



Project controllerin perehdyttämisp- sessin kehittäminen

Anni Ström

Opinnäytetyö, AMK
Joulukuu 2023
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Ström, Anni

Project controllerin perehdyttämisen prosessin kehittäminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2023, 72 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tutkittiin, millainen on project controllereiden perehdyttämisen prosessi organisaatiossa X. Tavoitteena oli saada kuva tämänhetkisestä perehdyttämisen prosessista ja mitkä toimet tekevät siitä tehokkaamman. Lisäksi tavoitteena oli löytää menetelmiä prosessin kehittämistä varten. Tietoperusta koottiin relevantteista väitöskirjoista ja kirjallisuudesta. Työ toteutettiin teemahaastattelemalla. Analysointi tehtiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysi menetelmällä. Tämän perusteella löydettiin kehittämiskohteita opinnäytetyön tuloksiksi.

Tuloksena saatiin selville, että perusasiat perehdytysprosessissa ovat kunnossa. Tuloksien mukaan, perehdytysprosessista saa tehokkaamman työnkuvaa ja työvaiheita selkeyttämällä. Työvaiheita selkeyttää työvaiheisiin perehtyminen esimerkkien avulla ja työnkuvien avaaminen. Tuloksissa korostui, kuinka tärkeää on palata uudelleen opittuihin asioihin ja seurata perehdytyksen etenemistä.

Selkeyttä kaivattiin myös muiden työntekijöiden toimenkuviin. Tieto toisten työkuviista koetaan ohjaavan oikean tiedon pariin. Näillä kehittämiskohteilla nähdään säästettävän työaika, niin itseltä, kuin myös perehdyttäjältä. Perehdyttämistä tehostaa myös nimetty perehdyttäjä ja aikataulutettu perehdytys. Perehdyttäjän pitää olla saavutettavissa ja aktiivisesti kysellä perehdyttäjän oppimisen perään. Intensiivisempää perehdytystä haluttiin hankesalkkuun ja rahoittajiin.

Vaikka perehdyttäminen nähtiin monin tavoin toimivaksi, kehittämiskohteita tehokkaampaan perehdytykseen löytyi. Opinnäytetyössä havaittiin kehittämiskohteita, joista perehdyttämisen prosessin kehittämistyötä voi jatkaa. Perehdyttämisen kehittämistyö kannattaa, koska perehdyttämisen kehittäminen tuo organisaatiolle menestyksen.

Avainsanat (asiasanat)

Perehdyttäminen, perehdyttämisen prosessi, perehdyttämisen tehokkuus, perehdyttämisen kehittäminen, tekemällä oppiminen, tiimityöskentely, työnkuvan selkeys, perehdytyksen seuranta, mentorointi, nimetty perehdyttäjä, teemahaastattelututkimus.

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liitteet 4 ja 5 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 15.12.2028.

Ström, Anni

Developing the Project controller onboarding process

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2023, 72 pages.

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open-access publication: Yes.

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis examined the onboarding process of project controllers in organization X. The aim was to get an idea of the current induction process and what actions make it effective. In addition, the aim was to find methods for developing the process. The knowledge base was compiled from relevant dissertations and literature. The work was carried out through thematic interviews. The analysis was carried out using a data-driven content analysis method.

As a result, it was found out that the basics of the onboarding process are in order. According to the results, the induction process can be made more efficient by clarifying the job description and work phases. The work phases are clarified by familiarizing oneself with the tools with examples and opening job descriptions. The results highlighted how important it is to return to what has been learned again and monitor the progress of orientation.

Clarity was also needed in the job descriptions of other employees. Information about other people's job descriptions is perceived as directing to correct information. These development methods are seen to save working time. Induction is also enhanced by a designated inductor and scheduled induction. The inductor must be accessible and actively ask questions about the familiarizer's learning. More intensive orientation was sought with the project portfolio and financiers.

Although orientation was seen to work well in many ways, but there were areas for development for more effective induction. Development areas were found in the thesis, from which the development work of the orientation process can be continued. The development of induction is profitable because it brings success to the organization.

Keywords/tags (subjects)

Onboarding, induction, induction process, the effectiveness of induction, development of induction, learning by doing, teamwork, clarity of job description, follow-up of induction, mentoring, appointed inductor, and thematic interview survey.

Miscellaneous (Confidential information)

Appendices 4 and 5 are confidential and have been removed from public service. The grounds for secrecy are Section 24, Section 17 of the Act on the Openness of Government Activities 621/1999, a company's business, or professional secret. The confidentiality period is five (5) years, the confidentiality expires on 15.12.2028.

Sisältö

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Perehdyttämällä tehokkaaksi osaksi organisaatiota | 6 |
| 1.1 | Perehdyttämisen merkitys menestymiselle..... | 6 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoite ja tausta | 7 |
| 2 | Perehdyttäminen uuteen työtehtävään | 8 |
| 2.1 | Mitä perehdytys on? | 8 |
| 2.2 | Onnistuneen perehdytyksen toteutus | 11 |
| 2.3 | Uuteen työtehtävään opastus..... | 12 |
| 2.4 | Palautekulttuuri ja uuden työntekijän tuomat näkemykset..... | 13 |
| 2.5 | Perehdyttämisen haasteet | 14 |
| 2.6 | Perehdyttämisen lakisääteisyys | 16 |
| 3 | Perehdyttämisprosessi..... | 18 |
| 3.1 | Suunnitelmallinen perehdytys | 18 |
| 3.2 | Perehdyttämisprosessin kesto ja laajuus | 20 |
| 3.3 | Kokonaiskuvan hahmottaminen osana perehtymisprosessia | 21 |
| 3.4 | Suorituskyvyn huomioiminen perehdytyksessä | 23 |
| 3.5 | Mentorointi ja hiljaisen tiedon siirto | 23 |
| 3.6 | Perehdytyksen kehittäminen ja sen haasteet..... | 25 |
| 4 | Tehokas perehdytys nopeuttaa uuden työn oppimista | 26 |
| 4.1 | Menetelmillä tehokkuutta perehdytykseen | 26 |
| 4.2 | Tehokkaassa perehdytyksessä on tavoitteet ja niiden toteutumista seurataan | 27 |
| 5 | Tutkimuksen toteuttaminen | 29 |
| 5.1 | Tutkimusongelma..... | 29 |
| 5.2 | Tutkimuksen toteuttaminen laadullisella menetelmällä | 30 |
| 5.3 | Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä | 31 |
| 5.4 | Haastatteluteemat ja -runko | 33 |
| 5.5 | Haastattelun toteutus | 34 |
| 5.6 | Tutkimuksen analyysi ja analysointimenetelmä | 35 |
| 5.7 | Tutkimuksen eettisyys, etiikka ja luotettavuus..... | 37 |
| 5.7.1 | Tutkimuksen eettisyys | 37 |
| 5.7.2 | Tutkimuksen etiikka | 38 |
| 5.7.3 | Tutkimuksen luotettavuus | 39 |
| 5.7.4 | Ihmisen kokemukset tutkimustulosten takana | 41 |

| | |
|--|-----------|
| Lähteet | 43 |
| Liitteet | 46 |
| Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset | 46 |
| Liite 2. Haastattelun saatekirje | 47 |
| Liite 3. Perehdyttämisen tarkastuslista | 48 |
| Liite 4. Tutkimukset tulokset (salassa pidettävä) | 49 |
| Liite 5. Pohdinta (salassa pidettävä) | 50 |
| | |
| Kuviot | |
| | |
| Kuvio 1. Uuden työntekijän sopeutumisen eteneminen ja tuloksia | 10 |
| Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen | 36 |
| | |
| Taulukot | |
| | |
| Taulukko 1. Onnistumisen edellytykset perehdytyksessä | 12 |

1 Perehdyttämällä tehokkaaksi osaksi organisaatiota

1.1 Perehdyttämisen merkitys menestymiselle

Työelämän vaatimukset kasvavat jatkuvasti ja organisaatioissa pyritään tehokkaampaan toimintaan. Kun lisäksi työpaikkoja vaihdetaan usein, luo tämä tarpeen perehdyttämisen toimivuudelle ja tehokkuudelle. Kansainvälisen Paylab -palkkavertailusivuston teettämän tutkimuksen mukaan, kolmasosa ihmisistä on sitä mieltä, että 3–5 vuotta olisi ihanteellisin aika työskennellä yhdessä organisaatiossa. Nuoret ihmiset vaihtavat työpaikkaa usein vielä tiuhempaa. (Tutkimustulokset kertovat: Näin usein kannattaa vaihtaa työpaikkaa, 2018.) Perehdytysprosesseissa onkin tähdittävä nopeaan työnomaksumiseen ja tuottavaan työhön, jotta uusia työntekijöitä saadaan mahdollisimman nopeasti, osaksi tehokasta organisaatiota.

Tehokkaalla perehdyttämiselle voidaan vaikuttaa myös osaajapulaan. Perehdytysprosessin on hyvä olla nopea ja tehokas, jolla voidaan hyödyntää Suomen vähäisiä työvoima- ja osaajaresursseja. Saadessaan olemassa olevat resurssit nopeammin tehokkaampaan käyttöön, sillä voi olla vaikutusta jopa kansantalouteen. Manpower Groupin tutkimuksen (2021) mukaan, osaajapula on suurimmillaan 15 vuoteen. Noin 70 % työnantajista kertoo hankaluuksista löytää osaavaa työvoimaa. Vakavin ongelma on suuryrityksissä. Sen voittamiseksi työnantajien olisikin ymmärrettävä työntekijän näkökulmaa. Sitä, mitä he haluavat eri vaiheissa työuraa. Toiseksi henkilöstön osaamisen kehittämistä on pidettävä huolta. Kolmanneksi organisaation on nähtävä ja otettava käyttöön koko henkilökuntansa osaaminen. (Osaajapula pahin 15 vuoteen, 2021.)

Perehdytys on yksi organisaatioiden kalleimmista ja tärkeimmistä prosesseista (Eklund 2020, 25). Se vaatii aikaa ja toistoa. Jos perehdytys on kesken, työntekijä käy niin sanotusti tyhjäkäynnillä. Tällöin osa työajasta menee asioiden selvittämiseen ja kysymiseen, johon käytetään useamman henkilön työaikaa. Huono perehdytys voi johtaa Saarisen (2022, 5) mukaan uusien työntekijöiden irtisanoutumiseen ja organisaatiossa kymmenientuhansien eurojen rahalliseen menetykseen. Perehdyttämisen onnistumisella on suuri rooli organisaation tehokkaalle toiminnalle ja hyvinvoivalle henkilökunnalle. Hyvällä perehdytyksellä saadaan osaava henkilökunta säilymään ja nopeutettua uuden työntekijöiden oppimista. Hyvä perehdytys sitoo uuden työntekijän organisaatioon ja onnistuessaan sen tuloksellisuus kasvaa (Gupta, Bhattacharya, Sheorey & Coelho 2017, 61–80).

Perehdytyksen kehittämistä on tehty useita tutkimuksia ja sitä kehitetään tietoisesti. Esimerkiksi Saarinen (2022) on tutkinut väitöskirjassaan, miten uuden työntekijän oppimista ja suoriutumista voidaan edistää perehdyttämistä kehittämällä. Tässä opinnäytetyössä käytetään erilaisia kansanvälisiä tutkimusartikkeleita, mm. Bauerin, Bodnerin, Erdoganin, Truxillon ja Tuckerin (2007) artikkelia, joka kuvailee perehtymistä sopeutumiseksi uuteen työhön. Heidän mukaansa uusi työntekijä selvittää roolivaatimuksensa, niiden prioriteetit ja työn aikataulutuksen. Alan tutkimuksissa ja opinnäytetyöissä pyritään löytämään keinoja, joilla uusi työntekijä saadaan nopeammin osaksi tuotavaa työyhteisöä.

Tällä opinnäytetyöllä on paikallisen kehittämisen lisäksi myös yhteiskunnallisesti arvoa. Project controllerit luovat mahdollisuuden tutkijoille keskittyä substanssiosaamiseensa. Tutkimusten perusteella, luodaan mm. uudenlaista yritystoimintaa ja kehitetään teknologiaa, luoden markkinaetua suomalaisille tuotteille ja palveluille. Paikallisella tasolla opinnäytetyössä tutkitaan kehittämiskeinoja project controllereiden perehdyttämisprosessiin. Tämä mahdollistaa tehokkaat työntekijävaihdokset ja hankkeiden onnistuneen taloushallinnon.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tausta

Opinnäytetyössä tutkitaan, millainen on organisaation X project controllereiden perehdyttämisprosessi. Tutkimusongelmana on, ettei project controllereiden perehdyttämisprosessin kehittäminen ole vielä valmis. Työnkuva on erittäin laaja ja perehdyttäminen kestää pitkään. Työnkuvaan kuuluvat täydentävän rahoituksen tutkimus- ja innovaatiohankkeiden budjetointi, talouden seuranta ja raportointi hankkeiden vastuullisille johtajille. Project controllerin työ on hankkeen suunnitellulle toteutukselle merkittävää. Hankkeilla on merkittävä rooli työntilaaajaorganisaatiossa, sillä noin 30 % sen vuosittaisesta kokonaisrahoituksesta tulee hankkeiden kautta.

Project controllereiden perehdyttämisen kehittäminen on aloitettu 2017. Työntilaaaja kokee kuitenkin, että perehdyttämisprosessin kehittäminen on kesken. Ensimmäisenä tavoitteena opinnäytetyössä on saada kuva tämänhetkisestä perehdyttämisestä. Millainen on project controllerin perehdyttämisprosessi ja mitkä toimet tekevät siitä tehokasta? Toisena tavoitteena on saada näkemyksiä prosessin kehittämistä varten. Työ toteutetaan teemahaastattelemalla project controllereita. Aineistoa analysoidaan induktiivisella eli aineistolähtöisellä laadullisinduktiivisellä sisällönanalyysi menetelmällä.

Opinnäytetyössä selvitetään tutkimusongelmaa perehdyttämisen tehokkuuden näkökulmasta. Project controllereiden taidot ja tehokkuus vaikuttavat hankkeiden taloushallintoon. Perehdyttämisen nykytilan tutkiminen on tärkeää, jotta työntilaja voi kehittää perehdyttämistä vielä tehokkaammaksi. Tehokkaalla perehdytyksellä vaikutetaan myös talouden seurannan täsmällisyyteen ja tehokkuuteen sekä vaikutetaan siihen, että saadaan hankkeet toteutettua optimoidusti.

Opinnäytetyö on rajattu yhden toimenkuvan perehdyttämisprosessiin. Työssä haastatellaan viimeisen vuoden aikana aloittaneita project controllereita, jolloin perehdyttämisprosessi on vielä hyvin muistissa. Tiivis rajaaminen on tärkeä, jotta työstä saadaan looginen ja selkeä lopputulos, joka antaa vastauksia työntilajalle ja opinnäytetyön tekijälle. Project controllereiden perehdyttämisprosessin yksityiskohtainen tutkiminen antaa luotettavaa tulosta perehdyttämisen kehitystarpeista. Aihe on kiinnostava ja ajankohtainen, sillä perehdyttämisen onnistuminen on aina avainroolissa organisaation toimivuuden ja menestymisen kanssa.

2 Perehdyttäminen uuteen työtehtävään

Opinnäytetyön tietoperustassa on käsitelty perehdyttämistä työtehtävään ja työpaikan sosiaaliin ympäristöön. Lisäksi tietoperustassa kerrotaan perehdyttämisessä käytettävistä menetelmistä. Perehdyttämisen teoriaperusta rajataan käsittelemään perehdytysprosessia, perehdyttämisen lakisääteisyyttä ja perehdytysohjelmaa. Tietoperustaan tuodaan näkökulmaa perehdytyksen tehokkuudesta ja sen onnistumisen merkityksestä.

Tietoperusta on kerätty kirjallisuudesta, niin suomalaisista, kuin kansainvälisistä väitöskirjoista ja tieteellisistä artikkeleista. Lakitieto on peräisin Finlexin sivuilta. Tietoperustaa on haettu niin Keski-kirjastosta, kuin myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston kirjastoista. Tietokantahauilla haettiin tieteellisiä artikkeleita ja väitöskirjoja tuomaan tieteellistä ja kansanvälistä näkemystä. Tietokantahaut on tehty Jyväskylän ammattikorkeakoulun JanetFinna ja Jyväskylän yliopiston JYKDOC-tietokannoista.

2.1 Mitä perehdytys on?

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkea sitä, jolla työntekijä voidaan saada osaksi organisaatiota. Perehdytys aloittaa työsuhteen. *”Kun uusi henkilö pääsee mahdollisimman pian osaksi porukkaa,*

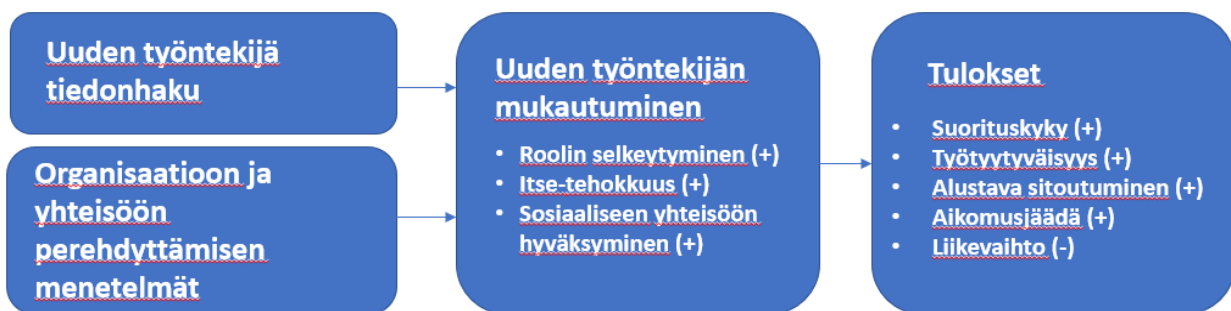
jolla on aito halu tehdä yhdessä hyviä tuloksia työilmapiiriltään mukavassa ja haasteellisessa ympäristössä, sillä on merkitystä koko liiketoiminnan menestymiseen.” (Joki 2021, 85, 96.) Perehdytys sisältää erilaisia toimia, joilla pyritään varmistamaan, että työnsä aloittanut hallitsee työnsä ja sopeutuu työyhteisöönsä. Uudessa työssä pitää oppia uusien taitojen lisäksi yhteisiä toimintatapoja ja oppia toimimaan tehokkaasti yhdessä muiden kanssa. Myös organisaation on opittava uutta ja otettava vastaan uusia toimintatapoja uuden työntekijän mukana. Kun perehdytys toimii, se onkin uuden työntekijän ja työpaikan välinen vuorovaikutustilanne. Perehdytyksessä työnantaja ja uusi työntekijä oppivat ymmärtämään toisiaan ja se luo mahdollisuuden oppimiseen ja kehittämiseen. (Eklund 2020, 25–26.)

Perehdytystä tarvitaan aina, oli sitten kyse organisaation sisäisestä vaihdoksesta tai sen ulkopuolelta tulevasta työntekijästä. Hyvin tehty perehdyttäminen vie aikaa, mutta se maksaa vaivan takaisin. Perehdyttäminen vaikuttaa työturvallisuuteen, virheiden määrään, työntuloksellisuuteen ja perehdytettävän mielialaan. Hyvä perehdytys sitouttaa uuteen työpaikkaan ja sen yhteisön jäseneksi. (Joki 2021, 85.) Eklundin mukaan, (2020, 25–26) kun opetellaan uutta työtä, se vaatii toistoa useampaan kertaan. Toistot vaativat aikaa. Työpaikan tulisi olla valmis käyttämään tähän resursseja riittävin määrin. Perehdytyksen tarkka sisältö riippuu työtehtävästä. Eri työtehtävät vaativat aina erilaisen perehdytyksen, mutta niin vaativat myös eri perehdytettävät. Jokainen ihminen oppii eri tavalla. Yhdistävinä tekijöitä perehdytysprosesseissa ovat työturvallisuuslain määrittämät seikat ja tarve saada uusi työntekijä oppimaan uuden työnsä tehtävät.

Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo ja Tucker (2007, 708–709) kuvailevat perehtymistä sopeutumiseksi uuteen työhön. Uusi työntekijä selvittää roolivaatimuksensa eli ymmärtää työtehtävänsä, niiden prioriteetit ja työn aikataulutuksen. Kun työ hallitaan, itseluottamus työtehtävässä kasvaa. Ryhmään sopeutuminen on myös tärkeää. Uuden työntekijä tulee kokea itsensä pidetyksi ja hyväksytyksi. Kilcullen, Bisbey, Rosen ja Salas (2020, 355) ovat tutkineet, että tiimityö on organisaation perustavaa laatua osa. Tiimit tekevät työtä, johon yksilöt eivät pysty yhtä tehokkaasti. Tutkimustuloksien mukaan hyvät tiimityöskentelijät ovat usein organisaation parhaita työntekijöitä. Tiimilähtöinen työskentely vaikuttaa tutkimustuloksien mukaan positiivisesti organisaation suorituskykyyn, tehokkaaseen työskentelyyn ja muihin tuloksiin.

Bauerin (2007, 708–709) ja muiden mukaan, sopeutumisen mittareina on käytetty uusien työntekijöiden omien työtehtävien ymmärtämistä ja työtiimiin sopeutumista. Kun uusi työntekijä sopeutuu työympäristöönsä, hän etsii kaiken aikaa tietoa auttaakseen itseään sopeutumaan. Työnoppiminen ja työtiimiin sopeutuminen vähentävät tulokkaan epävarmuutta. Jokainen organisaatio on erilainen ja vaatii erilaisia asioita uusilta työntekijöiltään. Uuden työntekijän on aina opittava, mitä häneltä vaaditaan. Uusi työntekijä pyrkii vähentämään epävarmuuttaan ja luomaan ympäristöstään ennustettavamman.

Bauer ja muut (2007, 708) havainnoivat sopeutumista uuteen työhön kuviossa 1. Siinä on esitetty, mitä uuden työntekijän perehdytykseen sisältyy niin työntekijän kuin organisaation näkökulmasta. Kun perehdytys on käynnissä, tapahtuu roolin selkeytymistä, tehokkuus kasvaa ja uusi työntekijä tulee työyhteisönsä hyväksymäksi. Kaaviossa näkyy perehdytysprosessin eteneminen ja sen vaikutus organisaatioon ja työntekijän kehittymiseen uutena työntekijänä.



Kuvio 1. Uuden työntekijän sopeutumisen eteneminen ja tuloksia (Bauer ym. 2007, 708).

Uuteen työnkuvaan mukautuminen vaatii perehdytystä, mutta myös työntekijän aktiivisuutta tiedon haussa. Uuden työntekijän päästessä sisään organisaatioon, hän tulee työyhteisön hyväksymäksi. Hän oppii uudesta työstä lisää, samalla hänen roolinsa organisaatiossa selkeytyy ja tehokkuus kasvaa. Tuloksena on suorituskyvyn kasvaminen, työtyytyväisyyden nousu sekä tunne alustavasta sitoutumisesta ja aikomuksesta jäädä. Organisaatiolle tämä aiheuttaa kuitenkin hetkellisesti tehokkuuden ja liikevaihdon laskun. (Bauer ym. 2007, 708–709.)

2.2 Onnistuneen perehdytyksen toteutus

Onnistunut perehdytys yksilötasolla merkitsee epävarmuuden vähenemistä ja varmuuden kasvattamista. Kun varmuus uudessa työssä kasvaa, itsenäisyys ja oma-aloitteisuus kasvavat. Hyvä perehdytys opettaa uuden työn heti työn alusta oikein, jonka takia onnistumisen kokemukset sitovat työntekijää organisaatioon. Onnistunut perehdytys nopeuttaa sopeutumista uuteen työtiimiin ja -ympäristöön. (Gupta ym. 2017, 61–80.)

Perehdyttämisohjelmalla uusi työntekijä otetaan tervetulleeksi taloon. Tukimateriaalin käyttäminen perehdytyksessä on tärkeää. Tukimateriaaliin voi kuulua toiminta- ja vuosikertomus, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, työohjeet ja toimenkuvat. Uudelle työntekijälle on opastettava intranetin ja muiden sähköisten tietolähteiden käyttö. Yksi tärkeä vaihe perehdyttämisessä on tiedon ymmärtäminen ja konkretiaan vieminen. Uudelle työntekijälle on tärkeää mahdollistaa aikaa tutustua materiaaliin, palata niiden äärelle ja kysymysten esittämiselle. (Joki 2021, 92–93.)

Perehdyttämisessä on hyvä olla kirjallinen suunnitelma. Sen avulla seurataan perehdytystä, ja voidaan kiinnittää erityistä huomiota työn vaaran paikkoihin ja ohjeistetaan, kuinka toimitaan erityistilanteissa. Kuten, miten voidaan tunnistaa vaaroja ja ennaltaehkäistä niitä. Hyvään perehdytykseen kuuluu työpaikan pelisäännöistä sopiminen, kuten häirintä ja epäasiallinen kohtelu tai väkivallan uhkatilanteissa toiminen. Myös henkinen kuormitus on huomioitava ennakoivasti perehdytyksen yhteydessä. (Perehdyttäminen ja työnopastus 2022)

Perehdytysuunnitelma ohjaa uuden työntekijän ja perehdyttäjän yhteiseen tavoitteeseen. Perehdyttämissuunnitelmassa kuuluu sopia, kuka vastaa perehdyttämisen eri osista, sen aikataulusta, toteutuksesta ja järjestyksestä. On tärkeää ymmärtää, mitä käyttöön otetulla perehdyttämisprosessimallilla tavoitellaan. Kun on suunnitelma, joka tukee käytännön perehdytystyötä, se toimii parhaimmillaan perehdytyksen karttana. Tämän avulla perehdyttäminen on helpompaa perehdyttäjälle ja antaa hyvät valmiudet uudelle työntekijälle oppia työtehtävä. (Eklund 2020, 74–76.)

Onnistuneeseen perehdytykseen tarvitaan monia asioita. Taulukossa 1. on kuvailtu onnistumisen edellytyksiä perehdytysprosessissa. Huolehtimalla, että perehdytyksessä käydään läpi taulukossa kuvailut asiat, voidaan varmistaa onnistunut työn aloitus. Taulukkoa voidaan käyttää myös perehdyttämisen kehittämisen tukena. Taulukon avulla voidaan arvioida perehdytyksen nykyistä

tilannetta. Arvioinnin tekevät perehdytyksestä vastaavat henkilöt, jonka jälkeen kootaan vastaukset ja katsotaan, mitkä asiat nousivat esille. Pyytämällä työntekijöitä täyttämään taulukon perehdytysprosessin jälkeen, voidaan taulukkoa käyttää myös palautteen keräämiseen. Tällöin uudet työntekijät voivat arvioida onnitumista asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoittaa ei onnistunut ja 5 tarkoittaa onnistui erittäin hyvin. Perehdytyksen laatu on loppujen lopuksi kiinni siitä, että organisaation johdossa ymmärretään perehdytyksen tärkeys ja halu kehittää sitä. (Eklund 2020, 112, 191.)

Taulukko 1. Onnistumisen edellytykset perehdytyksessä (Eklund 2020, 191).

| Onnistumisen edellytys | | Onnistumisen edellytys | |
|---|--|---|--|
| Selkeät perehtymisen tavoitteet | | Kokemus työn merkityksellisyydestä | |
| Selkeät työntekijäkohtaiset tavoitteet | | Mahdollisuus tiimiytymiseen | |
| Käytännön työtä tukeva perehdytys suunnitelma | | Mahdollisuus verkostojen kasvattamiseen | |
| Johdon sitoutuminen | | Toimivat työvälineet ja järjestelmät | |
| Riittävät perehdyttämisesurssit | | Työrauha | |
| Perehdyttäjien taidot | | Riittävä molemminpuolinen palaute | |
| Riittävästi aikaa työn omaksumiseen | | Riittävä informaation saanti | |
| Riittävästi haasteita | | Toimiva perehdytyksen seuranta | |
| Toimiva vuorovaikutus esimiehen kanssa | | Jatkuva perehdytyksen kehittäminen | |

2.3 Uuteen työtehtävään opastus

Perehdyttäjällä on merkittävä rooli toimintatapojen opettamisessa uudelle työntekijälle. Vastuu on myös kaikilla muilla työntekijöillä. Jokainen annettu esimerkki ja toimintatapa, antavat mallia uudelle työntekijälle. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen tai noudattamatta jättäminen, näytävät mallia perehdyttäjälle, kuinka työyhteisössä voi toimia. (Eklund 2020, 104.)

Ilman kunnollista työhön opastamista, on mahdotonta oppia uusi työ tehokkaasti. Eklundin (2020, 96–97) mukaan työhön opastuksessa käsitellään sääntöjä, tekniikoita ja toimintatapoja, joilla työ voidaan suorittaa työtä tehokkaasti. Työhön opastukseen pitää sisältyä kaikki, mikä mahdollistaa perehdytettävän pääsevän kiinni uuteen työhön. Työnopastusta voidaan suunnitella seuraavien kysymysten avulla:

- Mitä asioita kuuluu työtehtävän suorittamiseen?
- Minkälaisia tietoja ja taitoja tehtävässä vaaditaan?
- Mikä on työtehtävään käytettävä työaika ja kuinka se kirjataan?
- Minkälaiset asiat ovat tärkeitä, jotta työtehtävässä voi onnistua?
- Minkälaisia työvaiheita työtehtävään sisältyy?
- Mitä työvälineitä, laitteita ja ohjelmia käytetään työssä?
- Mikä on oikea tapa tehdä työtä?
- Mitä työturvallisuusmääräyksiä työhön liittyy?
- Minkälaisia hallinnollisia asioita työssä tulee hoitaa? Keneen tulee näissä tilanteissa olla yhteydessä?

Asiantuntijatyössä on usein haastavaa ohjeistaa, miten työ tulisi tehdä, koska ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Selkeiden tavoitteiden asettaminen on kuitenkin tärkeää, ja rajata työtehtävää kuvaillen, mihin työntekijän valta ja vastuu yltyvät. On tärkeää kertoa, mistä asioista työntekijä voi päättää itsenäisesti ja missä tulee noudattaa täsmällisiä ohjeita. Työn luonne huomioiden on suunniteltava, miten eri tehtävät tullaan käymään yhdessä läpi, mitä perehdytystapoja käytetään, kuinka tarkkaa opastusta annetaan ja millä nopeudella työssä voidaan edetä. (Mts. 96–97.)

Perehdyttäjän on hyvä laatia avukseen muistilistoja, jottei mikään asia jää muistin varaan. Kannustaminen kysymään epävarmoissa tilanteissa, voi tehostaa myös työn oppimista, kun piileviin haasteisiin voidaan puuttua heti. Työelämätaidot on myös huomioitava perehdytyksessä ja ne ovat merkittävässä roolissa työssä onnistumisessa. Usein ne jäävät työntekijän omille harteille ja voivat altistaa tehottomaan työhön, esimerkiksi jos ajanhallintataidot eivät ole vielä kehittyneet uudessa työssä vaaditulle tasolle. Työelämätaidot onkin siksi syytä ottaa osaksi perehdytystä. (Eklund 2020, 96–98.)

2.4 Palautekulttuuri ja uuden työntekijän tuomat näkemykset

Hyvän palautekulttuurin luominen ja sen esiin tuominen perehdytyksessä on erityisen tärkeää. Eklundin (2020, 124–125) mukaan perehdytettävälle on kerrottava, millainen palautekulttuuri työyhteisössä on. Voiko palautetta antaa kenelle tahansa, vai vain esimiehelle? Palautteenantokulttuurin ollessa tiedossa, osaa uusi työntekijä valmistautua palautteeseen tai sen antoon paremmin. Palautteenantotavan tunteminen vähentää uuden työntekijän kokemaan stressiä. Vertaispalautteen antamiseen kannustaminen, voi olla myös keino perehdytyksen kehittämiseen. Vertaispalaute tarkoittaa kollegoilta saatua suoraa palautetta. Tämä palaute koetaan tärkeänä ja tutkimusten mukaan, jopa arvokkaampana, kuin esimieheltä saatu palaute.

Uuden työntekijän mielipiteitä tulisi kuunnella erityisellä herkkyydellä perehdytysprosessista. Eklund (2020, 126) kertoo, että perehdyttämistä voidaan kehittää antamalla perehdytettävälle mahdollisuus kertoa omaa palautetta perehdyttäjälle ja muulle yhteisölle. Uudella työntekijällä on paras näkemys ja kokemus perehdyttämiskäytäntöjen toimivuudesta. Organisaation vastuulla on auttaa palautteen muotoilussa. Esimerkiksi perehdytyskeskustelussa voi olla valmiit kysymykset, jotka auttavat uutta työntekijää antamaan palautetta perehdytyksen eri osa-alueista.

Palautteen oikeanlainen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää. Organisaatiossa palautetta tarvitaan menestymiseen kovenevassa kilpailussa. Työelämässä on tärkeää tarkastella palautetta osana kokonaistoimintaa ja työn laaja-alaista arviointia. Palaute kuuluu punaisena lankana organisaation tavoitteisiin, strategiaan, asiakaspalveluun, tulostenarviointiin, yhteistyösuhteisiin ja johtamiseen. Palaute on osa työtä ja se on ammatillisuuden yksi piirre. (Ranne 2014, 14–19).

Palautteenantaminen ei ole helppoa. Palautteenantamista ja vastaanottamista onkin harjoiteltava. On tärkeää tietää, miten palaute annetaan rakentavasti ja miten sitä vastaanotetaan oikein. Hyvä palautteenantaja kuuntelee toisen osapuolen näkemykset ja ottaa hänen näkökulmansa huomioon. Hyvän palautteenantaminen on vähintään yhtä tärkeää, kuin korjaavan, oli kyse pienistä tai suurista onnistumisista. Toimivan palautekulttuurin rakentaminen vaatii sitoutumista ja on tärkeää ymmärtää, mihin palautteella pyritään. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on organisaatiolle kullan arvoista. Pohtiessa palautteen syitä, voidaan palautteenannosta oppia paljon. (Eklund 2020, 127).

2.5 Perehdyttämisen haasteet

Liian usein perehdyttämisessä on mukana kiire ja liian nopeat toiveet uuden työn oppimisessa. Niin Ketolan (2010, 90), kuin Ellingerin ja Chesin (2007, 449) mukaan, kiire ja epäselvyydet perehdyttämisen vastuista, luovat haasteita perehdyttämiseen. Ketola (2010, 90) näkee myös, että organisaatio odottaa saavansa lisäresursseja ja osaamista heti, kun uusi työntekijä on rekrytoitu organisaatioon. Mutta vasta, kun työntekijä on ollut pidempää työssä, odotuksiin voivat tulla mukaan organisaation toiminnan tehostuminen. Haasteita perehdytykseen tulee, jos perehdytyksen roolit eivät ole selkeitä organisaatiossa. Kiireinen aikataulu tuo myös usein perehtymiseen epäedullisen piirteen, jolloin unohdetaan palautteenanto kokonaan. Ellinger ja Ches (2007, 449) havaitsivat tutkimuksessaan, että ajanpuute ilmeni työkuormituksena.

Kleinin, Polinin ja Suttonin (2012, 265–281) mukaan, organisaatioiden käyttämät perehdyttämiskäytännöt ovat usein puutteellisia ja vaihtelevat laajalti. Heidän tutkimuksessaan selvisi, että useissa tapauksissa oli poikkeamaa siinä, mitä yritykset sanoivat tarjoavansa perehdytyksessään ja mitä tulokkaat ilmoittivat todellisesti kokevansa. Tulokset osoittivat, että perehdyttämiseen käytettiin yleensä suunniteltua lyhyempi ajanjakso. Ylikuormituksen sijaan olisi suositeltavampaa käyttää toisenlaista, pehmeämpää tapaa, joka huomioi jokaisen erilaisen oppimisen. Jokaista perehdyttämiskäytäntöä olisikin mietittävä, mitä sillä on tarkoitus opettaa.

Epäonnistunut ja puutteellinen perehdyttäminen johtaa työtehokkuuden laskuun ja jopa työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Tällöin perehdyttämisen hinta nousee korkeaksi. Perehdyttämisen epäonnistuminen aiheuttaa, niin välillisiä, kuin välittömiä kustannuksia. Välittömiä ovat ne kustannukset, jotka muodostunut siitä, kun työntekijät osaavat heikosti työtehtävänsä tai työ sisältää laatuvirheitä. Välillisiä vaikutuksia ovat ne, kun työpaikan maine heikkenee huonon perehdyttämisen takia. Tällöin heikkenee myös mielikuva organisaatiosta ja se voi menettää asiakkaita. Jos perehdytys epäonnistuu useasti, hinta voi nousta hyvinkin suureksi. (Kammayer-Mueller & Wanberg 2003, 779–794; Becjer & Bish, 2021 1–13.)

Kaijalan ja Tolvasen (2020, 18) mukaan, *”henkilöstö on organisaation tärkein investointi ja keskeinen menestystekijä”*. Onnistuneen perehdytyksen edellytys luodaan jo rekrytoinnissa. Sen epäonnistuessa, ei perehdytyksellä voida korjata sitä. Onnistunut rekrytointi voidaan toisaalta pilata epäonnistuneella perehdytyksellä. (Eklund 2020, 33–34.) Virherekrytointi on kallista. On lähes mahdotonta tietää tarkkaa summaa, mitä virherekrytoinnin kustannukset ovat. Yleisesti voidaan arvioida, että virherekrytointi maksaa 30–50 % rekrytoidun henkilön vuosipalkasta. Kustannuksen summaan vaikuttavat mm. palkattavan henkilön asema ja vaikutusmahdollisuudet muuhun henkilöstöön. Kustannukseen vaikuttavat myös palkka, rekrytointiin käytetty aika ja se, kuinka nopeasti virhe havaittiin sekä, kuinka nopeasti se korjattiin. (Kinnunen & Mäkinen, 2019.) Jos palkataan korkeasti palkattava esimies 7500 euron kuukausipalkalla, kustannukset nousevat helposti 100 000 euroon. Matalamman palkkatason työntekijöiden kohdalla, 4500 euron kuukausipalkalla, kustannukset jäävät 40 000–45 000 euroon. (Inkilä 2020).

Uusissa työntekijöissä pitää nähdä organisaation kehittämisen näkökulma ja siihen pitää kannustaa. Sekä Helsilän (2009, 49) että Joen (2021, 87) mukaan perehdytyksen hyödyt ovat moniulotteiset. Yritys saa tärkeää tietoa sen toimintatavoista uudelta työntekijältä. Uuden työntekijän havainnot on hyödyllistä käyttää hyväksi organisaation kehittämisessä. Uusi ihminen katsoo yritystä aivan erilaisin silmin, kuin kauan jo organisaatiossa toimineet. Tällöin on mahdollisuus hyötyä uuden työntekijän palautteesta ja kehittää organisaatiota parempaan suuntaan. Organisaation menestymiselle on tärkeää sen toimintojen kehittäminen. Uudella työntekijällä voi olla hyödyllisiä kehittämisvinkkejä menestymisen kannalta. Siksi on tärkeää antaa mahdollisuus kyseenalaistaa totuttuja tapoja.

2.6 Perehdyttämisen lakisääteisyys

Perehdyttämistä säätelee Työturvallisuuslaki (738/2002), joka ohjaa työnantajaosapuolta toimimaan oikein lain näkökulmasta. Työturvallisuuslain (738/2002, 14§) mukaan perehdyttäminen on lakisääteistä ja kuuluu kaikille. Perehdyttämisen on tarkoitus taata työturvallisuus, mutta myös tehokas työnteon mahdollisuus ja tilaisuus tutustua uusiin työkavereihin. Kun taas Työturvallisuuskeskuksen artikkelin Perehdyttäminen ja työnopastus (2023) kertovat, että perehdyttäminen on paras tapa ennaltaehkäistä virheitä ja tapaturmia työpaikalla. Sekä työturvallisuuslaki (738/2002), että Työturvallisuuskeskus pitävät erityisen tärkeänä nuoren työntekijän perehdyttämistä. Perehdytyksessä tutustutaan edellä mainittujen asioiden lisäksi, myös työvälineistöön ja niiden turvalliseen käyttöön. (Perehdyttäminen ja työnopastus 2023.)

Työturvallisuuslakia (738/2002, 2§) sovelletaan työhön, niin virka-, kuin myös työsuhteissa sekä myös näihin verrattavissa julkisoikeudellisissa suhteissa. Laki velvoittaa työnantajaa kuin työntekijää. Lain lisäksi on noudatettava myös työssä erikseen annettuja työturvallisuusohjeita. Kahdeksannen pykälän (738/2002) mukaan työnantajalla on huolehtimisvelvollisuus. Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työtä tehdessä. Huomioitavia seikkoja työnantajalla ovat työn turvallisuuden lisäksi, työympäristön turvallisuus sekä työntekijän omat edellytykset tehdä työtä turvallisesti. Huolehtimisvelvollisuuden ulkopuolelle rajataan pois seikat, joita ovat ennalta-arvaamattomia. Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristön turvallisuutta ja terveellisyyttä ja huolehdittava, että ne huomioidaan organisaation kaikissa toiminnoissa.

Työsuojelun toimintaohjelmalla selvitetään työpaikan, työympäristön ja työn teon olosuhteiden kehittämisen tarpeet. Työturvallisuusohjelmalla edistetään terveellistä työskentely-ympäristöä ja työntekijöiden työkykyä. Työnantajalta on oltava työsuojelun toimintaohjelma, jonka tavoitteet työnturvallisuuden ja terveellisyyden edistämisestä sekä työkyvyn ylläpitämisestä, on huomioitava työpaikan kehittämisessä. Työsuojelun kehittämistoimia on käsiteltävä työntekijöiden tai heille asetettujen edustajien kanssa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 9§.)

Työturvallisuuslain (738/2002) 11. § kuvaa, että jos työ aiheuttaa vaaraa, sitä saa tehdä vain pätevätyöinen ja työhön soveltuva työntekijä tai opastuksessa ja valvonnassa oleva muu työntekijä. Työsuojelulain (738/2002) 13. § ja 14. § käsittelee myös työsuunnittelua ja mitoittamista. Näillä työnantajan on huomioitava, ettei työ aiheuta liikaa fyysistä eikä henkistä taakkaa. Työhön on annettava perehdytys sekä työhön tarvittavat apuvälineet sekä opastettava käyttämään niitä.

Laissa säädetään myös, että työnantajan ja työntekijän on yhdessä ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuuseikkoja. Kun työnantajan on annettava riittävästi tietoa turvallisuuteen liittyvistä seikoista, on työntekijän osaltaan toimittava yhteistyössä turvallisuutta edistävästi. Työntekijällä on velvollisuus noudattaa työnantajan antamia turvallisuus- ja työohjeita sekä työskenneltävä huolellisesti noudattaen järjestystä, siisteyttä, huolellisuutta ja varovaisuutta. Viollisista laitteista on ilmoitettava työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle tai jos omat taidot eivät ole riittävät. Violliset laitteet on poistettava tai poistettava niistä on poistettava viollisuudet. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 17–19 §.)

Työturvallisuuslain (738/2002) 5. luvussa määrätään työnteon ergonomiasta ja kuormittavuudesta. Työnantajan on huolehdittava, että työpisteen välineet ja rakenteet on suunniteltava työn luonne ja ergonomia huomioiden. Työpisteellä on oltava riittävästi tilaa työskentelyyn ja asennon vaihtoon, tarvittaessa on työtä kevennettävä apuvälinein. Näyttöpäätetyötä tekevien työntekijöiden työnteko on tehtävä mahdollisimman turvalliseksi. Työntauottamiseen ja työpisteeltä poistamiseen on oltava mahdollisuus, jos työ vaatii yhtäjaksoista paikallaan oloa.

3 Perehdyttämisprosessi

3.1 Suunnitelmallinen perehdytys

Suunnitelmallisen perehdytyksen hyödyt ovat selkeät monestakin näkökulmasta. Ensiksi halutaan pitää kiinni hyvistä työntekijöistä. Heidän korvaamisensa on pitkäaikainen prosessi, joka vie aikaa ja resursseja. Suunnitelmallisessa perehdytyksessä tehdään perehdytys aina samalla tavalla ja näin taataan jokaiselle uudelle työntekijälle samanlainen ja tasalaatuinen mahdollisuus oppia uusi työ. Suunnitelmallisuus mahdollistaa myös perehdytysprosessin kehittämisen. Suunnitelmallinen perehdytys auttaa organisaatiota pääsemään yli hetkellisestä toimintahäiriöstä, jonka uuden työntekijän tulo taloon, on aiheuttanut. Hetkellinen toimintahäiriö tarkoittaa tehokkuuden laskua, joka lähtee pikkuhiljaa nousuun. Suunnitelmallinen perehdytys lyhentää toimintahäiriötä mahdollisimman lyhyeksi. Ammattimainen perehdyttäminen vie myös vähemmän perehdyttäjän työaikaa ja työvälinekustannuksia (Eklund 2020, 31–33.)

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 14–16) Työhön opastamisen viiden askeleen -malli kuvailee alkuvaiheita perehdytykseen. Ne on tehtävä ennen perehdytyksen alkua. Tämä säästää aikaa työn aloituksesta. Välineet ja tilat kuntoon, ennen perehdyttämisen alkamista. Uusi työntekijä voi valmistautua tilanteeseen joko lukemalla tai miettimällä kysymyksiä. Viiden askeleen mallin mukaan perehdytys etenee seuraavasti:

1. Ensimmäinen askel kuvastaa perehdyttäjän myönteisen asenteen vaikuttamista luottamuksen syntymiseen ja uskallukseen kysyä. Tässä vaiheessa selviää tavoitteet perehtymiselle sekä arvioidaan lähtötaso.
2. Toisessa askeleessa uusi työntekijä saa kokonaiskuvan työtehtävästä sekä siihen liittyvistä ohjeista ja säännöistä. Laajemmat kokonaisuudet jaetaan pienempiin osiin, joita perehdytetään yksi osa kerrallaan. Perehdyttäjällä varmistetaan, että perehdytettävä on oppinut yhden vaiheen, ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Perustelemalla, miksi teemme näin, auttaa oppimaan uuden työn. Tässä askeleessa voidaan kysyä syitä toiminnolle ja samalla tiedetään oppimisen edistymistä.
3. Kolmannessa vaiheessa keskitytään mielikuvaharjoitteluun, jossa perehdytettävä kuvailee, jonkin työtehtävän vaiheet perehdyttäjälle.
4. Neljännessä vaiheessa päästään itse tekemiseen ja tällöin harjoitetaan itse työntaitoja. Perehdyttäjällä seurataan perehtymistä työssään. Kun työ on valmis, perehdytettävä arvioi tuloksen ja tämän jälkeen myös perehdyttäjällä. Tässä vaiheessa opitaan arvioimaan omaa työntulosta ja saadaan palautetta rakentavasti perehdyttäjältä.
5. Viidennessä askeleessa varmistetaan, että uusi työntekijä osaa tehdä työn itsenäisesti. Perehdyttäjällä tekee työtä itsenäisesti ja perehdyttäjällä seuraa työskentelyä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14–16.)

Aina kirjallinen perehdytysuunnitelma ei ole välttämätön ja uusia ideoita kannattaa kokeilla alussa pienessä mittakaavassa. Vain niin voidaan tietää, mikä toimii ja mikä ei. Mahdollisuuksia on rajattomasti nykyisessä virtuaalisessa maailmassa. Esimerkiksi verkko-opiskelu ja videot mahdollistavat ja luovat joustavuutta perehdytykseen, varsinkin silloin, kun uusia työntekijöitä tulee paljon. Virtuaaliset mahdollisuudet perehtyä, eivät kuitenkaan koskaan poista aidon kohtaamisen tärkeyttä, vaan ne ovat apuväline muiden toimintojen ohella. (Eklund 2020, 173–174.)

Kun perehdytysuunnitelmaa kehitetään sitä kannattaa pohtia, niin yksin, kuin isommilla kokoonpanoilla. Muut perehdytyksessä mukana olevat henkilöt on hyvä ottaa kehittämiseen mukaan. Tällöin perehdyttämisen prosessin kehittämistyössä saadaan kaikki mahdolliset näkökulmat esille jo heti alussa. Näin saadaan yhteinen tahtotila organisaatioon, mitä halutaan tarjota uudelle työntekijälle. Se, mitä täydellisen perehdytyksen saanut uusi työntekijä sanoisi organisaatiosta, auttaa määrittämään perehdytyksen tavoitteita. (Mts. 74–75.)

Vähänkin isomman organisaation on suotavaa systematisoida perehdyttämisen prosessi, määrittää perehdyttäjät ja varmistaa perehdytysprosessin tuloksellisuus. Jokainen ihminen ottaa tietoa vastaan eri tavalla, rajallisesti ja siihen on syytä antaa aikaa. Uudelle työntekijälle kannattaa antaa mahdollisuus tutustua organisaation materiaaleihin, mutta suullista vuorovaikutusta ei voi kuitenkaan korvata kirjalliseen materiaaliin tutustumisella. (Helsilä 2009, 48.) Ketolan väitöskirjan (2010, 89) mukaan, perehdytysprosessissa edetään usein nopeasti ja prosessin miettiminen ja jäsentely ovat jääneet tekemättä. Prosessin kehittäminen tapahtuu ennemminkin työn ohessa, kuin suunnitelmallisesti. Kiireessä ei ehditä ja tekemällä on opittu hyvät tapat perehdyttää. Väitöskirjatutkimuksen tapaustutkimushaastatteluilta tuli esille, että asioita oli myös pysähdytty pohtimaan ja sen pohjalta oli luotu toimivampia perehdytysprosesseja.

Perehdytysohjelman organisaatioon tekee usein henkilöstöasiantuntija. Huolella valmisteltuna sen käyttöönotto on helpompaa ja perehdytyksestä syntyy tapa suunnitelman mukaisesti. Perehdyttäminen tehdään monen henkilön toimesta, joista jokaisella on oma vastuualueensa. Yleisen esittelyn hoitaa usein henkilöstöasiantuntija. Esimies on paras tutustuttamaan työn vaatimukseen, odotuksiin ja työyhteisöön. Perehdytykseen osallistuvat myös muut tiimin jäsenet ja henkilöt, jotka sopivat perehdytykseen työtehtävien puitteissa parhaiten. Perehdytykseen tehty ohjelma toimii tässä kultaisena lankana, joka johdattelee käymään kaikki ohjelman mukaiset vaiheet läpi. (Joki

2021, 88.) Osaava perehdyttäjä ymmärtää oman roolinsa vaatimukset perehdyttäjänä ja sen merkityksen koko organisaatiolle. Kun uusi työntekijä voi luottaa perehdyttäjäänsä, se mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja mahdollistaa siten toimivan perehdytyksen. (Eklund 2020, 158.)

Perehdyttämisen tarkastuslista (Liite 3) antaa selkeän pohjan perehdyttämisohjelman tekemiseen. Perehdyttämisen tarkastuslista auttaa perehdyttäjää käymään perehdytettävät asiat läpi systemaattisesti, unohtamatta mitään. Perehdyttämisen tarkastuslistan avulla, voidaan myös havainnoida myöhemmin, että kaikki asiat on käyty läpi perehdytyksessä. (Joki 2021, 89.) Uuden työntekijän on kuitenkin oltava aktiivinen ja oma-aloitteinen tiedonhankinnassa ja verkostojen rakentamisessa sekä ilmaistava työnantajalle, millaista tukea vielä tarvitsee (Eklund 2020, 169).

3.2 Perehdyttämisprosessin kesto ja laajuus

Perehdytyksen laajuuteen vaikuttaa paljon työsuhteen pituus ja tehtävät, joita on tarkoitus tulla tekemään organisaatioon. Luonnollisesti lyhyisiin työsuhteisiin käytetään vähemmän aikaa perehdytykseen. Pitkiltä vapailta tai ulkomailla työskentelyn paluun jälkeen, täytyy myös järjestää perehdytys, koska työtehtävät muuttuvat paljon jo yhdenkin vuoden aikana. Perehdytyksen laajuuteen vaikuttavat paljon myös työntekijän osaaminen ja työkokemus sekä hänen ikänsä. Esimerkiksi nuoren työntekijän kokemattomuus, niin työyhteisössä, kuin työtehtävissä, vaikuttaa perehdytyksen määrään, sen aikaa kasvattaen. Samalta alalta siirtyvää ja kokenutta työntekijää tarvitsee perehdyttää luonnollisesti vähemmän. Uuteen organisaatioon siirtyminen tuo kuitenkin aina mukanaan uusia tavoitteita, työskentelytapoja ja ihmisiä. Tällöin tarvitaan perehdytystä.

Esimiestehtäviin tulevan perehdyttämiseen vaaditaan laajempaa perehdyttämistä, kuin muille organisaation tasoille tulevat. On tutustuttava sidosryhmiin, omaan rooliin ja valtaan sekä vastuuseen toimiessaan esimiehenä. (Joki 2021, 87.)

Perehdytyksen kestoa on hankala arvioida. Se voi alkaa jo rekrytointivaiheessa ja linkittyäkin siihen vahvasti, sillä usein perehdyttäjä on suositeltavaa ottaa mukaan jo rekrytointivaiheeseen. Näin voidaan mieltää, että perehdytys alkaa haastattelussa. Haastattelussa voidaan muun muassa kertoa taidoista, mitä vaaditaan kyseiseen tehtävään ja toisaalta kertoa, millaisen perehdytyksen uusi työntekijä tulee saamaan. (Eklund 2020, 89.)

Perehdytyksen kesto vaihtelee hyvin paljon riippuen työstä ja alasta. Suositeltavaa on, että perehdytysajasta puhuttaessa, tarkoitetaan useampia viikkoja tai kuukausia, työtehtävän laadun mukaan. Perehdytys on hyvä suunnitella jaksottaiseksi, mutta joustavaksi. Tämä tarkoittaa, että tiedetään, mitä uuden työntekijän pitää oppia kolmessa kuukaudessa, mutta huomioidaan ihmisten erilaiset tavat oppia ja sen hetkiset tilanteet, kuten kiireiset työtehtävät. Perehdyttämistä on vaikeaa ennakoita kolmea kuukautta pidemmälle. Päivittämistä tehdään aina jaksojen päätteessä. Lyhyemmän ajanjakson tavoitteet tuovat kuitenkin työntekijälle selkeän kuvan työstä ja mitä häneltä odotetaan. (Mts. 91.)

Perehdytyksen loppumista on vaikeaa arvioida, sillä oppiminen ja kehittyminen ei lopu luultavammin koskaan. Kaiken uuden oppimista ei edellytetä perehdytykseltä. Perehdytyksessä onkin tärkeää asettaa tavoitteet, mitä kuuluu oppia ja missä ajassa. Riittävää on tietää, mitä uuden työntekijän vaaditaan osaavan ensimmäisen kolmen kuukauden jälkeen. Perehdytysprosessissa on myös syytä sopia seurantakäytännöt: selkeät tavoitteet, perehtymisen seuranta sekä palautteenanto systemaattisesti. Yhden perehtymisjakson jälkeen, sovitaan uudet tavoitteet seuraavalla ajanjaksolle. (Mts. 91.)

Perehdytykseen on löydyttävä aikaa ja resurssit. Suunnitelmat perehdyttämisen työnjaosta on tehtävä riittävän ajoissa, jotta kaikki perehdyttämiseen osallistuvat pystyvät varaamaan siihen tarvittavan ajan kalentereistaan etukäteen. On tärkeää muistaa myös jättää aikaa tiedon jäsentelylle, kysymyksille ja kertaamiselle. Nykyisessä yhteiskunnassa työn henkinen kuormitus koetaan usein työelämän suurimpana riskinä. Siksi on myös tärkeää kiinnittää huomiota työn stressaavuuteen ja siihen, kuinka työstä ennättää palautua. Jokainen ihminen on vastuussa omasta jaksamisestaan työssä, mutta organisaation vastuulla on tarjota mahdollisuus välttää liiallista työstä kuormittamista. (Mts. 112.)

3.3 Kokonaiskuvan hahmottaminen osana perehtymisprosessia

Uuden työntekijän aloittaessa uudessa työssä, hänellä on paljon opittavaa ja hahmotettavaa. Uusien asioiden tullessa yksittäisinä perehdytettävänä asioina, niitä on mahdotonta omaksua tai pitää mielessä. Kokonaisuuksien luominen auttaakin uuden työn oppimisessa. Kokonaiskuvan hahmotta-

mista voi auttaa tekemällä selkeitä kaavioita tai kuvioita perehdytyksen ja töiden pääkohdista. Organisaatiokaavion läpikäyminen on yksi osa perehdyttämisen prosessia, joka auttaa hahmottamaan omaa asemaansa organisaatiossa. (Kupias & Peltola 2009, 154–155.)

Eklundin (2020, 91–95) mukaan kokonaisuuden jakaminen osa-alueisiin helpottaa, niin perehdytyksen suunnittelijaa, kuin uutta työntekijää. Perehdytyksen jakaminen pienempiin osiin helpottaa perehdytyksen seurantaakin. Pienempien osaamisalueiden perehdyttämistä on helpompi delegoida eteenpäin. Uuden työntekijän kokonaisuuksien hahmottaminen pienemmissä erissä on myös helpompaa. Kokonaiskuvan, vastuiden ja tavoitteiden hahmottamisessa voidaan käyttää apuna kysymyksiä:

- Mitä työtehtäviä työhön kuuluu?
- Mistä työtehtävistä uusi työntekijä on vastuussa?
- Mitä tavoitteita hänen odotetaan saavuttavan ja aikatavoitteet niihin?
- Milloin uudet tavoitteet määritetään, jos tavoitteita ei olekaan saavutettu?
- Miten uuden työntekijän työ linkittyy koko organisaatioon ja sen tavoitteisiin?
- Mitä työtehtäviä uuden työntekijä tavoitteisiin ei kuulu?
- Mitä asioita uusi työntekijä haluaa saavuttaa työssään?
- Millaista oma-aloitteisuutta uudelta työntekijältä odotetaan?
- Minkälaisia asioita uudelta työntekijältä odotetaan perehdytyksen suhteen? (Eklund 2020, 91–95.)

Vastuualueiden kuvaaminen ja linkittäminen organisaatioon isommassa kuvassa, auttaa uutta työntekijää ymmärtämään työnsä merkityksen. Kaijalan ja Tolvasen (2020, 13–18) ja Eklundin (2020, 99–100) mukaan, työntekijän on tärkeää oivaltaa oma strateginen tehtävänsä organisaatiossa. Uuden työntekijän on tärkeää hahmottaa, mihin suurempaan kokonaisuuteen hänen tekemänsä työ liittyy. Tällöin hän voi tuntea tekemänsä merkityksellistä työtä ja motivoitua työntekijänä eri tavalla, kuin merkityksetöntä työtä tekevä. Kun uusi työntekijä näkee oman työnsä merkityksen laajemmin osana organisaatiota, motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon alkaa. Myös Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 185) sanovat, että menestyksekkään työn pohja on motivaatio, mielekkäisyys ja sitoutuminen. Jos näin ei ole, heidän mukaansa työnsuorituskin on monesti puutteellista ja alisuoriutuvaa. Esimies voi saada johtamisellaan innostuksen työhön syttymään ja merkityksen muodostumaan. Ymmärtämällä ihmisten erilaisuuden ja vahvuudet, esimies voi johtaa heidän sisäisen motivaationsa muodostumista työhön. Sisäistä motivaatiota johtaessa, on tiedettävä, mikä motivoi ja sytyttää työssä. Esimiehen tulee olla valmentava ja vastuuta-antava, jotta sisäinen motivaatio saataisiin syttymään.

3.4 Suorituskyvyn huomioiminen perehdytyksessä

Suorituskyky, stressi ja oppiminen liittyvät vahvasti yhteen, kun puhutaan oppimisesta. Tämä auttaa myös perehdytyksen suunnittelussa, jossa tulisi auttaa ihmistä oppimaan uudet tehtävät. Yerkes-Dodsonin laki kuvaa suorituskyvyn yhteyttä verrattuna ärsykkeiden määrään. Mitä matalammalla ärsykkeiden määrä on, sitä passiivisempia olemme. Kun ärsykkeiden määrä nousee, aktiivisuus kasvaa myös. Näin tapahtuu myös stressin ja aktiivisuuden kanssa. Tiettyyn rajaan saakka stressi lisää suorituskykyä. Tätä stressiä kutsutaan eustressiksi. Se johtaa tunteeseen, jossa aika lentää, kuin siivillä ja ihminen kokee onnistumisen tunteita, niin sanottussa flow-tilassa. (Eklund 2020, 47–49.)

Liiallisella stressillä on negatiivisia vaikutuksia. Työteho ja oppimiskyky laskevat. Tällöin stressiä kutsutaan haastestressiksi eli distressiksi. Tällöin uuteen työntekijään kohdistuu liian suuret odotukset ja paineet. Toistuessaan ja pitkittyessään ilmiöllä on haitallisia vaikutuksia ihmisen suoritus-, oppimis- ja ongelmanratkaisu- sekä päätöksentekokykyyn. Perehdytysprosessin aikana ei tämän vuoksi saisikaan aiheuttaa liiallista stressiä. Uuden työntekijän luovuus kärsii ja katsonta kiinnittyy vain omaan tehtävään, joka vie hyvinvointia tiimiltä. Perehdyttäjän tulisi kiinnittää huomiota, ettei perehdyttävälle muodostu liikaa stressiä ja auttaa selviämään uusista työtehtävistä. Perehdytyksessä on kiinnitettävä huomiota siihen, että uudella työntekijällä on riittävästi aikaa palautumiselle ja uuden tiedon sisäistämiseksi. On myös vältettävä turhan tiedon kaatamista uuden työntekijän omaksuttavaksi. Nämä hidastavat perehdytysprosessia ja turhauttavat osapuolia. (Eklund 2020, 50–51.)

Työstä aiheutuva liiallinen stressi aiheuttaa työpahoinvointia. Kaijalan ja Tolvasen (2020, 52–53) sekä Kestin ja Syväjärven (2015) mukaan työpahoinvointi vie suorituskykyä. Heidän mukaansa pahoinvoinnin välttämiseksi ei kuitenkaan voida luoda tehokkuutta työhön. Työn imua kokevat työntekijät sen sijaan ovat tehokkaita, mutta vain silloin, jos heitä ei kuormiteta liikaa. Esihenkilön tehtävä onkin pyrkiä lisäämään työn imun tunnetta työsuorituksessa.

3.5 Mentorointi ja hiljaisen tiedon siirto

Oppiminen kollegalta eli mentorointi, auttaa uuden työntekijän oppimista. Ellinger ja Cseh (2007, 449) ovat tutkineet, miten työntekijät helpottavat toistensa oppimista oman työkokemuksensa

kautta ja miten organisaatiotekijät auttavat oppimista. Heidän tutkimuksensa kuvasi, miten voi kehittää työntekijöiden oppimista edistävää kulttuuria. Tutkimuksessa henkilöstöosasto käytti perehdytyksessä työntekijöitä, joilla on koettu olevan erinomainen osaaminen. Työntekijöiden toimiminen uuden henkilöstön kouluttajina osoitti, että asiantuntemus sijaitsi organisaation kaikilla tasoilla, erityisesti alemmilla tasoilla. Organisaation sitoutuminen tarjoamaan tämän tyyppistä koulutusta kaikkien muiden koulutusresurssien lisäksi, auttoi korostamaan oppimisen yleistä merkitystä ja sen arvoa.

Mentorointi on läheinen tapa siirtää tietoa organisaation kokeneemalta henkilöltä uudelle henkilölle. Mentori siirtää tietoa ja kokemusta eteenpäin. Mentorointia on käytetty esiteollisesta ajasta lähtien perinteisessä mestari-oppipoika-suhteessa. Tämä kaukainen jäännös toimii nykypäivänä, niin tehtaissa, kuin konttoreissa asiakasrajapinnoissa, kokeneemman työntekijän uudelle työntekijälle antamana opastuksena ja ohjauksena. (Helsilä 2009, 82–83.) Mentoroinnissa kokemusta jaetaan toisen hyödyksi. Mentorointia käytetään perehdyttämisen tukena, jolloin uudelle työntekijälle valitaan työyhteisöstä kokeneempi kollega, joka ohjaa uutta työntekijää. Se on ohjauksen tapa, jossa seniorikollega ohjaa uutta työntekijää, aktoria. Mentorointi perustuu luottamukselliseen vuorovaikutukseen. Mentori sitoutuu auttamaan aktoria, hänen ammatillisessa kehityksessään. Aktorin tulee olla kehittymishaluinen. Tärkeintä on, että mentori antaa kokemuksensa ja osaamisensa uuden työntekijän kehittämiseksi työtehtävään. (Kupias & Peltola 2009, 149–150.)

Mentoroinnilla voidaan siirtää ”hiljaista tietoa” henkilöstön eläköitymisen yhteydessä. Näissä tilanteissa kokeneille ja eläköityville työntekijöille hankitaan aktorit. Mentoroinnissa yleensä hyötyvät molemmat osapuolet. Vaikka voisi olettaa, että vain aktorit hyötyvät mentoroinnista, luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa myös mentori saa uusia näkökulmia ja tietoa mentoroitavaltaan. Perehdyttämistä ei usein jätetä vain mentoroinnin varaan, vaan perehdyttämiseen kuuluu muutaakin. Hiljaisen tiedon siirtymistä ei haluta jättää vain yhden henkilön varaan, jolloin vaarana on, että tieto voi olla vanhentunutta tai väritynyttä. (Kupias & Peltola 2009, 150–151.)

Hiljasen tiedon siirto koettiin Ketolan (2010, 101) mukaan uudelle työntekijälle haasteena. Toimivinta sen koettiin olevan mentori- ja kummijärjestelmien avulla tai uuden työntekijän sijoittamisella kokeneemman työntekijän läheisyyteen. Myös mestari ja kisällimäistä mentorointimallia oli

käytetty onnistuneesti eräissä asiantuntija organisaatioissa työpareissa ja tiimeissä. Hiljainen tiedon siirto koettiin näin tehokkaaksi organisaatioissa. Se on monivaiheinen prosessi, joka voi toteutua pikkuhiljaa.

3.6 Perehdytyksen kehittäminen ja sen haasteet

Onnistunut perehdytys tuo menestyksen. Organisaatioissa nähdään perehdytyksessä kehittämisen paikkoja usein, koska perehdyttämisen prosessi on muotoutunut pikkuhiljaa ilman sen suurempia suunnitelmia. Työyhteisössä on voinut myös tapahtua asennemuutoksia, ja organisaation taidot ovat voineet parantua, jolloin nähdään uusia kehityskohteita. Perehdyttämisen yksityiskohtainen kuvaus koetaan monesti haasteena ja hankalana toteuttaa. Siksi joustavuus, tilannetaju ja maalaisjärjenkäyttö, muodostuvat oleellisiksi tekijöiksi onnistuneissa perehdytyksissä. (Ketola 2010, 96)

Ketolan (2010, 96) mukaan ongelmallista on, miten aikaisimmin, vuosia sitten taloon rekrytoidut henkilöt, oli perehdytetty. Prosessi oli saattanut hyvinkin olla olematon, esimerkiksi tässä on vessa ja naulakko. Huonon perehdytyksen saaneet eivät tällöin näe perehdyttämisen tärkeyttä tänäkään päivänä. Osa syynä on voinut olla myös oma operatiivinen vastuu ja kiire saada työntekijä osaksi tehokasta tiimiä. Yhtenä tehokkaan perehdytyksen haasteena nähtiin roolien epäselvyydet ja työnjaon puutteet. Nämä aiheuttivat epäselviä tilanteita, kun ei tiedetty, kuka on vastuussa mistäkin.

Kun uudessa työssä tulee vastaan ongelma ja vastausta siihen ei löydy, voi uusi työntekijä jäädä etsimään vastausta pitkäksi aikaa. Jotta tilanteisiin ei jumiuduttaisi ja työn tehokkuus laskisi, perehdyttämisen prosessiin kannattaa sisällyttää verkostoitumista. Verkostojen rakentamiset nousevatkin yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista asiantuntijatyön perehdyttämisen prosessissa. Tällöin työssä pitää osata hankkia, yhdistellä ja soveltaa tietoja. Mitä paremmat verkostot uudella työntekijällä on, sitä nopeammin hän saa vastauksen apua tarvittaessa. Tällöin työyhteisön tarjoama tuki, on erityisen suuressa roolissa, koska perehdyttäjä ja esimies, eivät voi olla koko ajan läsnä. Työyhteisön tuki varmistaa perehdytysprosessissa onnistumista. Osa verkoston rakentamisvastuusta on perehdyttäjällä ja hänen kuuluu ohjata uutta työntekijää tutustumaan verkostoon. Osa vastuusta on uudella työntekijällä. Uusien kontaktien luominen alkaa uuden työntekijän omasta toiminnasta ja asenteesta. (Eklund 2020, 105–108.)

4 Tehokas perehdytys nopeuttaa uuden työn oppimista

Perehdyttäminen on keino johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita strategiansa mukaisesti. Jos organisaatiossa halutaan pitkiä työsuhteita, tahdotaan uuden työntekijän sopeutuvan uuteen työympäristöön ja viihtyä siellä. Organisaation kannattaa miettiä, mitä he perehdytykseltä haluavat ja, mitä he sillä toivovat saavuttavansa. Perehdytyksessä voidaan painottaa eri asioihin. Nopeaan tehokkuuteen, hyvään tiimityöhön, itsenäiseen työskentelyyn tai vahvaa vastuunkantokykyyn. (Eklund 2020, 27–29.)

4.1 Menetelmillä tehokkuutta perehdytykseen

Perehdytyksen tehokkuudesta on tehty monia tutkimuksia. Jiang, Takeuchi ja Lepak (2013, 1449) pohtivat, että erilaiset HR-järjestelyt voivat vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn. Heidän tutkimuksessaan oli mallina AMO-malli, jossa A tulee sanasta ability, M sanasta motivation ja O sanasta opportunity to participate. AMO-mallin mukaan työntekijöiden kyky, motivaatio ja mahdollisuus osallistua, ovat kolme tekijää, jotka vaikuttavat työntekijöiden suorituskykyyn. Eri HR-menetelmiin vaikuttamalla, kuten perehdytykseen, voidaan vaikuttaa henkilöstön kautta yrityksen suorituskykyyn.

Suorittavaan työhön liittyvissä tutkimuksissa on selvitetty, miten paljon nopeammin perehdytetty henkilö pääsee työssään itsenäiseen suoritukseen, kuin henkilö, jota ei perehdytetä. (Helsilä 2009, 48.) Saarisen (2022, 158) väitöskirjan tulosten mukaan kokoonpanotehtaassa voitiin suoritusta ja tehokkuutta edistää perehdyttämällä, johon oli asetettu selkeästi niin tavoitteet, vaiheittainen työnoppiminen, yksilön huomioiminen oppimisprosessissa ja työyhteisön jäseneksi pääsemisessä. Väitöskirjassa syntyi malli perehdyttämisen elementeistä, jossa työntekijä nähdään yksilönä, joka itse vaikuttaa omalta osaltaan toimillaan perehdytysprosessin onnistumiseen.

Perehdyttämislle on vaikeaa määritellä tiettyä aikaa, mutta riittävän tarkat tavoitteet ja aikarajat on silti syytä asettaa. (Eklund 2020, 90). Kun työt opetetaan riittävän pienissä kokonaisuuksissa, silloin se on helpompi omaksua ja tällöin oppiminen tehostuu. Perehdyttäminen tulee tehdä yksilöllisesti varmistaen, että jokainen saa työntekoon tarvittavan osaamisen siitä suoriutuakseen. Lisäksi tutkimuksessa osoitettiin oppimistavoitteiden lisäävän työntekijöiden kokemusta työnmerkityksellisyydestä. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyi onnistumisen ilo. (Saarinen 2022, 159.)

Saarisen (2022, 159) ja Bauerin (2010, 12) mukaan työyhteisöön sosiaalistaminen ja työyhteisöön sisälle pääsy edistävät uuden työn oppimista. Kokemus yhteenkuuluvuudesta sitoo työntekijää uuteen työhön. Samalla työssä viihtyminen parantuu ja nämä auttavat uuden työn oppimisessa. Van Doornin, Ruyesseveldtin, Van Damin, Mistiaen ja Nikolovan (2016, 915–922) mukaan ensimmäisten työpäivien aikana opitaan uutta pääasiassa perehdyttäjältä. Kun pääasiallinen perehdyttäminen on ohi, korostuu tiimiläisten merkitys oppimisen edistäjinä. Kollegat kertovat työtehtäviin liittyvistä kokemuksistaan ja neuvovat erilaisissa työtehtävissä. Tällöin uusi työntekijä alkaa pärjäämään työssään paremmin.

Perehdytyksen laajuudella on tutkitusti osoitettu olevan vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Ensimmäisten 90 päivän aikana saaman tuen on katsottu vaikuttavan eniten työn tuloksellisuuteen ja työhön sitoutumiseen. Ensimmäiset kolme kuukautta ovat perehdytyksen ja uuden työntekijän sitoutumisen kannalta kaikkein tärkeimmät. Tutkimukset ovat osoittaneet, että perehdytysprosessin käyttöönoton ansiosta sitoutuminen työtehtävään kasvoi 58 %. (Eklund 2020, 34.)

Ketolan (2010, 99) mukaan uuden työntekijän palkkaus ja perehdytys koettiin onnistuneen, kun muutaman kuukauden jälkeen työntekijä on löytänyt paikkansa organisaatiosta ja voi työskennellä ilman apua. Eklund (2020, 89) toteaa, että kolmen kuukauden ajaksi on kannattavaa miettiä perehdytysprosessia. Tämän aikana on työvaiheita, jotka työntekijän pitää oppia. Nämä tehtävät sisällytetään suunnitelmaan. Liian tarkkaa suunnitelmaa ei kuitenkaan pidä tehdä, koska ei voida tietää, miten perehdytys kyseisen ihmisen kohdalla etenee. Hänen mukaansa tärkeintä on ollut suunnitella perehdytysjakson kesto ja runko. Runkoa ja kestoja voi muokata perehdytettävän ja vallitsevan tilanteen mukaan.

4.2 Tehokkaassa perehdytyksessä on tavoitteet ja niiden toteutumista seurataan

Eklundin (2020, 90) mukaan tehokkaan perehdytyksen edellytyksiä ovat tieto, mitä odotuksia työntekijää kohtaan on. Kun molemmiin puoliin odotukset ovat selkeät, on perehdyttämisen onnistuminen tehokkaasti mahdollista. Mitä paremmin perehdyttäjä tuntee perehdytettävän, sen parempi. Perehdyttäjän on hyvä olla mukana jo työhaastatteluvaiheessa. Tällöin edellytykset hyväälle perehdytykselle ja työsuhteelle ovat paremmat.

Perehdytysprosessia on seurattava, jotta muuttuviin tarpeisiin voidaan reagoida. Uuden työntekijän kanssa sovitaan, milloin tarkastellaan työn hallintaa ja työyhteisöön sopeutumista. Seuranta-keskustelussa käydään läpi, onko uusi työntekijä saanut riittävästi tukea uudessa tehtävässään. Jos joku asia ei ole sujunut, seurantakeskustelussa voidaan nostaa nämä asiat esille. (Joki 2021, 96.) Kun on asetettu selkeät tavoitteet, on mahdollista seurata kehittymistä ja tällöin myös palautteenantaminen on systemaattisempaa. Perehtymisprosessin etenemistä seurataan perehdytyskeskusteluissa. Keskustelut mahdollistavat, että perehdytystä voidaan tarjota yksilöllisesti. Näin varmistetaan myös tavoitteiden saavuttaminen ja kyky reagoida muutoksiin. Kun työtehtävään kuuluu monimutkaisia tehtäviä, perehdytysprosessia on vaikeampaa ennakoida. Tällaisissa tehtävissä seurannan tärkeys korostuu. Positiivinen ja rakentava palaute on erittäin merkittävää, jotta työssä voidaan kehittyä, mutta myös siksi, että perehdytysprosessia voitaisiin kehittää. (Eklund 2020, 96.)

Uusi työntekijä tarvitsee harjoitusta, käytännössä harjoittelua ja tekemistä, saadakseen kokemuksia ja oppiakseen. Työntekoa on arvioitava, niin yksin, kuin yhdessä esimiehen kanssa, jotta tiedettäisiin, missä osaamisen tasossa mennään ja mitä pitäisi kehittää. Näin uusi työntekijä oppii myös organisaation ja työn vaatimukset sekä oppii soveltamaan tietojaan laajemmin. Uusi työntekijä on tällöin valmis uuden työn haasteisiin. Perehdytyksen tulee olla vaiheittaista ja välissä opituista asioista pitää keskustella opastajan tai esihenkilön kanssa. (Helsilä 2009, 49.)

Perehdyttämiseen liittyy paljon odotuksia, joita on hyvä tarkastella eri näkökulmista. Yksi näkökulma on uuden työntekijän kehityskeskustelut esimiehen kanssa. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen kahden keskisiä palaute-, arviointi- tai tavoitekeskusteluja. Kun kehityskeskusteluja pidettiin useammin, kuin kerran vuodessa, oli yksi kehityskeskustelu määritelty uuden henkilön perehdytysprosessin arviointia varten. Uusi työntekijä sai tällöin antaa palautetta perehdyttämisen prosessista ja sai palautetta sisäänpääsystään kyseiseen tehtävään. (Ketola 2010, 98)

Perehdyttämisessä voidaan käyttää kysymyksiä uuden työn oppimisen tueksi. Kysymyksiä voi esittää perehdytyksessä suullisesti tai kirjallisesti. Näin selviää perehdytettävän ajatuksia, osaamista ja näkemyksiä, mutta ennen kaikkea se auttaa oivaltamaan ja ymmärtämään asioita. Perehdyttämisen edetessä, uusilla kysymyksillä voidaan ohjata perehtyjää ajattelemaan työprosessien kokonai-

suutta. Kysymyksillä voidaan myös arvioida perehdyttämistä. Niillä voidaan tarkistaa, onko perehdytettävä ymmärtänyt asian tai, kun halutaan pohtia yhdessä jotain asiaa. Kysymyksillä voidaan selvittää perehtyjän ajatuksia ja näkemyksiä, kun asiaan ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua tai olemassa olevaa toimintamallia. (Kupias & Peltola 2009, 153.)

Kun perehdyttämisen intensiivinen jakso on takana päin, on vielä syytä muistaa perehtymisjakson aikana nousseita toiveita esimerkiksi urakehityksestä tai työn sisällön kehittämisen suhteen. Kehityskeskusteluissa on hyvä jatkaa perehtymisjakson aikana nousseiden asioiden käsittelyä. Tämän lisäksi, on hyvä pohtia muitakin keinoja kehittymisen tukemiseen ja säännölliseen palautteenantoon. Kehityskeskusteluissa voi pohtia, miten osaamisen kehittymistä seurataan, miten työntekijää ohjataan jatkossa perehdytyksen jälkeen, miten siirrytään organisaation muihin osaamisen kehittämisen prosesseihin sekä kenen vastuulla nämä ovat. (Mts. 109–110.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä on, että työntilaja organisaatio kokee project controllereiden perehdyttämisen prosessin kehittämisen oleva kesken. Perehdytysprosessia on kehitetty vuodesta 2017 alkaen. Asiantuntijatyö ja sen laajuus tuo perehdytykseen haasteita. Tämän vuoksi perehdytysprosessia halutaan kehittää edelleen. Ensimmäisenä tavoitteena opinnäytetyössä on saada kuva tämänhetkisestä perehdyttämisestä. Millainen on project controllerin perehdyttämisen prosessi ja mitkä toimet tekevät siitä tehokasta? Toisena tavoitteena on saada näkemyksiä prosessin kehittämistä varten. Opinnäytetyön tutkimusongelmaan haetaan vastauksia tutkimuskysymyksillä:

1. Millainen project controllerin perehdyttämisen prosessi on ollut?
2. Mitkä perehdyttämisen toimet koetaan tällä hetkellä tehokkaiksi ja toimiviksi?
3. Miten project controllerin perehdytyksestä voitaisiin saada tehokkaampaa?

Tutkimuskysymykset on laadittu tutkimusongelman mukaan selvittämään kehittämistarpeita perehdytysprosessiin. Kyseessä on yhden työtehtävän perehdytysprosessin kehittäminen ja tutkimus keskittyy vain project controllerin perehdytysprosessin tutkimiseen. Aikaisempien tutkimuksien,

kuten Saarisen (2022) ja Ketolan (2010) väitöskirjojen mukaan perehdyttämisprosessiin panostaminen auttaa organisaatiota tehokkuuteen.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen laadullisella menetelmällä

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on menetelmä, jossa on tarkoitus oivaltaa tutkittavaa kohdetta, sen ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti (Laadullinen tutkimus 2021). Eskolan ja Suorannan (2008, 13–22) mukaan laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat tutkimuksen toteuttaminen mikrotasolla, tutkittavien näkökulmien tärkeys, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullisinduktiivinen sisälönanalyysimenetelmä sekä tutkijan asetelma ja narratiivisuus. Narratiivisuus tarkoittaa asioiden selontekoa tarinamuodossa. Nämä tarinat toimivat tiedon välittäjinä ja tuottajina (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 218). Usein tutkittavien määrä on niin suuri, ettei kaikkia voida ottaa mukaan tutkimukseen. Harkinnanvarainen otanta tarkoittaa sitä, että tutkittavasta joukosta valitaan satunnaisesti tai harkinnanvaraisella otannalla tutkimukseen osallistuvat henkilöt. Näitä kutsutaan näytteiksi. (Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte, 2015.)

Laadullinen tutkimus on kuin prosessi, jossa aineiston keruuväline on ihminen. Tällöin voidaan katsoa, että aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkimusprosessin edetessä. Tutkimustoiminta on myös eräänlaista oppimista. Laadullinen tutkimus on prosessi myös siinä mielessä, että sen vaiheet voivat tarkentua tutkimuksen edetessä. Tutkimustehtävää tai aineiston keruuta koskevat menetelmät voivat selvitä vasta pikkuhiljaa sen edetessä. Kun ollaan tutkimuksen ytimessä, lähellä tutkittavaa kohdetta, tutkittava ilmiö avautuu vähitellen tutkijalle ja tällöin tutkimusmenetelmät tarkentuvat. Laadulliselle tutkimukselle onkin ominaista, että sen eri osat, tutkimustehtävä, teorian kirjoittaminen, aineiston keruu ja aineiston analyysi, kehittyvät joustavasti tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2015, 74.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin opinnäytetyöhön, sillä työssä tutkitaan ihmisiä ja heidän kokemuksiaan sekä näkemyksiään perehdytysprosessin tilasta ja tehokkuudesta. Tutkimusmenetelmäksi ei olisi sopinut määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska työssä tutkittiin tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä lukumäärien sijaan. Eskolan ja Suorannan (2008, 22) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan tilastoja ja numeroita. Tutkimusmenetelmän valin-

taan vaikuttivat tutkittavien määrän pienuus ja tutkittavien näkökulmien tärkeys. Harkinnanvarainen otanta pienestä ryhmästä vuoden aikana taloon tulleista project contotrollereista, on myös tutkimuksen luotettavuuden tunnusmerkkejä.

Kun laadullinen tutkimus etenee, voivat näkemykset kehittyä, ja tarkastelu kohdentua uusiin kohteisiin. Tärkeää on löytää tutkimusongelmaa johtavat ideat, joiden perusteella tehdään tutkimuksellisia ratkaisuja. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää korostaa tutkimusongelmaan liittyvän rajauksen välttämättömyyttä. Rajaus tarkoittaa mielekkään ja selkeästi rajatun tutkimusongelman löytymistä. Kaikkea tutkimuksesta nousutta tietoa ei voida kirjoittaa tutkimusraporttiin. Kun ihminen tekee tutkimusta, on rajaamisessa kyse myös tulkinnallisesta rajaamisesta. Tutkijan tarkastelunäkökulmat ja omat kiinnostuksen kohteensa, vaikuttavat kerätyn aineiston luonteeseen. Laadullinen aineisto kuvastaa todellisuutta, joka on tutkijan tulkitsemaa. Kerätessään tutkittavaa aineistoa, tutkija rajaa tutkittavaa asiaa tulkinnallisen perspektiivinsä välityksellä. Rajaamisessa on myös kyse tutkijan kannanotosta. Mikä on tutkijan mielestä keskeinen aineistosta nouseva ydinsanoma tutkimusongelmaa tutkittaessa? (Kiviniemi 2015, 76.)

5.3 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Opinnäytetyöhön valittiin haastattelumenetelmäksi teemahaastattelu, koska tutkittavien määrä oli pieni ja ihmisten kokemukset olivat tutkimuksessa keskiössä. Teemahaastattelumenetelmällä saadaan parhaiten selville yksilön kokemukset perehdytyksestä, koska vastauksissa kerrotaan omin sanoin kokemuksista, eikä esim. valmiiksi muotoilluilla väitteillä. Tutkimusmenetelmällä saadaan arvokasta tietoa perehdytysprosessista tutkimukseen osallistuvien kokemusten kautta. Muilla menetelmillä tutkijan rooli olisi ollut suurempi tuloksissa ja tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä tutkittavien kokemuksiin.

Teemahaastattelun menetelmä pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendalin 1956 julkaisemaan teokseen *The Focused Interview*. Menetelmä eroaa muista tutkimushaastatteluista monella tapaa. Ensiksi tiedetään, että tutkittavat ovat kokeneet jonkin saman asian. Toiseksi tutkija on selvittänyt ilmiön tärkeitä osia, rakenteita, prosessia sekä kokonaisuutta. Sen perusteella tutkijalle on muodostunut tietty kuva ja oletukset tilanteesta. Kolmanneksi tutkija suunnittelee haastattelun rungon. Lopuksi haastattelu tehdään tutkittaville heidän subjektiivisista kokemuksistaan tutkittavasta ilmiöstä, joita tutkija on ennalta analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 48) mukaan teemahaastattelu ei ota kantaa haastattelujen määrään tai siihen, kuinka syvällisiin keskusteluihin haastattelussa mennään. Teemahaastattelussa oleellista on, että haastattelu etenee teemoittain. Tämä menetelmä vapauttaa tutkijan näkökulmasta ja tuo haastateltavan äänen suurempaan rooliin. Teemahaastattelussa käytävällä vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Teemahaastattelu huomioi paremmin haastateltavien sanallistamia kokemuksia ilmiöstä ja niiden merkityksestä heille.

Hirsjärvi ja Hurme (2011, 48) kertovat, että teemahaastattelu on samankaltaisempi strukturoimattoman haastattelun kanssa, kuin strukturoidun haastattelun. Fielding (1993) näkee taas, että teemahaastattelussa kysymysten muoto on sama, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Eskolan ja Suorannan (1998) kirjoittavat, että vaikka kysymykset ovat kaikille samat, vastausvaihtoehtoja ei ole. Tällöin haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Robsonin (1995) mukaan kysymykset ovat määritelty ennalta, mutta haastattelija voi haastattellessaan vaihdella kysymyksien sanamuotoa. Yhteenvedona voidaan todeta, että teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Puolistrukturoitu haastattelu-menetelmä.

Opinnäytetyön tutkimuksen teemahaastattelu toteutettiin haastattelemalla toimeksiantajalla työskenteleviä, viimeisen vuoden aikana aloittaneita, project controllereita. Tutkimukseen valittiin viisi henkilöä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 98) mukaan otantamenetelmässä on tärkeintä, että tutkimukseen valitaan ihmisiä, jotka tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta. Laadullisen tutkimuksen otannassa on tärkeää, ettei se perustu sattuman varaisuuteen, vaan tulee olla hyvin perustein harkittua. Aineiston määrästä Tuomi ja Sarajärvi (2018, 97–98) ovat sitä mieltä, että sen ratkaisevat usein resurssit. Käytettävissä oleva raha ja aika. Opinnäytetyön tutkimuksessa haastateltavien määrään vaikutti se, että perehdytyksestä ei voinut olla kulunut vuosia, jotta kokemukset olisivat vielä hyvin muistissa. Työntilaajan kanssa sovimme, että tutkimukseen osallistuu viimeisen vuoden aikana aloittaneet. Heillä on tutkimuksen kannalta tuorein ja paras asiantuntemus tutkittavasta aiheesta.

Teemoja valitessa huomioitiin opinnäytetyön tutkimusongelma, johon pyrittiin saamaan vastauksia. Eskolan ja Vastamäen mukaan (2015, 35–37) tutkimusongelma sitoo työn yhdeksi kokonaisu-

deksi ja auttaa löytämään teemoihin oikeat kysymykset. Opinnäytetyössä teemoina olivat perehdytys ja tehokas perehdytys. Eskolan ja Vastamäen (2015, 35–37) mukaan haastattelutilanne muistuttaa paljon tavallista keskustelua ja ne voivat mennä jopa syvälle teemaan. Teemahaastattelun valmistelemina menetelminä voi käyttää kysymyslistojen kirjoittamista. Pitkiä muistiinpanoja ei suoritella otettavaksi haastatteluun mukaan. Mitä lyhyemmät muistiinpanot ovat, sen parempi. Teemahaastattelun tavoite on olla keskustelun omainen tilanne. Haastattelijalla voi olla mukana esimerkiksi haastattelun runko. Runko voi olla luettelo ranskalaisin viivoin ja lyhenteitä käyttäen, mutta yhtä hyvin haastattelun rungon voi muotoilla itselleen sopivaksi menetelmävälineeksi.

5.4 Haastatteluteemat ja -runko

Tutkimuksen teemojen aihevalinnoissa käytettiin apuna opinnäytetyön tietoperustaa, joka oli rakennettu kirjallisuuden, tieteellisten artikkelien ja aiempien tutkimuksien perusteella. Opinnäytetyössä tutkija oli tutustunut siihen, millainen project controllerin perehdytysprosessi oli. Näin tutkijalle oli selvinnyt ilmiö, sen rakenne ja kokonaisuus sekä muodostunut käsitys tutkittavasta asiasta. Tutkittavalla kohderyhmällä, oli kaikilla taustallaan kokemus perehdyttämispöytästä ja sen tehokkuudesta. Tämän ja asetetun tutkimusongelman perusteella suunniteltiin haastattelurunko.

Opinnäytetyöhön tehtiin teemahaastattelun runko tutkimuksen teemojen mukaisesti Exceliin. Kysymykset valittiin sen mukaan, että opinnäytetyön asetettuihin tavoitteisiin voitaisiin vastata. Saatekirjeessä lähetettiin linkki teemahaastattelun runkoon. Näin haluttiin lisätä vastauksien validiteettia eli pätevyyttä ja tuloksien hyödyllisyyttä työn tilaajalle. Haastattelussa edettiin teemahaastattelutyypillisesti, eli keskustelunomaisesti teemoittain. Kysymysrunko ohjasi haastattelijaa kysymään kaikki kysymykset. Ennakkoon lähetetyt kysymykset auttoivat haastateltavia antamaan vastauksia. Haastattelurungon lähettäminen ennakkoon tutustuttavaksi oli perusteltavaa, sillä osalla haastateltavista oli mennyt perehdytyksestä jo noin vuosi. Kun tutkittaville oli annettu mahdollisuus tutustua tuleviin haastattelun kysymyksiin, heillä oli aikaa muistella perehdytystä, palata sen materiaaleihin ja kulkuun. Näin tutkimuksen vastaukset kuvasivat hyvin tutkittavaa ilmiötä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 85) kuvailevat haastattelua joustavaksi tavaksi kerätä tietoa. Joustavuutta tuovat kysymyksien toiston mahdollisuus ja väärin ymmärryksien korjaaminen. He pitävät

myös laadullista tutkimusta joustavana, sillä siinä ei ole kysymys kilpailusta. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Myös tämän vuoksi oli hyvä ja perusteltua antaa kysymysrunko haastateltaville ennakoon tutustuttavaksi ja toteuttaa tutkimus puoli strukturoituna.

5.5 Haastattelun toteutus

Haastatteluun osallistujat rekrytoitiin sähköpostitse. Ennen sähköpostien lähettämistä, työntilajalta varmistettiin lupa tutkittavien osallistumisesta haastatteluun työajalla. Sähköpostiviestillä lähetetyssä saatekirjeessä, (Liite 2) kerrottiin kirjallisesti tutkimuksesta, opinnäytetyöstä, mahdollisuudesta osallistua perehdytysprosessin tutkimustyöhön anonymisti työajalla. Saatekirjeessä pyydettiin saada lupaa nauhoittaa keskustelut. Lisäksi kerrottiin, ettei tuloksien analysoinnissa käytetä suoria lainauksia. Lainaukset kerrottiin muutettavan kirjakielelle varmistaakseen tutkimuksen anonymiuden. Tutkimukseen osallistuvien kalentereista varattiin heille sopivat haastatteluajat ja sovittiin tarkemmin haastattelun sijainnista. Haastattelu tehtiin helpoksi osallistua.

Eskolan ja Vastamäen mukaan (2015, 39) haastattelun sopiminen on yksi vaikeimmista vaiheista. Ihmiset eivät helposti lähde mukaan haastatteluihin, kieltäytyminen on helppoa. Toisaalta aihe voi olla myös kiinnostava. Kieltäytyminen onkin paljon kiinni tutkimuksen aiheesta. Kaikki tutkimukseen osallistujat suostuivat haastatteluun ja olivat kiinnostuneita antamaan omat kokemuksensa tutkimuksen käyttöön. Tutkimuksen toteuttaminen työajalla oli erinomainen asia, joka paransi todennäköisesti osallistujien suostumista haastatteluun. Kaikkien tutkittavien saaminen tutkimukseen oli todella tärkeää tutkittavien vähäisen määrän vuoksi.

Haastattelun aloitus oikealla tavalla voi vaikuttaa sen toteutumiseen. Haastattelun alkuun voi rentouttaa tunnelmaa keskustelemalla jostain aivan muusta. Tällainen aloitus voi tuoda haastattelulle rehellisen ja vilpittömän tunnelman ja saada aikaiseksi luottamuksellisen keskusteluilmapiirin. Haastattelijan on pohdittava se, mitä voi kysyä ja huomioitava yksityisyyden suoja. Haastattelupaikan valinnassa on huomioitava paikan rauhallisuus, sillä tutkittaessa asiaa teemahaastattelulla, halutaan keskittyä haastatteluun ja tutkittavaan aiheeseen. Haastattelupaikka ei saa tuottaa tutkittavalle epävarmuutta, koska tällöin ei päästä tutkittavaa niin lähelle, kuin halutaan. (Eskola & Vastamäki 2015, 28–30.) Haastattelupaikaksi tutkimuksessa valittiin työympäristöstä rauhallinen

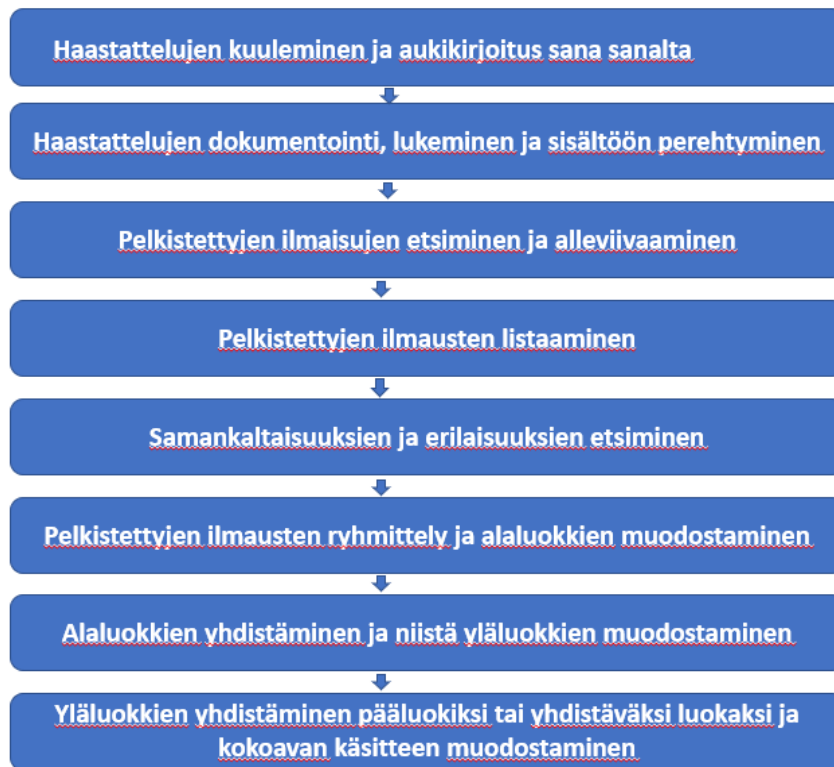
kokoushuone. Tilassa ei ollut häiriötekijöitä. Haastattelun aloituksessa keskusteltiin ajankohtaisia työasioita rentouttamaan tunnelmaa.

5.6 Tutkimuksen analyysi ja analysointimenetelmä

Opinnäytetyön teemahaastattelun aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä laadullisella sisällönanalyysi menetelmällä. Työssä oli tärkeintä saada tutkittavien kokemukset perehdytyksen nykytilasta ja sen tehokkuudesta. Tämä analysointimenetelmä valittiin tutkimukseen, koska se auttaa havainnoimaan tutkittavien näkemyksiä tutkittavasti ilmiöstä. Menetelmällä saadaan selville, mitkä asiat ilmiössä nousevat esille usein ja kokonaisuutta. Menetelmässä ei korostu liikaa yksilön kokemus, vaan ilmiön yleinen tila. Tilaajaorganisaatio halusi tutkimuksessa saada ymmärrystä perehdytyksen yleistilanteesta, ei vain yksilön kokemuksesta. Yksilön kokemus saattaisi vääristää tutkimuksen tulosta.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 122) mukaan sisällönanalyysi perustuu aineiston tulkintaan ja päättelyyn. Tutkimuksessa edetään tutkimusaineistosta kohti tutkijan näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia juuri heidän näkökulmastansa analyysin kaikissa vaiheissa. Miles ja Huberman (1994) kertovat induktiivisen eli aineistolähtöisen laadullisen analyysiprosessin kolmitasoiseksi, jossa 1) aineisto pelkistetään eli redusoidaan, 2) ryhmitellään eli klusteroidaan ja 3) luodaan teoreettisia käsitteitä eli abstrahoidaan (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 90).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 123) kuvailevat sisällönanalyysiä kuviossa 2, havainnollistaen tutkimuksen eri vaiheita. Ensimmäisessä vaiheessa alkuperäinen tieto redusoidaan eli pelkistetään. Tässä vaiheessa aineistosta karsitaan kaikki turha pois ja sitä tiivistetään. Pelkistämässä kasataan tutkittavaa tietoa kuvailevia asioita yhteen. Tutkimusmateriaalista voidaan esimerkiksi alleviivata eriväreillä asioita, erotellakseen tietyn tyyppistä tietoa. Näin etsitään tutkimusmateriaalista tutkittavaa tietoa kuvaavat alkuperäiset ilmiöt sekä niitä kuvaavat pelkistetyt ilmiöt. Tämän jälkeen ne listataan allekkain niin, ettei mitään pääse katoamaan. Näin saadaan luotua pohja klusteroinnille, jossa pelkistetyt ilmaukset yhdistetään tietynlaisiksi kuvaaviksi ryhmiksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 150) mukaan analyysimenetelmän avulla tutkijan on tarkoitus ymmärtää ilmiöitä monipuolisesti, luoden siitä tutkimusongelmaa valaisevia näkökulmia ja onnistuneita tulkintoja.



Kuvio 2. Aineistolähteöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

Tutkimusmateriaalin pelkistämisen yhteydessä ei säilytetty yhteyttä tiettyyn vastaajaan. Litterointi vaiheen jälkeen haastattelut oli nimetty H1, H2 jne., jolloin haastattelujen yhteys sen alkuperäiseen haastateltumateriaaliin katosi. Tämä oli tärkeää, jotta tutkittavien anonymiteetti säilyi. Materiaalit koottiin allekkain tutkimukselle relevanttien vastausten perusteella. Analyysivaiheessa ei haluttua keskittyä yhden henkilön vastauksien kokonaisuuteen, vaan kaikkien vastauksien tuomaan analyysin yhteenvetoon koetuista kokemuksista. Tutkimuksessa oli tarkoitus saada selville perehdytysprosessin tila kokonaisuudessaan, ei vain yhden henkilön kokemana.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi menetelmä sopii käytännölliseen tutkimukseen. Opinnäytetyön tutkimus oli hyvin käytännöllinen haastattelututkimus perehdytyksen nykytilasta ja kehittämisen tarpeista. Kun tutkimuksessa keräämästä aineistosta nousee selkeästi tutkimusongelmaa valaisevia asioita, voidaan vertailla tutkimuksessa nousseiden teemojen esiintymistä ja teoriaa. Tutkimustapauksesta voidaan siis poimia keskeisempiä aiheita, ja sitten käydä keskustelua teorian ja empirian välillä, jolloin onnistutaan tutkimuksessa mahdollisimman hyvin. (Eskola & Suoranta 2008, 174.)

Haastattelujen litteroinnin yhteydessä haastatteluiden sisältö tulee tutuksi eri tavalla, kuin haastattelutilanteessa. Haastattelutilanne saattaa sisältää jännittyneisyyttä ja keskittymistä muihin seikkoihin. Haastattelun ja sen litteroinnin jälkeen kerätty aineisto järjestellään sisältöineen eli aineistolle tehdään teemoittaminen. (Eskola 2015, 186.) Teemoittamisen jälkeen alkaa varsinainen analysointi, jossa luetaan aineistoa riittävän monta kertaa ja tehdään siitä tulkinnat. Analyysin tehtävänä on tiivistää ja jäsentää aineistoa. (Mts. 194–197.) Teemoittaminen tutkimuksessa tehtiin Excel -taulukossa. Taulukot tulostettiin paperille ja eri asioita yliviivattiin eri väreillä eli tutkimuksesta nousseita tuloksia ryhmiteltiin. Tämän jälkeen tehtiin uudet taulukot ryhmitetyille tuloksille, joista tutkimuksen tuloksien olivat helpommin tulkittavissa.

5.7 Tutkimuksen eettisyys, etiikka ja luotettavuus

5.7.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkijan vastuulla on pohtia, mikä tutkimus on eettisesti hyvä tutkimusaihe. Tutkimusaihe tulee valita ja muotoilla niin, että sen tulos on hyödyttävä. Aiheen valintaan kuuluu pohtia, kenen ehdoilla tutkimusta tehdään, mistä aiheesta ja miksi tutkimukseen ryhdytään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114.) Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 20) mukaan tutkimuksen eettistä näkökulmaa tulee tarkastella sen tieteellisen tiedon etsimisen lisäksi siitäkkin näkökulmasta, miten se parantaa tutkimuksen kohteen tilannetta. Opinnäytetyön aiheen valinnassa tehtiin työntilaajan kanssa yhteistyötä ja aihe valikoitui tutkimaan project controllerin perehdytysprosessin kehittämistä. On eettisesti oikein tutkia, kuinka saadaan perehdyttämisestä tehokkaampaa. Tehostaminen on hyväksi niin työntekijöille, kuin organisaatiolle. Molemmat osapuolet hyötyvät tehokkaasta perehdytyksestä.

Opinnäytetyössä noudatetaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun arvoja: luottamus, luovuus ja vastuu. Suunnitelmassa on huomioitu eettisyys myös niin, että työhön pyydettiin suostumus osallistujilta. Haastattelukutsussa, kuten myös haastattelun yhteydessä kerrottiin, että tutkimus toteutetaan täysin luottamuksellisesti, kunnioittaen vastaajien anonymiteettiä. Jotta yhdenkään tutkimukseen osallistuvan henkilön henkilöllisyys ei paljastuisi, suunniteltiin haastattelun vastauksien analysoinnissa ja raportoinnissa käytettäväksi vain kirjakielelle muokattuja lainauksia. Henkilöllisyyksien suojaaminen korostuu opinnäytetyössä, sillä tutkittavana on pieni, viiden henkilön ryhmä.

Tutkimuksen aineistoa säilytettiin ilman yhteyttä henkilötietoihin tietoturvallisesti salasanalla suojattuna tietokoneella ja opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen tutkimusaineisto tullaan hävittämään kokonaisuudessaan. Tutkimuksesta saatu tieto tulee Sarajärven ja Tuomen (2018, 115) mukaan olla luottamuksellista ja kaikkien tutkittavien on jäätävä nimettömiksi, ellei siihen anneta erikseen lupaa. Koska opinnäytetyössä yhdestä viittauksesta oli mahdollista tunnistaa vastaaja, tutkija kysyi tutkimukseen osallistujalta suostumusta käyttää hänen vastaustaan työssä. Vastauksen käyttöön saatiin lupa, vaikka henkilöllisyys voidaankin mahdollisesti tunnistaa vastauksesta.

Tutkimusvastauksien litteroinnin ja analysoinnissa yhteydessä eettisyys huomioitiin niin, että jokaisen tutkimukseen osallistuvan henkilön oma kokemus asiasta haluttiin säilyttää vastauksessa mahdollisimman hyvin. Litteroinnit tehtiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen tarkastaen sanelimen tuottama aineisto. Näin varmistuttiin siitä, että aineisto oli mahdollisimman luotettavaa.

Tutkimus toteutettiin vastuullisesti tutkimus- ja analyysimenetelmiä noudattaen. Opinnäytetyössä käytettiin lähteitä asianmukaisesti, referoiden omin sanoin ja käyttämällä lähdeviitteitä oikein. Työssä ei kerätty henkilötietoja. Opinnäytetyön sopimus tehtiin toimeksiantajan kanssa ja lisäksi tehtiin salassapitosopimus, koska toimeksiantaja ei toivonut nimeään ja liikesalaisuuksiaan julkaitavaksi. Työn tulokset jäävät salaisiksi.

5.7.2 Tutkimuksen etiikka

Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 115) ihmisoikeudet muodostavat tutkimuksen eettisen perustan. Tutkijan tulee selvittää osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja riskit ymmärrettävästi. Tutkittavien on saatava osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heidän tulee tietää, mistä tutkimuksessa on kyse. Tutkittavien hyvinvointi on turvattava ja mahdolliset ongelmat on otettava huomioon etukäteen. Tutkimuksesta saatu tieto tulee olla luottamuksellista eikä tietoja käytetä mihinkään muuhun kuin tutkimukseen. Kaikkien tutkittavien on jäätävä nimettömiksi, ellei tutkittavat anna lupaa siihen. Tärkeintä on, että tutkija osoittaa vastuuntuntoa tutkimusta tehdessään ja että tutkittavat voivat luottaa siihen.

Laadullisen ja narratiivisen tutkimuksen perustana pidetään, että tutkimus kunnioittaa ihmisen ominaislaatuja ja antaa ihmiselle mahdollisuuden kertoa omasta kokemuksestaan. Narratiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin joitain eettisiä ongelmia. Vaikka haastattelun alussa voidaan kertoa

sen sisällöstä tarkastikin, haastattelun edetessä saattaa haastattelu viedä mennessään. Tutkittavat saattavat paljastaa sellaista, jota he eivät ole kertoneet aikaisemmin kenellekään. Tarinoista ja sen mukaisista tulkinnoista voi myös olla tunnistettavissa henkilöitä, vaikka niistä nimet ja muut yksityiskohdat onkin poistettu. Narratiiviset tutkijat ajattelevat myös, että yksin jo elämäntarina on arvokasta ja samalla haavoittuvaa. Tällöin myös tutkijan esittämät tulkinnot siitä ja tarinan asettaminen tutkittavaksi, saattavat olla loukkaavia. (Laine 2015, 181.)

5.7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena oli ilmiö project controllerin perehdyttämisestä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 163) mukaan tutkijan oma sitoutuminen vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijana toimiva opinnäytetyöntekijä on tutustunut perehdytysprosessiin ja kokee, että sen avoin kehittäminen on merkityksellistä. Tutkijan näkemykset ovat avartuneet tutkimuksen edetessä havainnoidessaan monipuolisia tutkimusotteita.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 158–163) kertovat, että laadullista tutkimusta tehdessä pohdittavaksi nousevat kysymykset totuudesta ja objektiivisuudesta. Näkemykset totuudesta ja sen luonteesta vaikuttavat siihen, miten tutkimuksen luotettavuuteen suhtaudutaan ylipäättään. Totuuden korrespondenssiteorian mukaan väite on totta, jos sen voi aistein havaita todeksi ja se vastaa todellisuutta. Koherenssi teoria taas pohjautuu siihen, että väitteellä on yhden- ja johdonmukaisuus muiden jo totuudeksi todettujen väitteiden kanssa. Pragmaattisen totuusteorian mukaan asia on totta, jos se toimii ja on hyödyksi. Tärkeää tutkimuksen objektiivisuudessa on, että huomioidaan tutkijan oma asema. Pyrkiikö tutkija ymmärtämään haastateltavia vai tuleeko hänen oma näkemyksensä vastauksissa esille. Jotta vain yksi kokemus ja näkemys ei tule liian vahvasti esille tutkimuksessa, on tutkijan jätettävä oma kokemuksensa kokonaan pois tutkimuksesta ja pohdittava, että oma asema tässä tutkimuksessa tulee esille siinä, että tutkija pystyy ymmärtämään haastateltavia ja luomaan mahdollisimman hyvän haastattelurungon tutkimukseen.

Tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen tutkimuksen reliabeliuuden ja validiuden kautta. Reliabelius tarkoittaa, että tutkittaessa henkilöä kahdella eri kerralla, tulokseksi saadaan sama vastaus. Validius kertoo, kuinka hyvin mittari mittaa juuri sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186.) Hirsjärven ja Sarajärven (2018, 161) mukaan usein

laadullisissa tutkimuksissa kehoitetaan näiden käsitteiden hylkääminen, sillä nämä objektiivista todellisuutta mittaavat menetelmät on kehitetty määrällisiin tutkimuksiin. He sanovat, että ”*sanat eivät sinällään ole tärkeitä, vaan niiden sisältö*”. Tutkimuksen tiedonantajat saivat tutustua haastattelun runkoon ennakkoon, jolloin tutkimuksen kysymyksien oikein ymmärtäminen on todennäköistä. Validiutta opinnäytetyössä testattiin toteuttamalla ennakkoon harjoitteluhaastattelu. Tällöin todettiin kysymysten mittaavan sitä, mitä oli tarkoituskin.

Tutkimuksen luotettavuus voidaan varmistaa tekemällä hyvä teemahaastattelurunko. Valmistelussa mietitään ennalta, miten teemoja voidaan syventää vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä pohtimalla. Myös välineistö haastattelun tekoon on syytä pitää kunnossa. Esimerkiksi akut on syytä ladata ennen haastattelua. Litteroinnin tekeminen mahdollisimman pian haastattelun jälkeen parantaa haastattelun luotettavuutta. Myös tallenteiden tasainen laatu on tärkeää. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184.) Opinnäytetyössä haastattelun runko tehtiin huolellisesti ennalta. Lisäkysymyksiä pohdittiin, mutta toisaalta kaikkiin mahdollisiin lisäkysymyksiin ei olisi ollut mitenkään mahdollista varautua. Haastattelun välineistö testattiin ja tarkistettiin ennen haastatteluja ja varmistettiin, että laitteiden akut eivät pääse kesken haastatteluja loppumaan. Haastattelun runko oli myös saatavilla haastateltaessa. Haastattelut toteutettiin mahdollisimman lähellä toistensa toteutusta. Samoin niiden litterointi. Tällöin, niin haastattelun, kuin litteroinnin laatu ja luotettavuus olisivat mahdollisimman tasalaatuisia.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat myös, miten ja millä perusteilla tutkimukseen osallistujat on valittu (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 164). Tutkittavat valittiin tutkimukseen työntilaajan toimesta. Tutkimuksen tiedonantajiksi valittiin viisi viimeisen vuoden aikana valittua project controlleria. Valinnan perusteena oli, että tällöin perehdytyksessä olleet muistavat vielä hyvin, miten perehdytys on toteutunut. Luotettavuuteen vaikuttaa myös yhteydenottotapa ja ettei tutkittavien henkilöllisyys missään vaiheessa pääse paljastumaan (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 164). Anonyymiuudesta viestittiin niin lähestyessä tutkimuksen tiedonantajia, kuin myös haastattelun alussa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 164) kertovat, että tutkija -tiedonantaja -suhde vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Opinnäytetyön tekijä oli myös organisaatiossa toimiva henkilö. Suhteen voidaan olettaa olevan hyvin neutraali ja tasa-arvoinen asemaan ja tilanteeseen nähden. Luotettavuutta arvioitaessa, on hyvä muistaa koko tutkimuksen kokonaisuus. Tutkimuksen tulee olla

johdonmukainen, ja tiedon tulee olla suhteessa toisiinsa. Tutkimus koetaan luotettavuudeltaan korkeatasoiseksi, koska siinä on huolehdittu niin ihmisistä ja heidän anonyymiuudestaan, kuin tuloksien laadukkuudesta. Tutkimustuloksien raportoinnissa luotettavuus on erittäin merkittävässä roolissa. Lainaten Tuomia ja Sarajärveä (2018, 164), ”*tutkija on velkaa lukioilleen hyvin kirjoitetun ja luotettavan raportin*”. Tutkijan tulee antaa riittävästi tietoa lukijoille toteuttamasta tutkimuksesta, jotta he voivat tehdä tutkimuksesta omat tulkintansa.

5.7.4 Ihmisen kokemukset tutkimustulosten takana

Ihmisiä tutkittaessa on sen takana käsitys ihmisestä. Fenomenologiassa ihmisyyksilöt muodostuvat suhteessa maailmaan, jossa he ovat. Ihminen itse rakentaa myös tuota maailmaa. Fenomenologia tarkastelee ihmisen itse kokemia asioita ja ihmisen itse elettyä maailmaa. Jokaisella ihmisellä on oma suhde ympärillä olevaan maailmaan. Opettajalla on erilainen suhde maailmaan, kuin hänen oppilaillaan, vaikka he elävät ulkopuolisen silmin samanlaisessa ympäristössä. Opettajan ja oppilaiden suhde toisiinsa ja ympäristöön on erilainen, joka luo heille erilaisen perspektiivin. Heidän elämänsä perspektiivi, kehykset, joista he elämäänsä elävät, ovat muodostuneet heidän elinhistoriansa aikana. Elämän perspektiivi on muodostunut aikaisemmista kokemuksista, käsityksistä, arvoista ja tuntemisen tavoista. Näillä kokemuksilla ihminen kokee ja tulkitsee kokemaansa ja rakentaa käsitystään maailmasta. Ihmistä ei voi ymmärtää, jos ei ymmärrä hänen suhdettaan maailmaan. Kun tutkimme tätä suhdetta, saadaan selville yksilön ja ryhmän luonne. (Laine 2015, 30–31.)

Fenomenologiassa ihminen katsoo maailmaa merkityksellisyyden valokeilassa ja kokemus merkitsee ihmiselle jotain. Jokainen havainto näyttäytyy ihmiselle pyrkimysten, kiinnostuksien ja uskosten läpi nähtyinä. Kun tutkitaan saatuja kokemuksia, tällöin tutkimme kokemusten merkityssisältöä ja rakennetta. Oppimisesta voidaan tehdä merkitysanalyysi ja sen tuloksista saadaan selvitys kokemusten erilaisista merkityksistä. (Laine 2015, 31.)

Fenomenologiassa korostuvat yksilön kokemukset, mutta yksilöt heijastavat myös yhteiskunnallisia ilmiöitä. Yhteisömmme jäsenenä ihmisillä on yhteisiä piirteitä ja tapoja kokea maailmaa. Niin tutkittavat, kuin tutkijakin, ovat osa tiettyä yhteisöä ja luovat oman merkitysten perinteen. Siksi yksilön kokemusten tulkinta paljastaa myös jotain yleistä. Jos tutkimuksessa haluttaisiin tutkia opettamista, selviää, että tilanteet, opettajat ja oppilaat ovat aina erilaisia. Hyvän opettajan kuva

ei voi rakentaa vain yksittäisestä havaintojoukosta, vaan jokainen hyvä opettaja on erilainen. (Laine 2015, 32.) Opinnäytetyössä korostuvat yksilön kokemukset, jotka heijastavat myös yleistä perehdyttämisen tilannetta työtilaajalla. Myöskään haastattelukysymykseen, millainen on hyvä perehdyttäjä, emme saa yhtä oikeaa vastausta, sillä hyvä perehdyttäjä voi olla erilainen.

Tärkeä huomioitava seikka tutkimuksessa, on toisen ymmärtäminen niin, ettei oma esiyymmärrys pyri tulkitsemaan toisen tarkoittamaa, tutkijan omien lähtökohtien mukaisesti. Tutkimuksessa kuuluu tarkastella omia tulkintoja kriittisesti. Tämä tarkoittaa tutkijan tekemän tulkinnan kyseenalaistamista. Tutkimukseen kuuluu myös reflektiivisyys, jolla pyritään takaamaan se, että tutkija on tietoinen omista lähtökohdista tai ennakkoluuloista. Tutkimus alkaa vasta, kun alamme kyseenalaistamaan spontaania tulkintaamme, toisen ihmisen tutkimukseen antamastaan vastauksesta. Tälle tasolle pääsyssä auttavat kriittinen asenne ja reflektiivisyys. Kun haastateltava on antanut vastauksensa, jota tutkija pysähtyy pohtimaan. Hänen on pohdittava, ettei tulkinta ole hänen omista lähtökohdistani tullut käsitys. Vaan sitä, mitä tutkittava tarkoittaa vastauksellaan. Näenkö toisen ilmaisussa vain oman kuvani? Näin alkaa etsiminen toisen ”toiseuteen”, eli etsimme tutkitavan ihmisen omaa, erityislaatuista koettua suhdetta tutkittavaan asiaan. (Laine 2015, 36.)

Hermeneuttinen tutkimus kuvaa, kuinka ymmärrämme ja tulkitsemme toisiamme. Tässä yritetään löytää tulkinnalle kriteerejä, joiden avulla voimme määritellä huonompia ja oikeampia tulkintoja. Hermeneuttisuus tulee mukaan fenomenologiseen tutkimukseen tulkinnan tarpeen vuoksi. Hermeneuttisuus kuvastaa sitä, kuinka hyvin tutkittava on osannut kuvata tutkittavaa tilannetta sanallisesti, ilmeillä ja kehon kielellä sekä, kuinka hyvin tutkija on osannut kysyä, ymmärtää ja tulkita haastattelussa olevan ilmaisuja. Kun ihmiset ilmaisevat itseään, ne kantavat merkityksiä. Merkityksiä voi tulkita vain ymmärtämällä ja ne eivät ole samalla tavalla faktisia, kuin määrään perustuvat kappaleet. Ilmaisujen ymmärtäminen on yhteisöllisen elämän perusilmiö. (Laine 2015, 33.) Jokaisessa vastauksen tulkinnassa pysähdyttiin tutkimaan omaan tulkintaan haastatellun henkilön vastauksesta, etteivät omat näkemykset pääse vaikuttamaan tutkittavan antaman vastauksen tulkintaan.

Lähteet

Aaltonen, T. Ahonen, P. ja Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. 1. painos. Helsinki. Alma Talent.

Bauer, T. N. 2010. Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. USA: SHRM Foundation. Viitattu 13.7.2023. [Onboarding New Employees.pdf \(shrm.org\)](#)

Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D & Tucker, J. 2007. Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. Journal of Applied Psychology 2007, Vol 92, No 3, 707-721. Viitattu 11.4.2023. <https://search.ebsco-host.com/?authtype=cookie,ip,uid>. EBSCOhost.

Becker, T. E. & Bish, A. 2021. A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. Human Resource management Review. 31.1-13. Viitattu 13.7.2023. [Human Resource Management Review | Vol 31, Issue 1, March 2021 | ScienceDirect.com by Elsevier](#)

Eklund, A. 2020. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 2. painos. Helsinki: J. Impact.

Ellinger, A. D. & Cseh, M. 2007. Contextual factors influencing the facilitation of others' learning through everyday work experiences. Journal of Workplace Learning, Vol 19, No 7, 345-451. Viitattu 30.6.2023. [97825 435.452 \(emerald.com\)](#)

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Toimittanut Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Toimittanut Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Gupta, P. D., Bhattacharya, S., Sheorey, P. & Coelho, P. 2017, Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy. Industrial and Commercial Training 50: 2, 61–80. Viitattu 13.7.2023. [EMERALD ICT ICT598643 61..80](#)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tal- linna: Gaudeamus University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997, Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Inkilä, R. 2020. Ei kai rekrytointi nyt sataa tonnia voi maksaa? Helposti – jos tehdään virheitä! Man- powerGroup. Viitattu 20.8.2023. <https://blogi.manpowergroup.fi/ei-kai-rekrytointi-nyt-sataa-ton- nia-voi-maksaa-helposti-jos-tehdaan-virheitä>

Jiang, K., Takeuchi, R. & Lepak, D. P. 2013. Where do We Go from Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research. *Journal of Management Studies*, 50, 8, 1448-1479. Viitattu 29.6.2023. <file:///fileservices.ad.jyu.fi/homes/ansuhokk/Downloads/JiangTakeuchiLepak2013JMS.pdf>

Joki, M. 2021. Henkilöstön asiantuntijan käsikirja. Verkkokirja. 7. uudistettu painos. Helsingin Kamari. Viitattu 19.10.2022. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Esipuhe>.

Joki, M. 2018. Henkilöstön asiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Vantaa: Helsingin Kamari.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? 1. painos. Helsinki. Helsingin kauppakamari.

Kammerer-Mueller, J. P. & Wanberg, C. R. 2003. Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*. 88, 5, 779-794. Viitattu 13.7.2023. [2003-08045-001.pdf \(apa.org\)](2003-08045-001.pdf)

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007, Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK. Nykypaino.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. University of Jyväskylä. 27.2.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kilcullen, M., Bisbey, T. M., Rosen, M. & Salas, E. 2020, Does team orientation matter? A state-of-the-science review, meta-analysis, and multilevel framework. *Journal of Organizational Behavior*. 44, 2, 355-375. Viitattu 3.6.2023. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.2622>. Wiley Online Library.

Kinnunen, J. Mäkinen O. 2019. Virherekrytoinnin hinta ja kustannus. aTalent. Ote #rekrycast podcastin 11. jaksosta. Viitattu 20.8.2023. <https://youtu.be/sVoUsKjH00k>

Kiviniemi, K. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Toimittanut Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. 2015. Specific onboarding practices for the socialization of New Employee. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 23, Num. 3, 265-283. Viitattu 30.6.2023. [Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees \(wiley.com\)](Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees (wiley.com))

Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte. 2015. Jyväskylän yliopisto. Koppa. Viitattu 2.12.2023. [Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte — Jyväskylän yliopiston Koppa \(jyu.fi\)](Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte — Jyväskylän yliopiston Koppa (jyu.fi))

Laadullinen tutkimus. 2021. Jyväskylän yliopisto. Koppa. Viitattu 17.11.2023. [Laadullinen tutkimus – Jyväskylän yliopiston Koppa \(jyu.fi\)](#)

Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Toimittanut Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Osaajapula pahin 15 vuoteen. 2021. Manpower Group. Viitattu 27.6.2023. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tutkimus-osaajapula-on-pahin-15-vuoteen?publisherId=4060&releaseId=69916357>

Perehdyttäminen ja työnopastus. Artikkelit Työturvallisuuskeskuksen sivustolta. Viitattu 19.10.2022. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>

Saarinen, H. 2022. Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdyttämisen prosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Hansaprint Oy. Viitattu 7.3.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>

Ranne, J. 2014. Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava! Helsinki: ai-ai Kustannus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 10. uudistunut painos. Vantaa: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistunut painos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Sähköinen kirja. Uudistunut painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimustulokset kertovat: Näin usein kannattaa vaihtaa työpaikkaa. 2018. Paylab. Viitattu 27.6.2023. <https://www.jobly.fi/artikkelit/tyonhakijoille/tutkimustulokset-kertovat-nain-usein-kannattaa-vaihtaa-tyopaikkaa>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Laki työturvallisuudesta. Annettu 1.1.2003. Viimeinen muutos 8.7.2022. Viitattu 19.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>.

Van Doorn, I. Van Ruyesseveldt, J., Van Dam, K., Mistiaen, W & Nikolova, I. 2016. Understanding well-being and learning of Nigerian nurses: a job demand control support model approach. Journal of Nursing Management. 24, 915-922. Viitattu 13.7.2023. [Understanding well-being and learning of Nigerian nurses: a job demand control support model approach \(wiley.com\)](#)

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

| Teemahaastattelukysymykset | |
|----------------------------|---|
| 1. | Kuvailisitko minulle millainen perehdytys sinulla on ollut? |
| 2. | Millaiset tavoitteet perehtymisellesi asetettiin? |
| 3. | Mikä olisi ollut mielestäsi sopiva aika perehtymiselle? |
| 4. | Millainen perehdytysuunnitelma kohdallasi oli? |
| 5. | Millaista informaatiota jäit kaipaamaan? |
| 6. | Mikä on ollut mielestäsi onnistunutta project controllerin perehdytyksessä? |
| 7. | Miten kehittäisit project controllerin perehdyttämisen prosessia? |
| 8. | Kuinka tiimiäidit perehdytysprosessin aikana? |
| 9. | Miten olet kasvattanut verkostoja perehdytysprosessin aikana? Ja kuinka siihen ohjattiin? |
| 10. | Millaisia tukitoimia tai menetelmiä jäit kaipaamaan perehdytykseen, jotka olisivat voineet nopeuttaa ja tehostaa perehdytyksen käytettyä aikaa? |
| 11. | Mitkä perehdyttämisen prosessin vaiheet olivat mielestäsi tehokkaimpia uuden työnkuvan oppimisessa? |
| 12. | Miten palautteenantaminen toteutui perehtymisen prosessin aikana (molemmilla puolin)? |
| 13. | Miten hankkeiden elinkaari-kaaviota käytettiin apuna perehdytysprosessissa? |
| 14. | Miten kokonaiskuvan hahmottaminen tehosti perehtymisen prosessia ja työn oppimista? |
| 15. | Miten perehtymisen etenemistä seurattiin kohdallasi? |

Liite 2. Haastattelun saatekirje

Hei xxxxx!

Olen tekemässä opinnäytetyötä organisaatiolle X aiheesta project controllerin perehdytysprosessin kehittäminen. Opinnäytetyöni tutkimuksessa selvitetään, millainen on project controllerin perehdyttämisprosessi tällä hetkellä ja mikä perehdytyksessä on tehokasta sekä miten siitä saataisiin vielä tehokkaampaa. Työ toteutetaan teemahaastattelemalla, joka tarkoittaa keskustelunomaista haastattelua. Project controllereiden perehdyttämisen yksityiskohtaisesta tutkimisesta saadaan tutkimustuloksia prosessin kehitystarpeista ja ne ohjaavat kehittämissuuntaa tutkimustuloksen käytäntöön vientiin työn jälkeen.

Kutsunkin sinut opinnäytetyössäni tehtävään tutkimukseen mukaan. Tutkimus toteutetaan teemahaastattelulla organisaatiossa X, huoneessa Y. Haastattelu on työaikaa. Olen tehnyt sinulle kalenterivarauksen 27.4.2023 klo 13.00–14.00. Mikäli tämä aika ei sovi sinulle, laita minulle viestiä. Soittelen sinulle ja sovitaan uusi aika, joka käy paremmin.

Haastattelut äänitetään ja litteroidaan. Tutkimuksessa ei paljastu haastateltavien henkilöllisyys. Haastattelun pysyminen anonyymina varmistetaan niin, ettei työssä käytetä suoria lainauksia. Lainaukset muutetaan kirjakielelle. Näin murre sanoista tai muista sanojen käytön tyyleistä ei voi tunnistaa haastateltavaa.

T. Anni Ström

Liite 3. Perehdyttämisen tarkastuslista (Joki 2021, 89-91)

| | |
|---|---|
| <p>1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat</p> <ul style="list-style-type: none"> o Yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea o Yrityksen omistussuhteet o Asiakkaat ja heidän odotuksensa o Yrityksen toimintaan liittyväaineisto, esitteet, videot, internet, intranet | <p>8. Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön</p> <ul style="list-style-type: none"> o Esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä o Asiakkaat, muut sidosryhmät o Yksikön toimintatavat o Oma työpiste, kulkutiet, henkilökunnan tilat, avaimet ja niistä huolehtiminen |
| <p>2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö</p> <ul style="list-style-type: none"> o Organisaatio ja toimipisteet o Johto, esimiehet o Eriyksiköt, keskeiset yhdyshenkilöt eri yksiköissä o Työnopastaja ja hänen sijaisensa o Yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt | <ul style="list-style-type: none"> o Varastot, muut säilytystilat o Siisteys, järjestys, hygieniat o Ympäristöasiat, jätehuolto |
| <p>3. Toimintatavat yrityksessä</p> <ul style="list-style-type: none"> o Asiat, jotka ovat yrityksessä tärkeitä, yrityksen arvot o Odotukset, joita henkilöstöön kohdistetaan o Ulkoinen olemus, käytös, työasu o Asiakaspalvelu ja myyntityö o Vaitiolovelvollisuus (yrityksen asiakkaat ja omat asiat) o Täsmällisyyden merkitys | <p>9. Oma tehtävä</p> <ul style="list-style-type: none"> o Omat tehtävät ja vastuualueet, työohjeet o Oman työn tavoitteet o Oman työn merkitys kokonaisuuteen, yhteistyö o Koneet, laitteet, välineet, käyttö, ja hoito-ohjeet, huolto ja häiriötilanteet o Apuvälineiden käyttö o Henkilökohtaiset suojaimet, käyttö, hoito, huolto o Työasennot ja -liikkeet o Elpyminen, elpymisliikunta, työnvastikkeet o Oman tehtävän riskitekijät |
| <p>4. Yrityksen tilat ja kulkutiet</p> <ul style="list-style-type: none"> o Yrityksen tai työpaikan sijainti, kulkeminen, kulunvalvonta o Kulkutiet, varauuskäynnit, hälytysjärjestelmä, hätäpoistumistiet o Eriyksikköjen ja tilojen sijainti | <p>10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> o Perehdyttämisaineisto ja sen käyttö o Palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi) o Jatkokoulutusmahdollisuudet o Ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet |
| <ul style="list-style-type: none"> o Kiertokäynti eri yksiköissä o Työpaikan liikenneohjelma <p>5. Työaika ja työvuorot</p> <ul style="list-style-type: none"> o Koeaika ja sen merkitys o Työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylitö o Ruoka- ja kahvitauot o Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen ja ilmoittaminen | <ul style="list-style-type: none"> o Lait, asetukset, ohjeet, TES o Ammattikirjallisuus ja -lehdet <p>11. Muut asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> o Harrastus- ja virkistysmahdollisuudet o Työ- ja toimintakyvyn ylläpito |
| <p>6. Palkka-asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> o Palkka ja palkanmaksu o Erillisisät o Sairausajan palkka o Loma-ajan palkka, lomaraja ja korvaukset o Verokortti o Luontoisedut | <ul style="list-style-type: none"> o Muut henkilöstöpalvelut ja -edut o Vakuutukset, eläkkeet o Puhelin ja tietotekniikan käyttö (työasiat, yksityisyysasiat, tietoturvallisuus) o Taloudellisuus, kannattavuus |
| <p>7. Turvallisuusasiat, työterveyshuolto</p> <ul style="list-style-type: none"> o Työhöntulotarkistus, elintarviketodistus o Terveysasema, työterveyshuollon palvelut o Yrityksen turvallisuussuunnitelma, (ympäristö) suuronnettomuuksiin varautuminen o Ensiapuohjeet, ensiapukaappi o Tapaturma, sairauskohtaus o Paloturvallisuusohjeet o Omaisuuden suojaus, väkivallan uhkatilanne, toimintaohjeet o Menettelytavat muissa häiriö- ja poikkeustilanteissa (esimerkiksi kiinteistö, sähkö, LVI-järjestelmät) | |

Liite 4. Tutkimukset tulokset (salassa pidettävä)

Liite 5. Pohdinta (salassa pidettävä)