtyjät ovat aikaisempaa enemmän mukana yksittäisissä asiakaskohtaamisissa kokeneempien kollegoiden kanssa. Yksittäisiä asiakaskohtaamisia lisätään, jotta työtehtävien monipuolisuus ilmenee jo alkuperehdytyksen aikana. Puhelimessa tapahtuvaan asiakastyöhön, ryhmätöiden lisäksi, panostetaan lisäämällä yksi yhteinen soittotyöpäivä perehtyjille. Toukokuun 2023 alkuperehdytyksen mukaisesti ensimmäinen soittotyöpäivä on perehdytyksen lopussa, jolloin pääsee mittaamaan omaa osaamistaan. Toinen soittopäivä aikataulutetaan noin kahden viikon päähän perehdytyksen päättymisestä, jotta soittotyö tulee tutuksi jo työsuhteen alussa.

Kyselyssä havaittiin puutteita myös tuoteosaamisen perehdyttämisessä. Tästä syystä perehdytyksen ja ryhmätehtävien aikana perehtyjä tulee ohjata monipuolisempiin tiedonhaun keinoihin. Yrityksen x sivustoilta, jotka on suunnattu asiakkaille, löytyy valtavasti ajantasaista tietoa tuotteista ja palveluista. Yksittäisten tuotteiden tarkempaa läpikäyntiä parempi vaihtoehto on tekemisen ja tiedonetsimisen kautta oppiminen, koska näin säästetään aikaa ja monipuolistetaan perehdytystä. Omatoiminen tiedonetsiminen ja yhdessä ohjautuvuus valmistaa perehtyjää myös paremmin tulevaan työnkuvaan, asioiden selvittämisen ja yhdessä tekemisen näkökulmasta.

Kyselyssä havaittiin, että yrityksen x palkitsemiskäytännöissä oli epäselvyyksiä perehtyjien keskuudessa. Palkitsemiskäytännöt tulee lisätä osaksi henkilöstöhallinnon pitämää informaatiotilaisuutta, jossa he kertovat työsuhteen

käytännöistä perehtyjille. Tällä toimenpiteellä vältetään työntekijöiden väärät käsitykset eri tiimien eriarvoisuudesta ja lisätään työnantajan avoimuutta. Tiimien välistä eriarvoisuutta toimenpide vähentää, koska perehtyjille on alusta asti selvää palkitsemisen yhtenäisyys ja eri tiimien tavoitteet.

Kyselyn lopussa perehtyjiltä selvitettiin heidän tulevaisuuden näkymiään yrityksessä x. Vastauksista havaittiin, että osa perehtyjistä haluaa työllistyä tulevaisuudessa erilaisiin työtehtäviin yrityksessä x. Tietoisuuden lisäämiseksi perehtyjille tulee mahdollistaa erilaisiin työtehtäviin tutustuminen. Tutustumisella parannetaan kesätyöntekijöiden palaamista yritykseen x myös seuraavana vuonna. Palaaminen on todennäköisempää, koska kesätyöntekijät tietävät erilaisista työtehtävistä enemmän ja ovat halukkaampia pyrkimään niihin.

Organisaatorakenteen selkeyttämiseksi, tulevaisuudessa perehdytyksissä käydään läpi yrityksen x eri tiimejä ja niissä olevia työtehtäviä. Tiimien ja työtehtävien läpikäymisellä helpotetaan koko henkilökunnan yhteisten koulutusten sekä palaverien seuraamista ja ymmärtämistä. Etenkin erilaisten työtehtävien epäselvyys ilmeni tehdyissä haastatteluissa. Tämä epäselvyys tulee korjata, jotta eri työtehtävät, tehtävänimikkeet ja tiimit olisivat kaikille kokonaisvaltaisesti selkeitä asioita.

Perehtyjien kanssa käydyissä keskusteluissa ilmeni, että yrityksen x ylin johto tuntuu etäiseltä. Tästä syystä yrityksessä x kuukausittain pidettävä johtoryhmälounas otetaan käyttöön myös perehtyjien kanssa. Johtoryhmälounaalla yrityksen x johtoryhmän on tarkoitus tutustua ja keskustella henkilöstön kanssa. Avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi myös perehtyjille on mahdollistettava tilaisuus tutustua ja keskustella johtoryhmän kanssa jo työsuhteen alkuvaiheessa.

9 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen

9.1 Johtopäätökset

Yrityksessä x toteutetulle perehdytysprosessin kehitystyölle oli selkeästi tarvetta. Tarpeellisuudesta kertoi se, että haastatteluissa ja kyselyssä onnistuttiin löytämään perehdytyksestä useita kehityskohteita. Näitä kehityskohteita löydettiin asiakastyön, sovellusten, tuotteiden ja yleisten työhön liittyvien asioiden perehdyttämisestä. Yksikään perehdytyksen osa-alue ei ollut niin huonosti toteutettu, että sen puutteellisuus olisi tullut ilmi ilman haastatteluita tai kyselyä.

Kehitystyön aikana pidetyissä palavereissa havaittiin myös se, että kehitysideoita syntyi perehtyjien antamien vastausten ulkopuolelta. Näin ollen prosessia voidaan pitää onnistuneena, koska se laajensi ajattelua ja samalla aikaansai suuremman määrän kehitysideoita. Perehdytyksen uratarina osio on esimerkki tällaisesta hyväksi osoitetusta kehitysideasta, joka syntyi haastattelujen ja kyselyjen ulkopuolelta.

Yrityksen x sisällä syntyi myös enemmän keskustelua perehdytyksen kokonaisvaltaisista vaikutuksista. Kehitystyöllä ja sitä varten luodulla tietoperustalla mahdollistettiin kokonaisvaltaisten vaikutusten hyötyjen ymmärtäminen. Esimerkiksi onnistuneen perehdytyksen vaikutus positiiviseen työnantajakuvaan ja sen leviämiseen tyytyväisten perehtyjien levittämänä ymmärrettiin paremmin yrityksessä x.

9.2 Jatkokehittäminen

Nykyaikana maailma kehittyy todella nopeasti ja toimintaympäristö muuttuu alasta riippumatta. Ei voida siis olla varmoja, että tämänhetkinen perehdytysmalli toimii myös kahden vuoden kuluttua. Tästä syystä perehdytyksen kehittämistä tulee jatkaa myös tulevaisuudessa. Jatkokehittäminen voidaan toteuttaa haastatteluita ja kyselyä hyödyntäen, koska tämän opinnäytetyön aikana ne

havaittiin hyviksi keinoiksi kehittää perehdytystä. Haastattelujen ja kyselyn toteuttaminen on selkeä prosessi, kun se tehdään suunnitellusti. Jatkokehittäminen haastatteluja ja kyselyä apuna käyttämällä mahdollistaisi perehdytysprosessin säilymisen ajantasaisena, koska kehitystyöhön käytettävä tieto olisi aina reaaliaikaista ja sen hetkisestä työympäristöstä saatua.

Yrityksen x asiakkailleen tarjoamat palvelut siirtyvät kasvavissa määrin digitaaliseen muotoon. Palveluiden ja asiakastyön digitalisoituminen muuttaa perehdytystä tulevaisuudessa, koska yrityksen x toimintaympäristö väistämättä muuttuu. Voidaan pitää todennäköisenä, että perehdytyskin siirtyy entistä enemmän digitaaliseen suuntaan. Kasvokkain tapahtuvan asiakastyön väheneminen todennäköisesti lisää etätapaamisten harjoittelua jo perehdytyksen aikana. Digitalisaatio lisää entisestään perehdytyksen tarvetta asiakkaille tarjottaviin digitaalisiin palveluihin, koska niitä käyttävien asiakkaiden määrä lisääntyy.

Yrityksen x toimipaikkakunnilla lisääntynyt kulttuurien moninaisuus on jo vaikuttanut yrityksessä x työskentelevien henkilöiden työtehtäviin. Tulevaisuudessa kulttuurien moninaisuus ja eri kieltä puhuvat asiakkaat lisääntyvät. Tämä muutos vaikuttaa niin rekrytointiin kuin perehdyttämiseenkin. Uuden työntekijän kielitaidon riittävyttä arvioidaan tulevaisuudessa tarkemmin jo rekrytointivaiheessa ja kehitetään tarvittaessa perehdytyksessä. Lisääntyvä kielitaidon tarve voi mahdollistaa myös sen, että yritys x palkkaa enemmän äidinkielenään muuta kuin suomea puhuvia henkilöitä.

Perehdytyksen jatkuvan kehittämisen lisäksi perehdytyksen vaikutuksia tulee tarkastella myös perehdytysryhmien ulkopuolella. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista toteuttaa selvitys yrityksessä x yli viisi vuotta työskennelleille. Haastattelujen ja kyselyn avulla pyrittäisiin selvittämään perehdytysprosessin kehittämisen vaikutuksia, vertaamalla aikaan ennen kehitystyötä. Tällä tavalla saataisiin selville kehitystyön vaikutukset kokonaisvaltaisemmin. Tässä tutkimuksessa voitaisiin selvittää myös kehitystyön vaikutukset yleiseen ilmapiiriin, keskusteluun ja asenteisiin perehdyttämisestä.

Kehitystyön vaikutuksia sitoutuvuuden kasvuun ei voida arvioida varmaksi alle vuoden kestävästä opinnäytetyöprosessin aikana, koska merkittävä mittari sitoutumista tutkittaessa on työsuhteen kesto. Tästä syystä olisi mielenkiintoista selvittää sitoutuvuudessa tapahtuneita muutoksia viiden vuoden aikajakson jälkeen. Viidessä vuodessa perehdytykseen panostamisen tulokset heijastuvat yrityksen x henkilöstön työurien pituuteen ja yrityksen x tulokseen.

Henkilöstön sitoutuvuuden muutosten tutkiminen luotettavasti edellyttäisi tilastojen ylläpitämistä työsuhteista. Yrityksessä x voitaisiin viiden vuoden ajan pitää kirjaa esimerkiksi kesätyöntekijöiden työsuhteiden pituuksista, ja siitä kuinka todennäköisesti aiempien vuosien kesätyöntekijät palaavat yritykseen x. Tällainen tilastojen ylläpitäminen mahdollistaisi perehdytyksessä onnistumisen tarkastelun paremmin myös henkilöstön sitoutuvuuden näkökulmasta.

10 Pohdinta

10.1 Opinnäytetyöprosessin tarkastelu

Aihetyöpajaan osallistumisen ja opinnäytetyöohjaajan valikoitumisen jälkeen aloitin tekemään opinnäytetyötä maaliskuussa 2023. Opinnäytetyön aiheen valitsin yhdessä toimeksiantajan kanssa jo helmikuussa 2023. Aihe ja sen rajaus tarkentui opinnäytetyöohjaajan ja yrityksen x edustajan kanssa käydyissä keskusteluissa maaliskuun aikana. Alkuperäinen ajatukseni oli aloittaa opinnäytetyön tekeminen kesän 2023 jälkeen, mutta ohjaajan kehotuksesta aloitin opinnäytetyöprosessin jo huomattavasti tätä aiemmin. Opinnäytetyön loppuvaiheessa huomaan, että maaliskuussa aloittaminen oli erinomainen asia, koska töiden, kesän ja opinnäytetyön yhteensovittaminen ei ollut kovin helppoa.

Opinnäytetyöni eteni hyvin ennen kesää, koska sain kirjallisuuskatsauksen ja osan haastatteluista tehtyä jo keväällä. Tästä syystä myös opinnäytetyön aloittaminen maaliskuussa oli hyvä asia, koska keskittyminen opinnäytetyöhön keksällä herpaantui ja se eteni ainoastaan haastattelujen teon ja niiden

analysoinnin merkeissä. Jälkikäteen ajateltuna olisi ollut hyvä, että opinnäytetyö olisi edistynyt kesän aikana enemmän, mutta pääasia on se, että suunnitellusta aikataulusta ei jouduttu paljoa poikkeamaan.

Kesän jälkeen huomasin, että opinnäytetyön tekemiseen oli syntynyt jatkamisen vaikeus, koska tekeminen oli keskeytynyt lähes täysin. Onneksi olimme ohjaajani kanssa sopineet tapaamisen heti kesän jälkeen, tämä auttoi työn jatkamisessa merkittävästi. Elokuun jälkeen opinnäytetyö edistyi hyvää tahtia aina loppuun asti, huolimatta siitä, että tein töitä täysipäiväisesti koko ajan opinnäytetyön tekemisen rinnalla.

10.2 Oman oppimisen tarkastelu

Ennen opinnäytetyön aloittamista tiesin, että vahvuuteni sen tekemisessä on tekstin tuottaminen. Tästä syystä en juurikaan kokenut pelktiloja opinnäytetyön tekemisestä tai sen aloittamisesta. Opinnäytetyötä tehdessä ja sen laatuvaatimuksista keskusteltaessa kävi kuitenkin nopeasti ilmi, että teksti, jota olin tottunut tuottamaan ei suoraan täytä opinnäytetyön vaatimuksia. Tässä asiassa auttoi merkittävästi opinnäytetyönohjaajan kanssa pidetyt tapaamiset, koska sain melko nopeasti kiinni siitä, millaista tekstin tulee olla.

Kirjoittaminen onkin merkittävin asia, jossa kehityin opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyötä tehdessä kehitystä tapahtui mielestäni tasaisesti ja teksti alkoi muuttua paremmaksi ikään kuin pala kerrallaan. Merkittävimmät harppaukset tekstin laadussa tapahtuivat syksyllä. Mielestäni oli hienoa huomata, että opinnäytetyön valmistumista lähestyttäessä tein havaintoja tekstini virheistä ja parannuskohteista. Opinnäytetyöprosessin alku- ja keskivaiheella en näitä havaintoja vielä tehnyt, vaan ne huomioitiin lähinnä ohjaajani toimesta.

Kirjoittamisen lisäksi merkittävää kehitystä opinnäytetyön tekemisen aikana tapahtui palautteen vastaanottamisessa ja sen ymmärtämisessä. Opinnäytetyöprosessin ensimmäisten ohjaajan kanssa pidettyjen tapaamisten jälkeen tuntui, että kaikki tulee tehdä aivan eri tavalla, kun mihin olin tottunut. Missään

vaiheessa minulle ei kuitenkaan syntynyt tunnetta, että saatu palaute olisi huonoa tai en sitä haluaisi ja tämän toin ilmi myös ohjaajalleni. Tästäkin huolimatta hermojen kiristymiseltä ei säästyty, mutta tilanteeseen sopii sanonta ”lopussa kiitos seisoo”. Tässä tapauksessa kiitos kuuluu itselleni ja ohjaajalleni.

Lähteet

- Aarnos, E., Eskola, J., Hakala, J.T., Heikkinen, H.L.T., Kiviniemi, K., Lätti, J., Niikko, A., Perkkilä, P., Ropo, E., Saarela, M., Saloviita, T., Syrjälä, L., Valli, R., Wallin, A., Vastamäki, J., Vilka, H., Virtanen, S., Ahlberg, M. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aho, T., Ellimäki, P., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Pakarinen, K., Pursiainen, N., Rauramo, P. 2023. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Et%C3%A4johtaminen> 03.10.2023.
- Auvinen, S., Auvinen, V., Heiniö, M., Kärki, S., Lyyra, S., Mattila, K., Nousiainen, L., Porevuo, M., Vähätiitto, H. 2014. Lupa tehdä toisin. Sitra. https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Lupa_tehda_toisin-5.pdf 18.09.2023.
- Byrne, Z. 2022. Understanding employee engagement. New York: Routledge. O'Reilly. <https://learning.oreilly.com/library/view/understanding-employee-engagement/9781000547580/xhtml/copyright.xhtml> 28.05.2023.
- Chapman, D.S. 2015. Employee Recruitment, Selection, and Assessment. New York: Psychology Press.
- Davila, N., Pina-Ramirez, W. 2018. What works in talent development, Effective Onboarding. Alexandria: ATD Press. O'Reilly <https://learning.oreilly.com/library/view/effective-onboarding/9781947308602/OEBPS/cop.htm> 26.03.2023.
- Denny, R. 2009. Motivate To Win – Learn how to motivate yourself and others to really get results. 3rd edition. London: Kogan Page.
- Ekonomit. 2021. Oman osaamisen tunnistaminen. <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/tyonhaku/tunnista-osaamisesi-niin-onnistut-tyonhaussa-2/#5ac7effc> 28.05.2023.
- Eklund, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta. Brik. 6.2.2020. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/> 07.09.2023.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Erilaisten oppijoiden liitto. 2023. Tietoa oppimisvaikeuksista. <https://www.eo-liitto.fi/tietoa-oppimisvaikeuksista/> 28.09.2023.
- Hietala, H., Kaivanto, K., Pystynen, J. 2023. Esihenkilön työoikeus. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Hiltunen, M. 2019. Yleisperehdytyksen kehittäminen. Karelia-Ammattikorkeakoulu. Konetekniikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Yleisperehdytyksen kehittäminen - Theseus](https://yleisperehdytyksen-kehittaminen-theseus.com/) 19.10.2023.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Elibrary. <https://www.elibrary.com/book/9789523458123> 23.05.2023.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E., Vuori, J. 2023. Haastattelut. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/> 20.10.2023.
- lisakka, L. 2004. Sosiaalinen pääoma suomalaisissa haastattelu- ja kyselyaineistoissa vuoden 1990 jälkeen. https://www.stat.fi/org/tut/dthemes/papers/sospaaoma_sospaa.html#kuvaus%20taustakeskustelusta 19.09.2023.
- Jekiel, C.T. 2020. Lean human resources. New York: Routledge.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P., Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kankainen, S. 2022. Mitä ovat tulevaisuuden työelämätaidot 2020-luvulla? <https://hyplus.helsinki.fi/mita-ovat-tulevaisuuden-tyoelamataidot-2020-luvulla/> 13.09.2023.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari Oy.
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2023. Psykologinen turvallisuus – miten sitä voi vahvistaa? 19.04.2022. Blogi. <https://urly.fi/3g99> 28.09.2023.
- Kuntoutussäätiö. 2023. Tietoa oppimisvaikeuksista. <https://kuntoutussaatio.fi/oppimisentuki/tietoa/tietoa-oppimisvaikeuksista/> 09.10.2023.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Osuuskunta vastapaino.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamistrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lawson, K. 2015. New employee orientation training. Alexandria: ATD Press. O'Reilly. <https://learning.oreilly.com/library/view/new-employee-orientation/9781607284376/OEBPS/tp.htm> 25.03.2023.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M., Young, S.T. 2009. Employee engagement: Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, Publication.
- Maijala, L. 2022. Itsensä johtaminen: entä jos siinä ei olisikaan kyse vain itsestä? <https://hyplus.helsinki.fi/itsensa-johtaminen-enta-jos-siina-ei-olisikaan-kyse-vain-itsesta/> 13.09.2023.
- MCS-Management Consulting Services Oy. 2020. Substanssiosaaminen ja sen kehittäminen. <https://mcs.fi/substanssiosaaminen-ja-sen-kehittaminen/> 18.09.2020.
- Mikkonen, A. 2023. Mistä rekrytoinnin hinta syntyy- ja paljonko virheet maksavat? 23.08.2023. Blogi. <https://barona.fi/yrityksille/blogi/rekrytoinnin-kustannukset-mista-ne-muodostuvat> 25.09.2023.
- Mononen, J-P. 2021. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon. Karelia-Ammattikorkeakoulu. Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Työntekijän sitoutuminen organisaatioon - Theseus](https://theseus.fi/tyontekijan-sitoutuminen-organisaatioon-Theseus) 19.10.2023.
- Mykkänen, J. 2006. Tutkielmateon tukisivut. <https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/index.html> 22.10.2023.
- Nuutinen, O. 2023. Hiljainen tieto. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto> 11.10.2023.

- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pajunen, R. 2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin. Kauppalehti. 31.08.2015. <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisaltoa/kulma-huone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-viisi-suden-kuoppaa/ede7b12a-fe0c-5d56-a962-db91a1374614> 25.09.2023.
- Ranta, R. 2021. Kehittyvä työyhteisö. Helsinki: Suomen yritysikirjat Oy. Eliblibrary. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789526987101> 03.06.2023.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Sarkkinen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen> 24.10.2023.
- Silvennoinen, E. 2022. Voimavarana osaava henkilöstö. Karelia-Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opin näytetyö. [Silvennoinen Elina.pdf \(theseus.fi\)](https://www.theseus.fi/handle/10024/39947) 19.10.2023.
- Sipponen, H. 2011. Esimiestyön vaikutukset työntekijöiden motivaatioon, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Saimaan Ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opin näytetyö. <https://www.theseus.fi/handle/10024/39947> 11.10.2023.
- Tarkkonen, J. 2021. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Eurooppa: United press.
- Tiitinen, M. 2019. Mitä haittaa palkitsemisesta on motivaation näkökulmasta? FA Blogi. 20.08.2019. Blogi. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/mita-haittaa-palkitsemisesta-on-motivaation-nakokulmasta/> 04.10.2023.
- Tilastokeskus. 2023a. Validiteetti. <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html> 19.10.2023.
- Tilastokeskus. 2023b. Näyte. <https://www.stat.fi/meta/kas/nayte.html> 19.10.2023.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk> 22.10.2023.
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Työterveyslaitos. 2023a. Kunnollinen perehdytys kannattaa aina. [Kunnollinen perehdytys kannattaa aina | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa) 07.09.2023.
- Työterveyslaitos. 2023b. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa> 27.09.2023.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.
- Virolainen, I., Virolainen, H. 2016. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas elämä Oy.
- Willman-livarinen, H. 2016. Saatekirjeellä on väliä. Tutkimusguru. 02.11.2016. Blogi. <https://tutkimusguru.blogspot.com/2016/11/saatekirjeella-on-valia.html> 05.09.2023.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Haastattelurunko

Haastattelu

Kysymys: Oliko perehdytys mielestäsi onnistunut?

Vastaus:

Kysymys: Vastasiiko perehdytys sitä mitä odotit?

Vastaus:

Kysymys: Oletko aiemmin ollut vastaavassa perehdytyksessä?

Vastaus:

Kysymys: Oliko perehdytyksessä mielestäsi riittävästi asiakastyöhön liittyvää perehdytystä?

Vastaus:

Kysymys: Olisiko asiakaskohtaamisiin ja niissä toimimiseen voinut olla lisää perehdytystä? Miten?

Vastaus:

Kysymys: Oliko sinulla aiempaa kokemusta vastaavista järjestelmistä?

Vastaus:

Kysymys: Mitkä asiat koit haastavimmiksi järjestelmien käytössä aluksi?

Vastaus:

Kysymys: Mitä olisit toivonut lisää alku perehdytykseen järjestelmien osalta?

Vastaus:

Kysymys: Olisiko perehdytykseen pitänyt sisällyttää jotakin, jonka olet huomannut työssäsi myöhemmin?

Vastaus:

Kysymys: Mitkä perehdytyksen keinot paransivat eniten osaamista järjestelmistä?

Vastaus:

Kysymys: Millä keinoilla järjestelmien käyttöä tulisi mielestäsi perehdyttää?

Vastaus:

Kysymys: Mikä järjestelmistä vaatii eniten perehdyttämistä ja mikä taas vähiten (järjestys)?

Vastaus:

Kysymys: Mitkä alussa perehdytetyt asiat ovat helpottaneet eniten omaan työnkuvaan siirtymistä?

Vastaus:

Kysymys: Mitä asioita tarkastat edelleen ohjeista liittyen järjestelmien käyttöön?

Vastaus:

Kysymys: Mitkä käytössä olevista ohjeista olet kokenut hyödyllisimmiksi?

Vastaus:

Kysymys: Koetko, että yhteinen alkuperehdytys helpotti ryhmäytymistä muiden työntekijöiden kanssa?

Vastaus:

Kysymys: Ennen perehdytystä saitte ennakkotehtäviä. Nyt kun olet ollut talossa jo hetken niin voisiko näitä tehtäviä jotenkin muuttaa tai kehittää vielä paremmaksi?

Vastaus:

Kysymys: Oliko perehdytys mielestäsi hyvän mittainen?

Vastaus:

Kysymys: Vapaa sana, mitä olisit toivonut perehdytykseltä lisää tai oliko jotain sellaista mikä ei vastannut odotuksia?

Vastaus:

Kyselylomake

Kysely

Millä tavalla osallistuit perehdytykseen?

- Olin koko perehdytyksen lähitoteutuksessa
- Osallistuin perehdytykseen osittain etänä

Mikäli suoritit perehdytyksen osittain etänä koitko sen vaikuttavan perehdytyksen laatuun?

Avoim vastaus:

Oletko aiemmin ollut laajuudeltaan vastaavassa perehdytyksessä?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Olitko aiemmin kuullut millainen perehdytys yrityksessä x järjestetään? Mikäli vastaat kyllä, vastaa-
han myös avoimeen kysymykseen.

- Kyllä, olin kuullut
- Ei, en ollut kuullut

Mistä kuultit perehdytyksestä?

Avoim vastaus:

Oliko perehdytyksessä läpikäytyt asiat sinulle entuudestaan tuttuja?

- Paljon
- Osittain
- Ei yhtään

Mitkä olivat jo entuudestaan tuttuja, jos vastasit kohtiin paljon tai osittain.

Avoim vastaus:

Koetko että sinun yksilölliset tarpeesi huomioitiin perehdytyksessä? Vastausvaihtoehtojen jälkeen
on lyhyt vastauslaatikko, jätäthän siihen kommentin. Kiitos!

- Kyllä + Avoin vastaus:
- Ei + Avoin vastaus:
- En osaa sanoa + Avoin vastaus:

Voin suositella Yritystä x työnantajana? 5 = täysin samaa mieltä, 3= en osaa sanoa 1 = täysin eri
mieltä. 1 – 2 – 3 – 4 – 5

Missä kehityit eniten perehdytyksen aikana?

- Sovellusten käyttäminen
- Asiakastyö
- Tuote osaaminen
- Toimialan sääntely
- En osaa sanoa

Millä osa-alueella perehdytystä tulisi kehittää? Vastausvaihtoehtojen jälkeen on lyhyt vastauslaatikko, kerro miksi tätä osa-aluetta tulisi kehittää.

- Sovellusten käyttäminen
- Asiakastyö
- Tuote osaaminen
- Toimialan sääntely
- En osaa sanoa

Avoin vastaus:

Perehdytyksen jälkeen koin olevani valmis työskentelemään työtehtävissäni? 5 = täysin samaa mieltä, 3= en osaa sanoa 1 = täysin eri mieltä

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Missä asioissa koit eniten epävarmuutta perehdytyksen jälkeen?

Avoin vastaus:

Helpottiko perehdytys sinua ryhtymään yrityksessä x eri tiimien jäsenen kanssa?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Kuinka moneen henkilöön tutustui perehdytyksen aikana?

- Yli 20
- 16–20
- 11–15
- 5–10
- Alle 5

Onko ryhmäytyminen helpottanut työskentelyäsi Yrityksessä x?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Koen voivani kysyä apua työpäivän aikana?

- Keneltä tahansa
- Henkilöiltä, joiden kanssa olen jutellut
- Henkilöiltä, joiden kanssa olen tehnyt töitä
- Ainoastaan tutuimpia työkavereita

Onko Yrityksessä x mielestäsi riittävän avoin ilmapiiri?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Työilmapiiri helpottaa työskentelyäni? 5 = täysin samaa mieltä, 3= en osaa sanoa 1 = täysin eri mieltä

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Muuttiko perehdytys mielikuvaasi yrityksestä x työnantajana?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, kerrothan miten mielikuvasi muuttui?

Avoin vastaus:

Kiinnostukseni toimialaa kohtaan perehdytyksen aikana? Vastausvaihtoehtojen jälkeen on lyhyt vastauslaatikko, kerro miksi kiinnostuksesi kasvoi tai laski.

- Kasvoi
- Laski
- En osaa sanoa

Avoin vastaus:

Perehdytyksen jälkeen ajattelin?

- Haluan jatkaa töitä yrityksessä x niin pitkään kuin mahdollista
- Haluan myös tulevaisuudessa työllistyä samaan tehtävään yrityksessä x
- Haluan työllistyä toisenlaisiin tehtäviin yrityksessä x
- Haluan työskennellä toisessa toimialanalan yrityksessä
- En halua tulevaisuudessa työskennellä samalla toimialalla

Vapaa sana. Tähän voit halutessasi tarkentaa yksittäisiä vastauksia sekä kommentoida itse kyselyä.

Avoin vastaus: