

SAVONIA

| ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

OPERATIIVISEN OSTAJAN PEREHDYTYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case Yritys X

TEKIJÄ Marjo Eskelinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Marjo Eskelinen	
Työn nimi Operatiivisen ostajan perehdytysprosessin kehittäminen	
Päiväys 17.1.2024	Sivumäärä/Liitteet 43/46
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Case Yritys X	
Tämän opinnäytetyön tavoitteen oli selvittää toimeksiantajayrityksen operatiivisten ostajan perehdytysprosessin nykytila ja tuottaa siihen selvityksen perusteella kehitysehdotuksia. Idea työlle lähti omakohtaisesta kokemuksesta kyseisen tiimin jäsenenä ja keskustelu tiimin esihenkilön kanssa vahvasti ajatusta työn tarpeellisuudesta. Opinnäytetyö aloitettiin tutkimalla yleisesti perehdytysprosessia teorian kautta ja sen tietoperusta rakentuu pääosin perehdytystä käsittelevästä kirjallisuudesta. Työssä selvitettiin mitä perehdytys käsitteenä tarkoittaa ja mitä eri osa-alueita siihen kuuluu. Teoriaosuudessa kuvattiin myös onnistuneen perehdytyksen elementit ja selvitettiin suunnitelmallisuuden hyödyt perehdytysprosessille. Työn tutkimusote oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Työssä toteutettiin teemahaastattelu, jonka avulla saatiin selville perehdytysprosessin nykytila niin perehdyttäjien kuin perehdytettävien näkökulmasta. Myös perehdytykseen kuuluva materiaalia liittyi tärkeänä osana tutkimukseen. Perehdytysmateriaalia ja haastattelutuloksia analysoimalla sekä peilaten niitä teoriaan tunnistettiin tärkeimmät kehityskohteet. Keskeisimmiksi kehityskohteiksi tunnistettiin perehdytysuunnitelma ja tiimikohtainen perehdytysmateriaali. Perehdytysuunnitelma kaipaa jäsentämistä ja uudelleen aikatauluttamista. Perehdytysmateriaali puolestaan päivittämistä ja uudelleen organisointia. Jatkotutkimuskohteita perehdyttämiseen liittyen löytyisi useampia, mutta tärkeimmäksi kyseisen yrityksen kannalta nostan tästä työstä nousseiden kehitysehdotusten vaikutuksen mittaamisen. Muita aiheita voisi olla tutkia esihenkilön vaikutusta perehdytyksen onnistumiseen ja työntekijän sopeutumiseen organisaatiossa. Kolmas jatkotutkimusehdotus olisi tutkia minkälaisia hyötyjä erilaiset digitaaliset välineet voi tarjota nykypäivän perehdytykselle.	
Avainsanat perehdytys, perehdytysuunnitelma, perehdyttäjä, perehdytettävä	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author Marjo Eskelinen	
Title of Thesis Developing an Onboarding Process of Operative Purchasers	
Date 17 January 2024	Pages/Appendices 43/46
Client Organisation /Partners Case Company X	
The aim of this thesis was to investigate the current state of the onboarding process for operative purchasers in the client company and to produce development proposals based on the investigation. The idea for the thesis came from author's personal experience as a member of the team in question and a discussion with the team's front person confirmed the need for the thesis. The thesis starts by examining the onboarding process in general through theory and its knowledge base is mainly built on literature about onboarding. The thesis clarified what onboarding as a concept means and what the different aspects of onboarding are. The theoretical part also describes the elements of a successful onboarding and explained the benefits of a planned onboarding process. The research approach was qualitative. A thematic interview was conducted to establish the current state of the onboarding process from the point of view of both the inductors and the people being inducted. The materials used in the onboarding process also formed an important part of the research. By analyzing the material and the interview results and comparing them with theory, the most important areas for development were identified. The onboarding plan and team-specific onboarding material were identified as the main areas for development. The onboarding plan needs to be structured and rescheduled. The onboarding material needs to be updated and reorganized. There are several areas for further research on onboarding, but the most important for the company in question is to measure the impact of the development proposals that emerged from this work. Other topics could be studying the impact of the manager on the success of onboarding and the employee's integration in the organization. A third suggestion for further research would be to investigate the benefits that different digital tools can offer for present-day onboarding processes.	
Keywords onboarding, onboarding plan, inductor	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Toimeksiantaja	6
1.2	Tarkoitus, tavoitteet ja rajaus	6
1.3	Työn rakenne	7
1.4	Aikaisempaa tutkimusta aiheesta	7
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	8
2.1	Perehdyttäminen käsitteenä	8
2.2	Perehdytyksen osa-alueet.....	9
2.2.1	Alku- ja yleisperehdytys	9
2.2.2	Työnopastus.....	10
2.3	Perehdytysmallit	10
2.3.1	Vierihoitoperehdyttäminen	10
2.3.2	Malliperehdyttäminen.....	10
2.3.3	Laatuperehdyttäminen	11
2.3.4	Räätälöity perehdyttäminen.....	11
2.3.5	Dialoginen perehdyttäminen.....	12
2.4	Seuranta ja arviointi	12
2.5	Onnistunut perehdytysprosessi ja suunnitelmallisuuden hyödyt.....	13
2.6	Yksilön huomioiminen perehdytyksessä	17
2.7	Perehdytys suunnitelma	17
2.8	Perehdytyksen kehittäminen	19
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
3.1	Tutkimusote	21
3.2	Aineistonkeruu.....	22
3.3	Aineiston analyysi	23
3.3.1	Sisällön analyysi	24
3.3.2	Dokumenttianalyysi.....	25
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	25
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	29
4.1	Onnistuneen perehdytyksen elementit.....	29
4.2	Perehdytys suunnitelma	30

4.3	Perehdytysmallit ja toteutus	31
4.4	Perehdytyksen kesto ja seuranta.....	32
4.5	Vuorovaikutus ja sosiaalistuminen	32
4.6	Dokumenttianalyysin tulokset	34
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	36
5.1	Onnistumiset	36
5.2	Kehitysehdotukset.....	37
6	POHDINTA	40
6.1	Opinnäytetyöprosessi ja ammatillinen kasvu	40
6.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	41
	LÄHTEET	42
	LIITE 1: HAASTATTELU PEREHDYTTÄJILLE	44
	LIITE 2. HAASTATTELU PEREHDYTETTÄVILLE	45

1 JOHDANTO

Työntekijöiden saaminen ja pitäminen on nykypäivänä haastavaa lähes kaikilla aloilla. Sen vuoksi laadukkaalla perehdytysprosessilla on merkittävä merkitys työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen. Laadukas perehdytysprosessi ei ole pelkästään muodollista työtehtävien opastusta, vaan yrityksen merkittävä strateginen sijoitus. Sen avulla luodaan perusta onnistuneelle työntekijäkokemukselle, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti niin tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen kuin korkeampaan työntekijöiden pysyvyyteen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen operatiivisen ostajan perehdytyksen nykytila ja tämän pohjalta tuottaa kehitysideoita perehdytysprosessin kehittämiseen. Idea työlle lähti omakohtaisesta kokemuksesta kyseessä olevan tiimin jäsenenä, sekä yleisestä kiinnostuksesta aiheita kohtaan. Uskon työstä olevan hyötyä toimeksiantajayritykselle konkreettisten kehitysehdotusten muodossa, sekä minulle henkilökohtaisesti ammatillisessa kasvussa.

1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on Pohjois-Savossa toimiva myyntiin, tuotantoon, huoltoon ja teknologiaan erikoistunut yritys, jonka toiminta jatkuu edelleen samassa paikassa missä alkoi vuonna 1970. Yhtiö kehittää ja valmistaa kestävän kehityksen mukaisia ratkaisuja asiakastarpeiden mukaisesti. Yhtiön liikevaihto vuonna 2022 oli hieman yli 755 miljoonaa euroa ja liikevoitto 46,6 miljoonaa euroa. Yhtiöllä on toimintaa noin 40 eri maassa ja 79 % sen liikevaihdosta tulee viennistä. (Yrityksen vuosikertomus 2022.)

Yrityksen hankintaosastolla työskentelee 18 strategista ostajaa ja 10 operatiivisista ostajaa. Operatiivinen ja strateginen ostaja työskentelevät yhdessä muodostaen eri hankintakategorioita. Strategisen ostajan tehtävänä ovat mm. uusien toimittajien kartoitus, kauppasopimusten laadinta sekä yhteistyön varmistaminen kaikkien osapuolten välillä. Operatiivisen ostajan työtä on hankinnan operatiivinen toteuttaminen aina ostotilauksen laadinnasta laskun tarkistukseen saakka.

Operatiivisten ostajien tiimiin on viime vuosina tullut suhteellisen paljon uusia työntekijöitä. Keskusteluissa opinnäytetyön mahdollisesta aiheesta tiimin esihenkilön kanssa, vahvistui käsitys, että nykyinen perehdytysprosessi saattaisi kaivata kehittämistä. Lisäksi tämän tyyppistä tutkimusta ei tiimissä ollut aiemmin tehty, joten aiheen katsottiin olevan senkin vuoksi tarpeellinen.

1.2 Tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen operatiivisten ostajien perehdytyksen nykytila ja tunnistaa sen mahdolliset kehityskohteet. Tämän pohjalta työn tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia perehdytysprosessin kehittämiseen. Työ on rajattu koskemaan pelkästään operatiivisten ostajien perehdytysprosessia työsuhteen alussa. Tarkoituksena on haastatella kahta viimeisimpänä tiimiin palkattua työntekijää ja kuulla heidän kokemuksiaan perehdytyksen onnistumisesta ja sen mahdollisista kehityskohteista. Muut tiimin jäsenet ovat saaneet perehdytyksen jo aiemmin, joten asian niin sanotusti vanhennuttua, heidän kokemuksensa jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi haastatellaan kahta perehdyttäjää, joista toinen on operatiivisten ostajien tiimin esihenkilö ja toinen operatiivinen ostaja.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä aiheelle ovat.

Miten onnistuneeksi toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessi on koettu?

Miten toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia voisi kehittää?

1.3 Työn rakenne

Työn toisessa luvussa tarkastellaan perehdyttämistä käsitteenä ja sen eri osa-alueita. Luvussa kerrotaan onnistuneen perehdytyksen piirteet sekä suunnitelmallisuuden hyödyt. Teoreettinen viitekehys perustuu alan kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Kolmannessa luvussa avataan tutkimuksen toteutuksen kulku. Tutkimusote sisältää laadullista tutkimusta teemahaastattelujen muodossa sekä dokumenttianalyysiä olemassa olevasta yrityksen perehdytysaineistosta. Haastattelutulosten läpikäynnin ja analysoinnin jälkeen neljännessä luvussa esitellään tutkimustulokset. Viidennessä luvussa esitetään johtopäätökset ja kehitysehdotukset, jotka perustuvat käsiteltyyn teoriaan. Työn kuudes luku sisältää pohdintaa opinnäytetyöprosessista, työn tuotoksesta, omasta työskentelystäni ja ammatillisesta kasvustani.

1.4 Aikaisempaa tutkimusta aiheesta

Perehdyttämisprosesseista ja niiden kehittämisen vaikutuksista on tehty runsaasti tutkimuksia. Nostan näistä esiin kaksi mielenkiintoista, joissa on tutkittu hyvän perehdytyksen tuottamia hyötyjä sekä tekijöitä, joilla onnistunut perehdytys mahdollistuu. Tämän kaltaiset tutkimukset ovat hyödyllisiä nykypäivän perehdytysprosessien kehittämisen ja parantamisen kannalta.

Heidi Saarinen (2022) väitöskirjassaan Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista, Saarinen osoitti, miten perehdyttämistä kehittämällä voidaan vaikuttaa uusien työntekijöiden työn oppimiseen, työssä suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Lisäksi tutkimuksessa osoitetaan miten perehdyttämisen kehittämisessä yksilön kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta ja autonomiaa edistävät toimenpiteet johtavat parempaan työssä suoriutumiseen. Saarinen toteutti tutkimuksen toimintatutkimuksena, jonka lopputuloksena syntyi työstä suoriutumista edistävä perehdyttämismalli.

Toinen mielenkiintoinen tutkimus on Hannu U. Ketolan Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Tutkimuksessaan Ketola tutkii millä tekijöillä on merkitystä onnistuneeseen perehdyttämiseen ja sitä kautta yksilön tehokkaaseen sisäänpääsyyn uudessa tehtävässään. Haastatteluin suoritettujen tutkimusten tulosten perusteella hyvin toimiviksi perehdyttämiseen liittyviksi asioiksi tutkimuksessa nousivat seuraavat kohdat: perehdyttämisen tavoitteellisuus, perehdyttämisen suunnitelmallisuus, selkeä perehdyttämistyön ja -vastuiden jako, toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen, kannustus ja tuki perehdytettävälle sekä perehdyttämisen seuranta. (Ketola, 2010, 161 - 162.)

2 PEREHDYTTÄMINEN

Keskeinen käsite tässä opinnäytetyössä on perehdytys, mitä se tarkoittaa ja mitkä asiat kuvaavat sen onnistumista. Tässä luvussa käsitellään perehdytystä käsitteenä, sen osa-alueet sekä viisi erilaista perehdytysmallia. Selvitetään teorian keinoin, minkälainen on onnistunut perehdytysprosessi sekä sen suunnitelmallisuuden hyödyt.

2.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen on prosessi, jonka tavoitteena on varmistaa, että uudet työntekijät oppivat työnkuvaan kuuluvat tehtävät ja liittyvät organisaatioon tai tiimiin. Se on avainasemassa työntekijöiden sitouttamisessa, tuottavuuden lisäämisessä ja organisaation toiminnan sujuvoittamisessa. Se on uuden oppimista ja tiedon soveltamista käytäntöön. (Eklund, 2018, 25 - 26.)

Perehdytysprosessi on yksi johtamisen välineistä toteuttaa yrityksen strategiaa ja suunnata organisaatiota kohti sen tavoitteita. Suurimmalla osalla yrityksistä yksi ensisijaisista tavoitteista perehdyttämisellä on sitouttaa työntekijä organisaatioon laissa määritetyn työturvallisuudesta huolehtimisen lisäksi. Mutta näin ei ole välttämättä kaikilla. Lyhyiden määräaikaisten työsuhteiden ja osa-aikaisuuksien yleistyttyä organisaatioille voi olla hyödyllisempää, jos perehdytyksen tavoitteeksi asetetaan nopea oppiminen ja rutiinitehtävien hallinta. (Eklund 2018, 27 - 28.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) mukaan perehdyttäminen on tehokas väline uuden työntekijän nopeaan tuottavuuden lisäämiseen, jotta organisaation rekrytointiin investoimat varat voidaan saada takaisin entistä nopeammin ja odotetut lisätuotot tulisivat mahdollisiksi. Heidän mukaansa perehdyttäminenkin on organisaation kannalta viime kädessä kannattavuuskysymys ja osa strategian toteuttamista.

Kupias ja Peltola (2009, 17 - 19) puolestaan tarkoittavat perehdyttämisellä kaikkia niitä toimia, jotka edesauttavat uuden työntekijän edellytyksiä onnistua työssään. Heidän mukaansa se vaatii standardointia ja räätälöimistä sekä lisäksi niin dialogista kuin sopeuttavaa perehdyttämistä. Uuden työntekijän tausta ja aikaisempi työkokemus on otettava huomioon, samoin kuin organisaation toimintatavat ja pelisäännöt. Perehdyttämisestä puhutaan myös silloin, kun työtehtävät muuttuvat osittain tai kokonaan, mutta työympäristö on sama. Tällaisia tilanteita voisivat olla esimerkiksi ylennys tai uudelle osastolle siirtyminen. Samoin pidemmissä poissaoloissa kuten pitkä sairausloma, perhevapaa tai muu pidempi poissaolo, voivat nostaa esiin kysymyksen perehdytyksen tarpeesta työntekijän palatessa töihin.

Kupias & Peltolan (2009, 19) kiteyttämä kuvaus perehdyttämisestä:

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.

Lisäksi työlaainsäädäntö asettaa omat vaatimuksensa perehdyttämiselle. Se on niin sanottua pakottavaa oikeutta ja sen vaatimukset perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyen kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin. Lain tavoitteena on ennen kaikkea suojella työntekijää ja hänen oikeuksiaan. (Kupias & Peltola, 2009, 20.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan perehdyttäminen on ennakoivaa työturvallisuustoimintaa, jonka avulla pyritään ehkäisemään työtapaturmia sekä haitallista kuormittumista ja sopeuttaa työntekijän työyhteisöön. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on velvollinen perehdyttämään työntekijän työhön, työvälineisiin, työolosuhteisiin sekä turvallisiin työskentelytapoihin. (Työturvallisuuskeskus, julkaisuaika tuntematon.)

Näiden määritelmien mukaan voidaan todeta, että perehdytys on joukko erilaisia toimia, jotka edesauttavat niin työntekijää kuin organisaatiota menestymään uudessa tilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta perehdytyksestä saataisiin paras mahdollinen tulos, sitä on käsiteltävä suunnitelmallisesti ja sovellettava organisaation erilaisten tarpeiden mukaisesti. Ja jotta perehdytys pysyy laadukkaana, tulee sitä arvioida ja kehittää säännöllisesti.

2.2 Perehdytyksen osa-alueet

Kupias & Peltolan (2019, 18) mukaan perehdyttäminen jaetaan osiin alku- ja yleisperehdytys sekä työnopastus. Alku- ja yleisperehdytyksellä tarkoitetaan niitä vaiheita, kun uusi työntekijä vastaanotetaan yritykseen ja tutustutetaan työympäristöön ja yhteisöön. Tähän vaiheeseen kuuluvat muun muassa yrityksestä tehtyihin ennakkomateriaaleihin tutustuminen, kuten esitteet ja intranet sekä tervetuloa taloon -tyyppiset tilaisuudet.

Työnopastus puolestaan on varsinaista konkreettista työtehtävien hoidossa tarvittavaa tietojen ja taitojen jakamista perehdyttäjältä perehdytettävälle. Tässä vaiheessa käydään läpi erilaiset säännöt, tekniikat ja toimintatavat, joiden avulla työtehtävät on mahdollista suorittaa onnistuneesti. (Eklund 2018, 96).

2.2.1 Alku- ja yleisperehdytys

Työterveyslaitoksen Perehdyttäjän TOP10 – muistilistan mukaan työntekijää voi opastaa ennen työn aloitusta esittelemällä työpaikan toiminta ja tavoitteet, kertomalla työntekijän työtehtävistä ja työn tavoitteista, sekä ohjeistamalla keneltä voi kysyä lisätietoja työhön liittyvissä asioissa. Yleisperehdytyksessä keskitytään siis yleisesti työpaikan toimintaan ja pelisääntöihin, sekä työsuhteasioihin kuten työaika, palkkaus, loma- ja poissaolokäytännöt sekä työsuhte-edut. (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon.)

Työn aloitusvaiheeseen kuuluu oleellisesti esitellä myös perehdytyksen sisältö ja sen tavoitteet. Suunnitelma tulisi tehdä yhdessä perehdytettävän kanssa, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin juuri hänen tarpeitaan. Sopimalla ja suunnittelemalla yhdessä perehdytyksen aikataulua ja tavoitteita vähennetään uuden työntekijän mahdollista turvattomuuden tunnetta ja epätietoisuutta. (Eklund 2018, 50 – 51.)

2.2.2 Työnopastus

Työnopastus on käytännön opastusta kyseiseen työtehtävään. Siinä kerrotaan tehtäväkuvasta ja sen merkityksestä yrityksen toiminnan kokonaisuuteen. Tähän vaiheeseen sisältyy kaikki se käytännön tieto, jota työntekijä tarvitsee päästäkseen kiinni itse työhön. Tätä sisältöä voidaan Eklundin mukaan käsitellä muun muassa seuraavien kysymysten avulla: Mitkä asiat kuuluvat työn suorittamiseen käytännössä? Mitä tietoja ja taitoja työtehtävässä tarvitaan? Mikä on työaika? Miten se kirjataan? Mitkä asiat ovat olennaisia, jotta työtehtävässä voi onnistua? Mitkä ovat työn eri vaiheet? Mitä työvälineitä, laitteita tai ohjelmistoja käytetään? Onko olemassa jokin oikea/suosittelava työntekotapa? Mitä työturvallisuusmääräyksiä työhön liittyy? Mitä hallinnollisia asioita täytyy hoitaa? Keneen työntekijän täytyy olla yhteydessä? (Eklund 2018, 96.)

Yleisesti ottaen työnopastus on sitä haastavampaa mitä lähemmäs asiantuntijatyötä mennään. Suorittavassa työssä on helpompaa ohjeistaa oikea, turvallisin ja tehokkain työskentelytapa, kun taas asiantuntijatyössä tehtävien tarkkaa sisältöä voi olla mahdoton määritellä eikä yhtä oikeaa toimintatapaa ole olemassa. Tällöin perehdytyksessä tulee korostaa tavoitteiden selkeyttä. Uudelle työntekijälle täytyy myös tuoda selkeästi esille mihin hänen valtansa ja vastuunsa asioiden päättämisessä yltävät. (Eklund 2018, 96 - 97.)

2.3 Perehdytysmallit

Perehdytysmallit ovat toimintakonsepteja, joita toteutetaan usein rinnakkain tai samanaikaisesti perehdytysprosessin tilanteen mukaan. Tässä osiossa sivutaan kyseisiä malleja; vierihoidoperehdyttämistä, malliperehdyttämistä, laatuperehdyttämistä, räätälöityä perehdyttämistä ja dialogista perehdyttämistä pääpiirteittäin.

2.3.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämiseksi kutsutaan mallia, jossa uusi työntekijä seuraa kokeneemman työntekijän työskentelyä ja perehtyminen tapahtuu pikkuhiljaa työn teon lomassa. Tässä mallissa korostuvat erityisesti perehdyttäjän taidot ja yksilöllinen ohjaus. Perehdyttäjällä tulee olla taito tunnistaa sekä uuden työntekijän, että organisaation tarpeet. Hyvä perehdyttäjä osaa sekä opetettavan asian, että ohjata perehdytettävää oppimaan asian. Tärkeää on myös, että perehdyttäjällä on aikaa toteuttaa perehdyttämistä ja hän aidosti paneutuu uuden henkilön auttamiseen uuden työn aloittamisessa.

Riskinä tässä mallissa on perehdyttämisen laatu. Perehdyttäjän on osattava opettavat asiat ja omat kenties vääristyneetkin mielipiteet ja asenteet on osattava jättää perehdytyksen ulkopuolelle. (Kupias & Peltola 2009, 35 – 36.)

2.3.2 Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttämisestä puhutaan, kun tekemistä halutaan yhtenäistää, tehostaa tai auttaa yksittäisiä perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämisessä tehtävää työtään. Tässä korostuvat työjaon määrittely sekä materiaalien tuottaminen organisaation sisäiseen käyttöön. (Kupias & Peltola 2009, 37.)

Malliperehdyttämisessä henkilöstöosasto ottaa yleensä yleisperehdytyksen vastuun, jolloin sitä voidaan toteuttaa koko organisaatiossa samalla tavalla. Tähän kuuluvat esimerkiksi työsuhteeseen sekä

organisaatioon liittyvä perehdyttäminen. Työnopastus ja työyhteisöön perehdyttäminen jäävät näin ollen tietyn työyksikön toteutettavaksi. Vaarana on, että yleisperehdyttäminen ja työnopastus eristäytyvät liikaa toisistaan. Laatomalla erilaisia oppaita organisaation sisäisesti perehdyttäjille ja uusille työntekijöille voidaan tässäkin kuitenkin yhtenäistää toimintaa, ja määritellä perehdyttämisen haluttua laatutasoa yksikkötasollekin. (Kupias & Peltola 2009, 38.) Kuten vierihoito perehdyttämisessä niin malliperehdyttämisessäkin perehdyttäjän taidot ja innokkuus tehtävää kohtaan määrittelevät perehdyttämisen onnistumista.

2.3.3 Laatuperehdyttäminen

Viiteen edellä mainittuun malliperehdyttämiseen, jos toiminta kehittyy hyvin keskusjohtoiseksi ja valmiiden mallien mukaan toteutettavaksi, on mahdollista, että perehdytysprosessi jäykistyy eikä erilaisia kehitystarpeita huomioida riittävästi. Tällöin perehdytys voidaan siirtää takaisin yksikkö ja tiimitasolle, jolloin perehdytyksen laadukas kehittäminen jälleen mahdollistuu.

Laatuperehdytyksen lähtökohtana on siis jatkuva laadun kehittäminen esihenkilö- ja tiimivetoisesti. On tärkeää, että koko tiimi ymmärtää prosessin merkityksen ja on halukas kehittämään tätä jatkuvasti. Avainvastuu perehdyttämisessä ja prosessin kehittämisessä on tiimin esihenkilöllä, mutta usein esihenkilön ollessa kiireinen muiden tehtävien kanssa, tiimissä voidaan sopia joko yhdestä tai muutamasta perehdyttäjistä, joille esihenkilö siirtää vastuutaan. Tällöin tulee huomioida, että vastuunjako on selkeä, perehdytysprosessin tulee olla hyvin kuvattu ja sen etenemistä tulee pystyä seuraamaan tarkasti. Vain näin sitä on mahdollista myös kehittää. (Kupias & Peltola 2019, 39 – 40.)

Haasteena laatuperehdyttämisessä voidaan nähdä korostettu tiimin vastuu. Tällöin on mahdollista muodostua tilanne, jossa vastuuta ei loppupelissä ole kenelläkään. (Kupias & Peltola 2019, 39 – 40.)

2.3.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidyssä perehdyttämisessä perehdyttäminen koostuu erilaisista moduuleista, joita eri organisaation osat tuottavat. Moduulit muodostuvat perehdytyksen palveluista ja tuotteista, ja niitä yhdistelemällä ja rakentamalla saadaan aikaan jokaisen uuden työntekijän tarpeita vastaava yksilöllinen perehdytys kokonaisuus. Räätelöidyssä mallissa jokin organisaation osista toimii kokonaisperehdyttämisen koordinoijana ja yhdistelee eri osa-alueet tulokkaan tarpeiden mukaisesti. Koordinoija osaa kytkeä prosessiin myös muita toimijoita kuin eri moduulien perehdyttäjät ja hän tuntee perehdyttämisen kentän kokonaisuudessaan. Koordinoija laatii perehdytysohjelman vuoropuhelussa perehdytettävän kanssa juuri tälle sopivin moduulein. Kyseessä ei siis ole valmis tuote, jota toistetaan jokaisen kanssa samalla kaavalla, vaan räätelöidyssä mallissa korostuu vuoropuhelu uuden työntekijän kanssa ja tämä nähdään ikään kuin asiakkaan roolissa. Kaikki alkaa siitä, että asiakkaan, tässä tapauksessa uuden työntekijän lähtötilanne kartoitetaan tarpeiden ja osaamisten näkökulmasta. (Kupias & Peltola 2019, 40 - 41.)

Tämän mallin toimivuuden edellytyksenä on, että perehdyttäminen organisaatiossa on hyvin jäsennetty, sitä kehitetään jatkuvasti ja koko työyhteisö on siihen sitoutunut. (Kupias & Peltola 2019, 40.) Kuten muissakin perehdytysmalleissa myös tässä korostuu koordinoijan monipuolisen osaamisen tärkeys. Ilman, että koordinoija tuntee toimintaympäristön ja perehtyy tulokkaan lähtötilanteeseen, räätelöinti voi olla mahdotonta.

2.3.5 Dialoginen perehdyttäminen

Dialogisessa perehdyttämisessä on kyse ikään kuin työyhteisön ja uuden tulokkaan yhteiskehittelystä. Perehdytys ei ole yksisuuntainen prosessi vaan myös tulokkaan nähdään tuovan jotain uutta organisaatioon, ja sopeutumisen sijaan uuteen yksikköön korostuukin vastaanottavan työyksikön oppiminen. Tässä prosessissa molemmat sekä yritys että työntekijä kehittyvät ja prosessi elää jatkuvasti perehdytyksen ajan. Perehdyttämisprosessi laaditaan yhdessä uuden työntekijän kanssa hänen näkemyksiään kuunnellen, sekä asiantuntemustaan hyödyntäen. Dialoginen perehdyttäminen eroaa merkittävästi tavallisimmista perehdytyskonsepteista ja se voidaankin nähdä enemmän koko organisaation toimintatapana. (Kupias & Peltola 2019, 41 – 42.)

2.4 Seuranta ja arviointi

Perehdytystä tulee seurata säännöllisesti ja aktiivisesti, jotta varmistetaan uuden työntekijän jatkuva kehittyminen sekä sovittujen tavoitteiden eteneminen. Etukäteen on mahdotonta sanoa missä asioissa työntekijä tulee tarvitsemaan erityisesti ohjausta, joten systemaattinen seuranta on ainut keino reagoida tilanteisiin nopeasti. (Eklund, 2018, 119.)

Perehdytyksen alussa olisikin tärkeää, että jokaiselle uudelle työntekijälle määriteltäisiin henkilökohdaisesti konkreettiset ja realistiset tavoitteet tehtäväkuvan ja osaamisen mukaisesti. Tällöin niiden toteutumisen seuranta miellyttävämpää. Perehdyttäminen ja sen seuranta kannattaa jakaa pieniin osa-alueisiin, jolloin se ohjaa toimintaa tehokkaammin oikeaan suuntaan. Näin uusi tulokas saa myös herkemmin positiivisia kokemuksia, jotka puolestaan kannustavat eteenpäin kehitymisessä. Sen lisäksi, että tavoitteet jaetaan pienempiin osiin, on hyvä keskustella myös pidemmän tähtäimen tavoitteista yhteisen ymmärryksen vahvistamiseksi perehdytyksen suunnasta. Lisäksi tämä auttaa työntekijää ymmärtämään mikä merkitys pienempienkin tavoitteiden saavuttamisella on isossa kuvassa. (Eklund, 2018, 120.)

Se miten perehdytystä tulee mitata ja seurata riippuvat mitkä asiat perehdytyksessä koetaan merkityksellisiksi. Se voi olla numeerinen tai laadullinen, riippuen mittauksen tavoitteesta. Useimmiten perehdytyksessä käytetään suullista palautetta, mutta yhtä hyvin mittaristona voisi toimia asiakaspalautteiden tai kollegojen antama vertaispalaute. Perehdytettävän itsearviointi sekä perehdyttäjän arvio perehdytyksen etenemisestä ovat myös keinoja mitata etenemistä. (Eklund 2018, 120.) Tärkeintä on, että sopii työntekijän kanssa, milloin ja miten edistymistä ja työyhteisöön sopeutumista seurataan. Näin perehdyttävällä on tieto, että hänen perehdytystään pidetään tärkeänä ja että seuranta tarjoaa mahdollisuuden tuoda esille mahdolliset haasteet tai tarpeet lisätuelle, mikäli jokin ei sujuu odotetulla tavalla. (Joki 2021, 95.)

Yritykselle työntekijältä perehdytyksen aikana saatu palaute on erityisesti arvokasta, koska se tarjoaa tietoa siitä, miten he pystyisivät jatkossa vastaamaan paremmin uusien osaajien tarpeisiin. Tällöin yritykselle avautuu mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua, kun se voi ennakoivasti muokata rekrytointi-, valinta- ja perehdytysprosessejaan. Näin se voi vastata nykyisen ja tulevan työvoiman tarpeisiin ennen kilpailijoitaan, houkuttaa pätevämpiä ehdokkaita tehtäviin ja samalla vähentää uusien työntekijöiden vaihtuvuutta sekä siihen liittyviä kustannuksia. (Dávila & Pina-Ramírez 2018, luku 2.) Ketolan (2010, 130) tutkimuksen mukaan palautteen keräämisellä on myös työntekijää motivoiva

vaikutus. Se, että yritys on kiinnostunut hänestä ja hänen mielipiteistään luo pohjaa molemminpuoliselle luottamukselle esimiehen ja alaisen välillä. Ihanne tapauksessa se syventää sitoutumista yritykseen ja parantaa vuorovaikutusta sekä verkoston luontia.

2.5 Onnistunut perehdytysprosessi ja suunnitelmallisuuden hyödyt

Onnistuneen perehdytyksen perusteet luodaan jo rekrytointivaiheessa, mutta jopa täydellinen perehdytys ei voi korjata huonosti sujunutta rekrytointia. Päinvastoin vaikka rekrytointi olisi onnistunut loistavasti, huono perehdytys voi pilata sen tulokset. (Eklund 2018, 34.)

Organisaatio pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan siihen, millainen kuva työntekijälle syntyy organisaatiosta ja häneen kohdistuvista odotuksista jo rekrytointivaiheessa. Koska hakija peilaa näitä tietoja alusta lähtien omiin odotuksiinsa ja tavoitteisiinsa, on tärkeä ottaa huomioon, miten organisaation odotukset välitetään työpaikkailmoituksessa ja rekrytointiprosessin aikana. Olennaisia osia työnantajamielikuvan muodostumisessa ovat myös viestintä rekrytointivaiheessa sekä vuorovaikutus esimerkiksi haastattelutilanteessa. Työntekijän kanssa olisikin hyvä keskustella ensimmäisinä päivinä haku-prosessista ja sen muodostamista mielikuvista. Näin voidaan varmistaa, ettei mitään ole jäänyt käsittelemättä. (Eklund 2018, 65.)

Onnistunut perehdytys on parhaimmillaan kilpailuetu ja työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttava tekijä. Uuden työntekijän tulisikin saada mahdollisimman selkeä kuva organisaatiosta, tämän menestystekijöistä ja tärkeimmistä asioista, jolloin hän voi välittää tämän tiedon eteenpäin omille verkostoilleen. Usein ihmiset kyselevät toistensa työpaikoista eniten juuri työpaikan vaihtojen yhteydessä. (Hyppänen 2013, 219.) Työntekijälle onnistunut perehdytys on avain asemassa onnistuneeseen työsuoritukseen, työhyvinvointiin, viihtyvyyteen sekä niiden kautta työyhteisöön sitoutumiseen. (Eklund 2018, 31 - 32).

Laadukas perehdytys sisältää käytännön toimenpiteitä, jotka helpottavat uuden työntekijän työhön sopeutumista, samalla kun se tukee uuden työntekijän osaamisen kehittymistä ja tarjoaa ohjausta työtehtäviin, työympäristöön sekä organisaation toimintaan. Hyvin toteutetusta perehdyttämisestä hyötyvät kaikki organisaation jäsenet. Se pyrkii huomioimaan uuden henkilön lähtötason ja hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Kupias & Peltolan (2009, 19) mukaan laadukkaassa perehdytysprosessissa tulee asettaa yksilön ja yrityksen tarpeet rinnakkain. Tavoitteena ei ole ainoastaan irrallisten tietojen ja taitojen oppiminen, vaan myös erilaisten prosessien ja ilmiöiden hallinnan syvälinen ymmärtäminen, jota yrityksessä tarvitaan.

Perehdytysprosessi alkaa heti kun työntekijä hyväksyy työtarjouksen. Aika sen ja ensimmäisen työpäivän välissä on kriittistä, koska siihen sisältyy paljon jännitystä ja epätietoisuutta uutta työpaikkaa kohtaan. Uuden työntekijän päässä saattaa olla paljon kysymyksiä, aina työpaikan rutiineista yrityksen pukukoodiin asti. Jos nämä ja lukemattomat muut kysymykset eivät saa vastauksia heti alussa, epäselvyys saattaa johtaa negatiivisen mielikuvan muodostumiseen yrityksestä, ja pahimmassa tapauksessa säilyä koko yrityksessä työskentelyn ajan. Koska monet uudet työntekijät epäröivät ja pelkäävät esittävänsä liikaa kysymyksiä, yrityksen tehtävänä on vastata tähän tarjoamalla heille valmista tietoa. Yritys voi esimerkiksi laatia tietopaketin tärkeimmistä asioista mitä uuden työntekijän

olisi hyvä tietää. (Krasman 2015, 42.2:9-14.) Tietopaketti voisi kattaa monipuolista yritykseen liittyvää materiaalia, kuten toiminta- ja vuosikertomukset, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, työohjeita ja tärkeimmät yhteystiedot. Myös perehdytys suunnitelman antaminen työntekijän tutustuttavaksi varhaisessa vaiheessa olisi suositeltavaa. (Joki 2021, 93.)

Työsuhteen ensimmäinen päivä on mieleenpainuva ja ratkaisevassa osassa minkälaisen kuvan uusi työntekijä työpaikasta ja työyhteisöstä muodostaa. Koska tiedon määrä on rajallinen mitä uusi työntekijä pystyy ensimmäisinä päiviä omaksumaan, voi olla vaikea määritellä mitkä ovat ne tärkeimmät asiat mitä tulisi opastaa. Tällöin tulisi pohtia asiaa työntekijän näkökulmasta kuten, mitä tietoa uusi työntekijä tarvitsee, kuin yrityksen näkökulmasta, mitä tarvittaisiin, jotta uusi työntekijä olisi heti tehokas ja tuottava. Tässä lähestymistavassa on tärkeää erottaa niin sanotut ”kiva tietää” asiat oikeasti tarpeellisesta informaatiosta. Ensimmäisinä päivinä olisi lisäksi tärkeää opettaa mistä ja miten tietoa löytyy. Kenen puoleen hän voi kääntyä kysymyksillään ja mitä ja mistä erilaisia tietolähteitä on saatavilla. (Wallace 2009, 172 - 173.)

Tyypillisesti lähiesihenkilön tehtävänä on huolehtia työntekijän perehdyttämisestä ja ohjauksesta. Tarvittaessa hän voi jakaa vastuuta muiden työntekijöiden kanssa, mutta lopullinen vastuu säilyy aina johdolla ja lähiesihenkilöllä. Oleellista vastuunjaossa on, että se on selkeää. Epäselvä delegointi aiheuttaa ylimääräistä ja päällekkäistä työtä ja jotkut osa-alueet voivat jäädä kokonaan käymättä läpi. (Eklund 2018, 76 – 77.) Perehdyttäjän valinnassa onnistuneen perehdyttämisen kannalta ratkaisevaa on, että perehdyttäjä on aidosti kiinnostunut ja hänellä on halu tehtävää kohtaan. Perehdyttäjän asenne näkyy helposti ulospäin ja uusi työntekijä vaistoaa nopeasti, mikäli tehtävää suoritetaan vastahakoisesti. Hyvä perehdyttäjä haluaa, että uusi henkilö tuntee itsensä tervetulleeksi työyhteisöön ja hän ymmärtää minkälainen merkitys perehdytyksellä on. (Eklund 2018, 142.) Vaikka organisaation perehdyttämisen järjestelmä, työnjakoratkaisut, perehdyttämismateriaalit ja muut perehdyttämisen tuet olisivat huolella suunniteltuja ja hiottuja, lopullinen perehdyttämisen onnistuminen riippuu aina yksittäisestä perehdyttämistilanteesta. Yksittäisen perehdyttäjän taitamaton toiminta yhdessä perehdyttämistilanteessa saattaa mitätöidä huolellisesti suunnitellun ja rakennetun perehdyttämiskonseptin. Toisaalta taitava perehdyttäjä voi korjata tilanteen jopa silloin, kun perehdytys on ollut huonosti johdettua tai organisoitua. (Kupias & Peltola 2019, 140.)

Kiireen on todettu olevan yksi yleisimmistä syistä riittämättömään perehdytykseen. Usein perehdyttäjä perehdyttää uutta tulokasta oman työnsä ohessa ja jotkin pakolliset tehtävät ovat välttämättömiä hoitaa. Tällöin uuden työntekijän perehdyttäminen voi tuntua toissijaiselta ja asioiden jankkaamiselta. Useat keskeytykset ja kysymykset hidastavat työntekoa ja näin ollen lisäävät kiireen tuntua. Paineen ja kiireen alaisena uuden työntekijän perehdyttäminen voi näin jäädä huomaamatta taka-alalle, perehdyttäjän keskittyessä oman työn suorittamiseen. Ohjaamista viivyttämällä työntekijä saa hetkellisesti aikaa oman työn tekemiseen, mutta silloin uusi työntekijä ei pysty tekemään omaa työtään. Pidemmällä tähtäimellä mitä nopeammin työntekijä saadaan kiinni työtehtäviin ja tuottavaksi organisaation jäseneksi, sitä nopeammin myös perehdyttäjä pääsee kiinni omiin työtehtäviinsä. Organisaation tehtävänä on huolehtia perehdyttäjien riittävästä tuesta. (Eklund 2018, 142 – 144.)

Riittävästä ja laadukkaasta vuorovaikutuksesta huolehtiminen kuuluu olennaisesti perehdyttäjän vastuuseen perehdytysprosessissa. Perehdyttäjän tulee huomioida, ettei tiedon siirtäminen ja informoiminen ole sama asia kuin vuorovaikutus. Ihmiset ovat erilaisia, he kiinnittävät huomionsa erilaisiin asioihin ja tulkitsevat viestejä eri tavoin. Viestinnän ollessa yksisuuntaista, viestin ymmärtäminen jää pelkästään vastaanottajan tulkinnan varaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että vuorovaikutus on molemminpuolista. Perehdytyksessä on olennaista varmistaa, että sekä perehdytettävä henkilö että perehdyttäjä saavat lopulta yhtenäisen käsityksen käsiteltävästä asiasta, ja tämä korostaa vuorovaikutuksen merkitystä. Rauhallisuus, läsnäolo ja kuuntelutaito ovat perehdyttäjän tärkeimpiä taitoja. Perehdyttäjä, joka panostaa aitoon läsnäoloon, lisää perehdytettävän luottamusta, mikä puolestaan kannustaa heitä kysymään kysymyksiä, vastaanottamaan palautetta ja siten edistämään oppimista. (Eklund 2018, 147 – 149.)

Kupias & Peltolan (2019, 136) mukaan kiire perehdytystilanteissa välittyy usein perehtyjälle, jonka vuoksi kysymysten määrä vähenee. Tällöin perehtyjä omaksuu roolin kuuntelijana ja perehdyttäjä viestii yksipuolisesti ja tietämättä mitä perehtyjän päässä liikkuu. Tämän vuoksi vuorovaikutukselle on luotava hyvät edellytykset ja tilaa kuten hyvä ja turvallinen ilmapiiri sekä aikaa. Tällöin perehtyjä uskalttaa tuoda esiin omia ajatuksiaan paremmin ja perehdyttäjän on helpompi olla läsnä. Läsnäolon helpottuessa perehdyttämisestä tulee intensiivisempää.

Psykologisesta turvallisuudesta puhutaan, kun viitataan ympäristöön, jossa osallistujat voivat huolelta esittää kysymyksiä, nostaa esille ongelmia, esittää ideoita, pyytää apua ja myöntää virheitä ilman pelkoa nolatuksi, vähätellyksi tai rangaistuksi tulemisesta. (Työterveyslaitos). Koska uusi työntekijä tuntee usein olonsa epävarmaksi aloittaessaan uudessa työssään, hänellä on tarve päästä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi työyhteisön jäseneksi. Tällöin tulokas etsii mahdollisimman paljon tietoa itsenäisesti, eikä välttämättä lähesty kysymyksin esimiestään tai työyhteisöään. Tähän voi liittyä epävarmuutta siitä, miten paljon kanssaihmiä voi rasittaa kysymyksin sekä pelkoa epäpäteväksi leimautumisesta esimiehen silmissä. Siksi on ensiarvoisen tärkeää vastata tulokkaan tietotarpeisiin mahdollisimman hyvin, sillä tämä edistää luottamuksen syntymistä organisaation ja tulokkaan välillä ja ajan myötä psykologisen turvallisuuden kehittymisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 130.)

Onnistuneen vuorovaikutuksen perustana on aina ihmisten välinen suhde. Mikäli vuorovaikutustilanteessa osallistujien kesken ei vallitse ystävällinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, jää se helposti pinnalliseksi ja keskusteluun käytetty aika on valunut hukkaan (Dialogi 2023.) Näin ollen hyvään vuorovaikutukseen ja sen myötä hyvään perehdytykseen kuuluu erittäin tärkeänä osana työyhteisöön perehdyttäminen. Työyhteisön olisi hyvä valmistautua uuden työntekijän vastaanottamiseen, jotta hän tuntisi olonsa odotetuksi ja tervetulleeksi yhteisön jäseneksi. Tällä on valtava merkitys työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Eklund 2018, 35.) Työyhteisöön perehdyttämistä, työyhteisön tapoihin ja ammattiroolin opettamista kutsutaan myös sosiaalistamiseksi. Siinä tulokasta arvioidaan ja hänelle opetetaan organisaation arvot ja hyväksyttävät käytännöt, kunnes hän on omaksunut ne riittävästi ja tulee osaksi työyhteisöä. Työyhteisöön sosiaalistuminen on myös työntekijälle aktiivinen toimi, jonka avulla hän pyrkii saamaan tietoa ja pääsemään työyhteisön jäseneksi. Tällöin hän esimerkiksi

seuraa organisaation pelisääntöjä ja huomioi, mikä on mahdollista ja mikä ei. Nopealla sosiaalistumisella on etunsa sekä työntekijälle että organisaatiolle. Työntekijän jännitys helpottuu ja hänen energiansa vapautuu nopeammin tuottavaan tekemiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124 – 129.)

Hyvän perehdytysprosessin ominaisuuksiin kuuluu läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus ja tasalaatuisuus. Suunnitelmallisen perehdytyksen ansiosta näihin voidaan kiinnittää paremmin huomiota, ja näin ollen jokaiselle uudelle työntekijälle tulee samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Lisäksi suunnitelmallisuus mahdollistaa tietoisien perehdytysprosessin kehittämisen. Prosessin sisällölle on tärkeää löytyä perusteet, jotta työntekijän on mahdollista nähdä mistä prosessi koostuu, tulla kuulluksi ja tiedostaa miten hän voi siihen itse vaikuttaa. Mitä paremmin työntekijä ymmärtää perehdytysprosessin perusteet ja omat vaikuttamisen mahdollisuudet sen kulkuun, sen valmiimpia he ovat sitoutumaan siihen. Onnistuneella suunnitelmallisella perehdytyksellä on merkittävä vaikutus työntekijän työssä viihtyvyyteen, suoriutumiseen ja työhyvinvointiin ja sitä kautta työyhteisöön sitoutumiseen. (Eklund 2018, 30 - 31.)

Organisaation näkökulmasta onnistunut perehdytys vähentää vaihtuvuutta ja lisää sitoutumista työpaikkaan. Uuden henkilön rekrytointi on aina pitkä ja haastava prosessi, joten yritykset haluavat pitää kiinni työntekijöistään. Lisäksi uuden työntekijän rekrytoiminen on kallis investointi organisaatiolle, joten hyvin toteutetun perehdytyksen tarkoitus on varmistaa sen onnistuminen ja tuottavuus pitkällä tähtäimellä. (Eklund 2018, 31 - 32.)

Uuden työntekijän saapuminen organisaatioon aiheuttaa aina muutoksen. Se vaatii sopeutumista ja uudelleen organisoitumista. Tämän vuoksi muutos aiheuttaa hetkellisen häiriön toimintaan, joka näkyy tehokkuuden laskuna. Ammattimaisesti toteutetun perehdytyksen ansioista muutokseen kuuluva tehokkuuden lasku ja siihen kuluva aika pystytään kuitenkin pitämään mahdollisimman alhaisena. Sitä vastoin taitamattomasti johdettu perehdytys aiheuttaa tehottoman tilan pitkittymisen ja resursien hukkaamisen mm. perehdytystunteina ja työvälinekustannuksina. Pahimmassa tapauksessa huonosti johdettu perehdytys johtaa jatkuvasti laskevaan tuottavuuteen ja lopulta työntekijän erottamiseen tai irtisanoutumiseen. (Eklund 2018, 33 – 35.)

Ketolan (2010, 118) väitöskirjan tutkimustulosten mukaan toimiva perehdyttäminen voidaan jäsentellä kolmeen ryhmään: suunnittelu, toteutus ja seuranta, kuten taulukosta 1 ilmenee. Suluissa olevat asiat ovat sellaisia, jotka voivat kuulua useampaan osa-alueeseen.

TAULUKKO 1. Toimivan perehdyttämisen. (Ketola 2010, 118)

Toimiva perehdyttäminen		
Suunnittelu	Toteutus	Seuranta
Perehdyttämisohjelma tai -suunnitelma	(Perehdyttämisohjelma)	Palautteet perehdyttämisen aikana
(Perehdyttämismateriaalit)	Perehdyttämismateriaalit	Seuranta perehdyttämisen jälkeen
Aikataulut	(Aikataulut)	Palautteet perehdyttämisen jälkeen
(Ympäristön tuki)	Ympäristön tuki	Ympäristön tuki
	Toimijoiden roolit	(Toimijoiden roolit)
	Arkipäivän toiminta	(Arkipäivän toiminta)

Tämä vahvistaa muiden tutkijoiden käsityksiä tehokkaan ja laadukkaan perehdytyksen keskeisistä tekijöistä. Laadukas suunnittelu, aikataulutus ja ympäristön tuki ovat korvaamattomia perehdytyksen onnistumisen kannalta. Tässä yhteydessä ei myöskään pidä unohtaa jatkuvaa seurantaa ja vuorovaikutteista palautteen antamista.

2.6 Yksilön huomioiminen perehdytyksessä

Perehdyttämistä suunniteltaessa on kyettävä ottamaan huomioon perehdytettävän tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, aiempi työkokemus ja ikä. Mainituilla tekijöillä on merkittävä vaikutus tulevan perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen. Esimerkiksi kokeneempi työntekijä on tottunut työskentelemään erilaisissa työyhteisöissä ja usein omaa aktiivisemman ja oma-aloitteisemman otteen kuin nuori, jolla on vähemmän työkokemusta ja ammatillista osaamista. Ammattitaidolla on myös merkitystä. Usein samalta alalta tai samansisältöisistä tehtävistä tulevalla on selkeämpi yleiskäsitys tulevista tehtävistä kuin, jos tulee aivan eri alalta. Tulee kuitenkin muistaa, että uusi työ tavoitteineen, tapoineen ja ympäristöineen on kuitenkin kaikille aina uusi. (Joki 2021, 86 – 87.)

Perehdytyksen tehokkuuteen on todettu olevan vaikutusta, kun perehdytysprosessi korostaa yksilön identiteettiä organisaation identiteetin sijaan. Siksi yritysten tulisi kannustaa työntekijöitään tunnistamaan ja käyttämään omia vahvuuksiaan työssään. Näin työntekijän itsetunto vahvistuu ja hän kokee perehdytyksen positiivisena kokemuksena. Kun työntekijä pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan, hän kokee työn merkityksellisemmäksi ja työviihtyvyys paranee. Näiden seikkojen seurauksena työntekijän luovuus, tehokkuus, muutoskyvykyys ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisö kohtaan lisääntyvät. (Eklund 2018, 128 – 129.)

2.7 Perehdytysuunnitelma

Kestävän perehdytysprosessin rakentaminen vaatii tarkkaa suunnittelua, sillä suunnitteluvaihe määrittelee tavoitteet ja luo perustan menestykselliselle perehdytykselle. Huolellisesti suunniteltu perehdytys on tehokas ja sen avulla työntekijä pääsee kiinni tehtäväänsä sekä organisaation toimintaan

nopeammin kuin kiireellä ja epämääräisesti toteutetulla perehdytyksellä. Laadukas kirjallinen suunnitelma auttaa hahmottamaan ne tehtävät ja aiheet, jotka on tarkoitus käsitellä perehdytyksen aikana. Näitä ovat mm. tehtävät, pelisäännöt, toimintatavat, järjestelmät ja laitteet. Kirjallinen suunnitelma ja tehtävien kirjaaminen esimerkiksi yhteiseen järjestelmään toimivat myös muistin tukena. Tällöin opitut asiat ovat helpommin hyödynnettävissä tulevaisuudessa ja niihin on voi palata tarpeen vaatiessa. (Intro 2019.)

Hyvä perehdytysuunnitelma määrittelee, mitä perehdytys kyseisessä organisaatiossa tarkoittaa, mitä sillä toivotaan saavutettavan ja mistä se koostuu. Suunnitelman tulee olla molempien perehdytyksen osapuolten saatavilla, jotta edistymistä on mahdollista seurata. Tällöin suunnitelma toimii ikään kuin karttana onnistuneen perehdytyksen läpiviennille. (Eklund 2018, 75, 77.)

Suunnitelmassa tulee myös huomioida järkevä aikataulutus. Perehdytettävät asiat tulee jakaa useammalle päivälle tai viikolle, jotta informaatioähkyltä välttyään. Uuden työntekijän näkökulmasta on suotavampaa, että kaikkea ei opeteta kerralla, vaan uusia taitoja ja tehtäviä otetaan käyttöön asteittain tilanteiden ilmetessä. Tällöin uusien asioiden omaksuminen on usein helpompaa, kun työntekijä on saanut jo hieman kokemusta, päässyt sisälle työtehtäviin ja työympäristö on käynyt tutuksi.

Huomioimisen arvoista on, että onnistunut perehdytys vaihtelee aina yksilö- ja tehtäväkohtaisesti, vaikka organisaatio olisikin määritellyt etukäteen kaikille yhteisen perehdytysuunnitelman. Perehdytysuunnitelma, joka on helposti muokattavissa perehdytyksen edetessä, on avain räätälöidyn perehdytyksen toteutukseen. (Eklund 2018, 80.)

Silvosen (2020) artikkelin mukaan hyvä perehdytysuunnitelma sisältää seuraavat viisi avainkohtaa:

Kuka on vastuussa kyseisen tehtävän opastamisesta? Pääasiassa riittävästä perehdyttämisestä vastaa aina esihenkilö, mutta tarvittaessa hän voi jakaa vastuuta ja osa-alueita eteenpäin muille organisaation jäsenille. Vastuunjaon tulee olla kuitenkin selvä, jotta päällekkäisyyksiltä ja ylimääräiseltä työltä välttyttäisiin. Vastuiden epäselvyys saattaa myös aiheuttaa, että jotain oleellista tietoa jää jakamatta.

Koska perehdyttäminen on aikaa vievää, siihen käytettävät resurssit on otettava huomioon vastuunjakoa mietittäessä. Onko perehdyttäjälle varattu riittävästi aikaa tehtäväänsä ja ovatko muut työntekijät tietoisia siitä, että perehdytys vie perehdyttäjän aikaa? Usein tämä vaatii työtehtävien uudelleen jakamista ja joustavuutta koko organisaatiolta.

Mitä perehdytyksen aikana tullaan käymään läpi? Mitkä ovat ne asiat, jotka työntekijän tulee oppia uudessa työssään? Nämä voivat olla esimerkiksi toimintatapoihin, järjestelmiin ja yhteisiin pelisääntöihin liittyviä asioita. Nämä muodostavat perehdytykselle varsinaisen rungon. Tästä kannattaa laatia tarkistuslista, joka auttaa perehdyttäjää muistamaan asiat mitä jokaisen uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi. Näin perehdyttämisen tasalaatuisuudesta tulee varmempaa.

Milloin mitäkin asiaa tullaan käymään läpi ja paljonko siihen varataan aikaa? Tässä vaiheessa tulee miettiä eri opettavien asioiden riippuvuutta toisiinsa ja miten niiden sisältö vaikuttaa niiden suositeltavaan opetus järjestykseen. Missä järjestyksessä tehtävät tulisi käydä läpi ja mikä oppimisen kannalta on järkevin järjestys? Aikataulullisesti mitään tiukkaa aikataulua ei kannata suunnitella,

vaan se voi olla karkea arvio. Koskaan ei voi olla varma paljonko uudelle henkilöllä menee tietyn asian omaksumiseen aikaa, eikä muihin ympäristössä muuttuviin tilanteisiin voi vaikuttaa. Onkin tärkeää, että perehdyttämissuunnitelmaa seurataan ja kehitetään jatkuvasti perehdytyksen edetessä peilaten henkilön edistymiseen.

Miten perehdytys toteutetaan käytännössä? Tässä vaiheessa suunnitellaan käytännön toteutus perehdyttämiselle. Erilaisia perehdytysmuotoja on rajattomasti, mutta yleisimpiä niistä ovat työssä oppiminen ohjaajan opastuksella ja erilaiset yhteiset koulutustilaisuudet. Muita nykyaikana suosittuja vaihtoehtoja voisivat olla erilaiset digitaalisessa ympäristössä järjestettävät oppimiset, verkkokurssit, pelit ja webinaarit. Näiden hyötyjä ovat perehdyttämisen monipuolistaminen, mutta samalla niiden käyttö tuo mukanaan erilaisia haasteita. Digitaalinen ympäristö ei koskaan esimerkiksi vastaa täysin vuorovaikutusta muiden henkilöstön jäsenten kanssa.

Kenelle perehdytys on suunnattu? Miten jokaisen uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet tulisi huomioida, jotta perehdytyksestä saadaan mahdollisimman yksilöllinen ja joustava? Tämän vaiheen kannalta perehdytysuunnitelman joustavuus on olennaista. Vaikka työntekijään tutustuminen on aloitettu jo rekrytointivaiheessa, hänestä saatu tieto on vain murto-osa perehdytykseen tarvittavasta. Joten perehdytysuunnitelmaa muokataan ja täydennetään jatkuvasti perehdytyksen edetessä ja henkilöön tutustumisen myötä.

2.8 Perehdytyksen kehittäminen

Jotta perehdytysprosessi pidettäisiin kilpailukykyisenä, sitä tulisi kehittää järjestelmällisesti ja se onnistuu vain oppimalla jo suoritetuista perehdytyksistä. Työelämä muuttuu nykyään valtavaa vauhtia ja yritykset kohtaavat jatkuvasti erilaisia muutosvaatimuksia. Näihin muutosvaatimuksiin joutuu vastaamaan myös perehdytysprosessi, jotta se vastaa tarvittavalla tavalla organisaation ja työntekijöiden muuttuneisiin perehdytystarpeisiin. Kehittämisprosessin tulee olla linjassa perehdytykselle asetettujen tavoitteiden sekä yrityksen strategian kanssa. (Eklund 2018, 132 - 133.)

Jotta prosessia voidaan kehittää ja kehitettäviä kohteita tunnistaa, tulee muistaa mitkä ovat perehdytykselle asetetut tavoitteet ja prosessin nykytilasta tulee saada tietoa. Tämä onnistuu esimerkiksi keräämällä palautetta perehdytysprosessin sisällöstä ja sen kehittämiskohteista. Palautteen keräämisestä ei tarvitse tehdä raskasta, vaan tärkeintä on luoda järjestelmällinen tapa, jolla tietoa kerätään ja hyödynnetään. Tärkeintä on suunnitelmallisuus ja oikea-aikaisuus. (Eklund 2018, 132 - 133.)

Eklund (2018) on tiivistänyt perehdytyksen onnistumisen edellytykset seuraavaan taulukkoon. Taulukkoa voi käyttää arvioitaessa tämänhetkistä perehdytyksen nykytilaa, niin että perehdytyksestä vastaavat henkilöt arvioivat, mitkä asioista toimivat ja mitkä eivät (esimerkiksi + ja – merkein). Tulokset kootaan ja katsotaan mitkä teemat nousevat esille.

Taulukko sopii myös palautteen keräämiseen perehdytysprosessista. Tällöin työntekijät arvioisivat onnistumisen esimerkiksi asteikolla 1-5 (1 = ei onnistunut, 5 = onnistui erittäin hyvin).

TAULUKKO 2. Perehdytyksen onnistumisen edellytysten tunnistaminen auttaa perehdytyksen kehittämisessä. (Eklund 2018, 191.)

ONNISTUMISEN EDELLYTYS		ONNISTUMISEN EDELLYTYS	
Selkeät perehdytyksen tavoitteet		Kokemus työn merkityksellisyydestä	
Selkeät työntekijäkohtaiset tavoitteet		Mahdollisuus tiimiytymiseen	
Käytännön työtä tukeva perehdytysuunnitelma		Mahdollisuus verkostojen kasvattamiseen	
Johdon sitoutuminen		Toimivat työvälineet ja järjestelmät	
Riittävät perehdytysresurssit		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	

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarve nousee usein organisaation tarpeista kehitykselle tai halusta muutokselle. (Ojasalo, Moilanen, Ritolahti 2015, 19.) Kuten toimeksiantajani tapauksessa organisaatiolla on tarve tarkentaa ja kehittää nykyistä perehdytysprosessiaan.

Tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytetään teema-haastatteluita. Teemahaastattelut suoritetaan yhteensä neljälle operatiivisten ostajien tiimiin kuuluvalla henkilöllä, joista kaksi on perehdyttäjää ja kaksi perehdytettävää.

3.1 Tutkimusote

Tämän tutkimuksen tutkimusote on laadullinen tutkimus. Hanna Vilkan (2021, 118) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Tutkimuksen tavoitteena on tavoittaa ihmisten omat kuvaukset koe-tusta todellisuudesta ja niiden oletetaan sisältävän asioita, joita ihminen pitää itselleen merkityksellisinä ja tärkeinä.

Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2009, 161) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Heidän mukaansa kvalitatiiviselle tutkimukselle olevan tyypillistä, että kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, eikä tutkijan objektiivisuuttakaan ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, ”koska *tietäjä* (tutkija) ja *mitä asiasta tiedetään* kietoutuvat saumattomasti toisiinsa”. Tällöin tulokseksi voi saada vain ehdollisia selityksiä johonkin tiettyyn paikkaan tai aikaan rajoittuen. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä onkin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä.

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on ilmaisultaan tekstiä. Se voi olla haastatteluita ja havainnointia, joita tutkija kerää, tai esimerkiksi kirjeitä, omaelämäkertoja tai muita kuvallisia tai kirjallisia aineistoja, joita jokin on tuottanut jotakin varten. (Eskola & Suoranta 1998, 15.) Tässä opinnäytetyössä laadullista aineistoa ovat yrityksen perehdytysmateriaalit sekä tutkimushaastattelu-aineistot.

Tapausta tutkitaan tapaustutkimuksen periaatteita noudattaen. Tapaustutkimuksen ajatuksena on tuottaa tutkittua tietoa kohteesta. Se sopii kehittämistyön lähestymistavaksi silloin kun halutaan syvällisesti tutkia esimerkiksi organisaation tilannetta ja ratkaista ilmennyt ongelma, tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että sen avulla tuotetaan kehittämis- tai ratkaisuehdotuksia havaittuun ongelmaan. Tutkimuksen kohde voi olla yritys tai sen jokin osa, kuten palvelu, toiminta tai prosessi. (Ojasalo ym. 2015, 19.) Koska tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?” se soveltui tämän opinnäytetyön kehittämistyön lähestymistavaksi, koska opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia operatiivisten ostajien perehdytyksen nykytila ja kehittää sitä.

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi laadullinen tutkimusote oli sopiva, koska haluttiin saada selville henkilön omakohtainen kokemus kyseisestä aiheesta. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastaus

asetettuihin tutkimuskysymyksiin, jotka etsivät vastausta kysymyssanaan, *miten*. Miten onnistuneeksi toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessi on koettu ja miten sitä voisi kehittää? Näin tutkitavasta ilmiöstä saatiin mahdollisimman todenmukainen kuvaus. Työ aloitettiin syventymällä yleisellä tasolla perehdytykseen teorian kautta. Aineistona käytettiin kirjallisuutta, erilaisia netistä löytyviä artikkeleita, sekä viimeisimpiä aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Varsinainen empiirinen tutkimustyö toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin, jotka olivat dokumenttianalyysi sekä teemahaastattelu. Dokumenttianalyysi toteutettiin tutustumalla ja analysoimalla yrityksessä olemassa olevaan perehdytysmateriaaliin. Teemahaastattelu toteutettiin marraskuussa vuonna 2023 Teams-sovellusta käyttäen yksilöhaastatteluin.

3.2 Aineistonkeruu

Haastattelut, kyselyt, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuvat tiedot ovat yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Tutkimusresurssit ja tutkimusongelma määrittävät mitä ja miten kyseisiä menetelmiä tulee käyttää. Tapoja on monia, eikä toinen sulje toista pois, koska menetelmiä voi käyttää rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä. Mainitut menetelmät eivät rajoitu pelkästään laadullisen tutkimuksen menetelmiksi, vaan niitä voidaan käyttää myös kerätessä määrällisen tutkimuksen aineistoa. Mitä vapaammasta tutkimusasetelma on kyse, sitä luontevampaa on käyttää laadullisia menetelmiä kuten havainnointia ja keskustelua. Sen sijaan mitä muodollisemmasta tutkimuksesta on kyse, sitä enemmän se edellyttää strukturoituja menetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineistoa on kerätty haastatteluin sekä yrityksestä löytyvien dokumenttien avulla.

Teemahaastattelu

Teemahaastattelut ovat kvalitatiivisen tutkimuksen yksi käytetyimmistä tutkimusmenetelmistä. Siinä tutkija esittää teemoittain keskeisiä kysymyksiä tutkimusongelman aiheesta. Teemojen tai kysymysten järjestyksellä ei ole väliä, kunhan ne ovat vastaajalle luontevassa järjestyksessä ja kattavat mahdollisimman hyvin koko ilmiön. (Vilka 2021, 124.) Haastattelun tarkoituksena on kerätä aineistoa kyseisen kehittämistehtävän ratkaisun edistämiseksi.

Haastatteluja käytetään etenkin silloin kun halutaan tietää, miksi ihminen ajattelee tai toimii niin kuin toimii. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, koska kysymyksiä voi tarvittaessa kysyä uudelleen, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmaisua ja käydä konkreettista keskustelua haastattelutavan kanssa. Laadullisessa tutkimushaastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Sen vuoksi haastattelukysymykset tai vähintään aiheet on hyvä lähettää haastattelville etukäteen tutustuttaviksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 86.) Varsinaista haastattelu ei kuitenkaan tule toteuttaa pyytämällä vastauksia sähköpostitse. Tällöin kyseessä ei ole teemahaastattelu, eikä mikään muukaan hyväksytty tieteellisen tiedon luotettava keruumenetelmä. Laadulliset tutkimushaastattelut toteutetaan kasvotusten tai teknisiä viestintävälineitä käyttäen. Teemahaastattelu on ennen kaikkea vuorovaikutustilanne, jossa osapuolet ikään kuin pallottelevat kysymyksiä ja vastauksia. Haastattelija esittää kysymyksiä, joihin haastateltava vastaa tuoden keskusteluun kenties uusia näkökulmia joihin haastattelija voi jälleen tarttua. (Kananen 2012, 103.)

Hirsijärven & Hurmeen (2014) mukaan, koska teemahaastattelu on keskustelunomainen tiedonkeruumenetelmä, se mahdollistaa haastateltavien suopeamman asenteen tutkimusta kohtaan. Keskustelun ollessa vapaampaa ja syvällisempää voidaan näin ollen paljastaa asioita, joita muuten ei todennäköisesti saataisi selville.

Teemahaastattelu soveltui tämän tapauksen tutkimiseen hyvin, koska tarkoituksena oli antaa tilaa haastateltavan vapaamuotoiselle vastaukselle ja saada yksityiskohtaista ja luotettavaa tietoa. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut suoritettiin yhteensä neljälle operatiivisten ostajien tiimiin kuuluvalla henkilöllä, joista kaksi on perehdyttäjää ja kaksi perehdytettävää. Haastateltavat valittiin sen perusteella, keitä asia viimeisimmäksi on kosketanut. Tässä tapauksessa kahta viimeisimpänä yritykseen tullutta uutta työntekijää sekä kahta tiimin jäsentä, jotka useimmiten vastaavat uusien työntekijöiden perehdytyksestä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluin Teams-sovellusta käyttäen yhden viikon aikana marraskuussa 2023. Toinen mahdollinen toteutustapa olisi ollut tehdä haastattelut ryhmähaastatteluna, mutta ryhmähaastatteluiden riskinä on, ettei kaikkien ajatuksia ja mielipiteitä saa tarpeeksi hyvin selville. Yksilöhaastattelutilanne on vuorovaikutustanne, joka vaatii luottamusta ja näin ollen antoi paremman mahdollisuuden haastateltavan tuoda ajatuksiaan rohkeammin esille. Tämän tutkimuksen yksilöhaastatteluissa jokaiselle haastateltavalle oli varattu noin tunti aikaa, ja tämä aikataulu piti suurin piirtein paikkansa. Haastattelukysymykset pohjautuivat perehdytyksestä kirjoitettuun teoriaan ja teemoittain ne mukailivat perehdytysprosessiin kuuluvia osa-alueita. Koska haastateltavina oli perehdyttäjiä sekä perehdytettäviä järkevintä oli tehdä kaksi erilaista haastattelurunkoa. Kaikkia haastateltavia pyydettiin aluksi kuvailemaan, millainen on heidän näkemyksensä onnistuneesta perehdytysprosessista ja mitkä tekijät siihen heidän mukaansa vaikuttaa. Tämän jälkeen haastattelu syveni teemoittain tarkastellen, miten nykyinen perehdytysprosessi käytännössä toteutuu. Jokaisen teeman yhteydessä kysyttiin myös mahdollisista kehitysehdotuksista.

3.3 Aineiston analyysi

Analysointi on lähestymistapa ongelmanratkaisuun, jossa tutkijan tavoitteena on tiivistää laaja kokonaisuus pienemmiksi, hallittaviksi osatekijöiksi. Tarkoituksena on, että tutkija alkaa ymmärtämään laajaa sisältökokonaisuutta tai aineistoon liittyviä ilmaisuja, muuttujia tai kielenkäyttöä, sekä hahmottamaan niihin liittyviä merkityksiä. (Vilka 2021, 129.) Laadullisen tutkimuksen aineistoa voi usein olla monenlaisessa eri muodossa kuten haastatteluin kerättynä aineistona, erilaisina dokumentteina ja havainnoin kerättynä tekstiaineistona. Jotta tutkija pystyy ratkaisemaan tutkimusongelman, tulee kerätty aineisto pystyä analysoimaan. Jotta erimuodoissa olevaa aineistoa pystytään käsittelemään muutoin kuin pelkästään kuuntelemalla, lukemalla tai katselemalla aineistoja tulee jatkojalostaa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi litterointia, aineistojen yhteismitallistamista, eli muokkaamista samanlaiseen käsittelymuotoon kuten tekstiksi, lukemista, aineiston luokittelua, tiivistämistä ja tulkintaa. (Kananen 2015, 160.) Järjestelmällisen aineiston käsittelyn myötä tutkija tuottaa jatkuvasti uutta tietoa tutkimusongelmaan tai tehtävänasetteluun, kun ajatukset ja oivallukset kehittyvät analyysin edetessä. (Vilka 2021, 129.) Tämän työn analyysintapoina on käytetty laadulliselle tutkimukselle tyypillistä sisällönanalyysiä sekä dokumenttianalyysiä. Sisällönanalyysissä selkeytettiin tee-

mahaastatteluluista litteroitua aineistoa ja dokumenttianalyysissä eri muodossa olevia perehdytykseen liittyviä dokumentteja. Näin tavoiteltiin aineiston syvällistä ymmärtämistä ja yhteyttä esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

3.3.1 Sisällön analyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysi jaetaan perinteisesti kahteen ryhmään. Toiselle ryhmälle on tyypillistä, että tietty teoreettinen asemointi ohjaa analyysia ja toiselle ryhmälle, ettei mikään tietty teoria ohjaa, vaan käsittelyyn voidaan soveltaa monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103.) Tässä tutkimuksessa käytetty sisällönanalyysi kuuluu jälkimmäiseen ryhmään. Sisällönanalyysin tavoitteena on kuvata tutkittava aineisto tiiviissä ja yleisessä muodossa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Näin ollen analyysin avulla pyritään luomaan selkeyttä tutkittavaan aineistoon, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 117, 122.)

Sisällönanalyysiä voidaan tehdä eri lähtökohdista kuten aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineistosta nostetaan esiin keskeisimmät asiat, välittämättä siitä mitä ne ovat tai miten ne suhteutuvat aiempiin tutkimuksiin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä puolestaan teoria ohjaa analyysia alusta loppuun. Aineistosta etsitään teorian perusteella tiettyjä asioita ja niitä peilataan jo olemassa olevaan tietoon. Teoriaohjaavassa analyysissä tietyt analyysiyksiköt nousevat esiin aineistosta, mutta niiden tulkintaa ja ryhmittelyä ohjaa teoria. (Leinonen 2018.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tämä lähestymistapa mahdollisti aineiston tarkastelun sekä teorian, että kerätyn aineiston näkökulmasta. Tulkinta oli näin ollen ohjautunut teorian pohjalta, ja analyysi suoritettiin systemaattisesti. Haastatteluaineisto litteroitiin propositiotason mukaisesti, painottaen sanoman ydinsisältöä syvällisen tulkinnan sijaan. Aineistoa käytiin läpi toistuvasti koko analyysivaiheen ajan sekä kuuntelemalla että lukemalla. Pääteemat korostettiin värikoodauksella, jättäen vähemmän olennaiset asiat huomioimatta. Aineisto jaettiin ensin pääteemoihin, jonka jälkeen samankaltaiset asiat ryhmiteltiin yhteen. Luokittelu ja teemojen jakaminen toistettiin tarvittaessa, jotta varmistuttiin keskeisistä teemoista tutkimuskysymyksiin liittyen. Seuraavalla sivulla oleva taulukko havainnollistaa tehtyä sisällönanalyysiä.

TAULUKKO 3. Teemahaastattelun sisällönanalyysi.

TEEMA	ALATEEMA	VÄRIKODI
1. Onnistuneen perehdytyksen elementit	Selkeä suunnitelma	keltainen
	Vastuuperehdyttäjä ja tavoiteaikataulu	keltainen
	Organisaation toimintaan ja kulttuuriin perehdytys	keltainen
	Tehtäväkohtainen opastus ja järjestelmät	keltainen
	Yksilölliset oppimisominaisuudet	keltainen
2. Perehdytysuunnitelma	Riittävä aika perehdyttämistyöhön	keltainen
	Suunnitelman sisältö	vihreä
	Suunnitelman saatavuus	vihreä
	Viikkorutiinit	vihreä
	Informaatiohäky	vihreä
3. Perehdytysmallit ja toteutus	Vierihito	sininen
	Malliperehdytys	sininen
	Miksi-ajattelu	sininen
4. Perehdytyksen kesto ja seuranta	Perehdytyksen keston määrittelemättömyys	punainen
	Seurannan merkitys	punainen
	Palauteenanto	punainen
5. Vuorovaikutus ja sosiaalistuminen	Hyvä ilmapiiri	oranssi
	Psykologinen turvallisuus	oranssi
	Tiimiin perehdyttäminen	oranssi
	Ongelmat työskentelytiloissa	oranssi

3.3.2 Dokumenttianalyysi

Aineistonkeruun menetelmissä termi dokumentit viittaavat erilaisiin teksteihin, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen ja joita voidaan hyödyntää tutkimusongelman ratkaisemisessa. Tällaisia tekstejä voivat olla esimerkiksi kirjeet, muistiot, päiväkirjat, tilastot, pöytäkirjat, äänitteet, valokuvat, verkkosivut, blogit tai muut kirjalliset ilmaistut tuotokset, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön ja voivat tuoda arvokasta tietoa tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuskohteesta ja -ongelmasta riippuen tutkija tekee valintoja siitä, mitä asioita hän etsii ja hyödyntää dokumenteista. Dokumentit laajentavat tutkijan käsitystä ilmiöstä ja auttavat hahmottamaan laajempia asiayhteyksiä. (Kananen 2015, 81, 158.)

Kanasen (2015, 158) mukaan dokumentteja tutkittaessa tulee pohtia mm. seuraavia kysymyksiä: kuka ne kirjoitti, miksi ne laadittiin, kenelle ne osoitettiin, milloin, mitkä ovat tavoitteet eli se, mihin niillä pyrittiin ja mitä asioita dokumenteista puuttuu. Usein tärkeämpi asia saattaa olla se mitä dokumenteista puuttuu, kuin se mitä niihin on kirjoitettu.

Tässä opinnäytetyössä käytettäviä dokumentteja ovat yrityksessä X käytössä olevat perehdytysmateriaalit. Materiaalia löytyy niin kirjallisena kuten esitteinä, kuin sähköisenä kuten verkkokoulutuksina, sekä erilaisina ohjeina yrityksen sisäisessä intranetissä. Tutkimalla ja lukemalla näitä materiaaleja saatiin tukea yrityksen perehdytyksen nykytilan ymmärtämiseen. Havaintoja, jotka nousivat esille, arvioitiin ja vertailtiin olemassa olevaan teoriaan. Näiden dokumenttien avulla pystyttiin hahmottamaan laajempi kuva perehdytysprosessista kokonaisuutena.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen piirissä on monia näkemyksiä tutkimuksen luotettavuudesta, sillä laadullinen tutkimus ei ole yhtenäinen tutkimusperinne, vaan siihen sisältyy useita erilaisia tutkimustraditioita. Vaikka kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä, tästä huolimatta, usein tulosten luotettavuus ja oikeellisuus vaihtelevat. Näin ollen kaikissa tutkimuksissa tulee arvioida tutkimuksen

luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 134.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä esimerkiksi käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Se voidaan todeta esimerkiksi niin, että kaksi arvioijaa päätyvät samaan tulokseen tai samaa henkilö eri tutkimuskerroilla tutkittaessa päädytään samaan tulokseen. Validius puolestaan tarkoittaa pätevyyttä, tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä oli tarkoituskin. Validiteetin vaikuttaa esimerkiksi, jos haastatteluun vastaaja ymmärtää haastattelukysymykset eri tavalla, miten tutkija on ajatellut ja tutkija tästä huolimatta jatkaa tutkimusta oma ajattelumallinsa mukaisesti. Tällöin saatuja tuloksia ei voida pitää valideina. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231 - 232.)

Teemahaastattelua suorittaessa tiedostin vaaran, että haastateltavat voivat ymmärtää haastattelukysymykset eri tavalla kuin tarkoitettu. Pyrin huomioimaan tämän haastattelun aikana esittämällä tarkentavia kysymyksiä näin varmistaen, että kysymys ymmärrettiin samalla tavalla. Tämän perusteella voidaan luotettavuuden näkökulmasta todeta työn olevan validi. Tutkimuksen reliabiliteetista puolestaan kertoo, että todennäköisesti samat kysymykset kysymällä, samoilta haastateltavilta, joku toinen tutkija saisi samat tulokset, koska tutkimuksessa selvitettiin kokemusta ja nykytilaa. Näin ollen tutkimusta voidaan pitää myös reliabelina. Laadullisen tutkimuksen piirissä reliabiliteetin ja validiteetin käyttöä kuitenkin arvostellaan, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, eivätkä näin ollen vastaa laadullisen tutkimuksen arviointitarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee ennen kaikkea pystyä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti mitä työssä on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päästy, osoittaakseen työn pätevyyden ja luotettavuuden. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.) Tuomi & Sarajärven (2009, 140) mukaan laadullista tutkimustyötä arvioidaan kuitenkin aina kokonaisuutena, jolloin etenkin työn johdonmukaisuus painottuu. Seuraavista kohdista voi olla apua luotettavuutta arvioidessa.

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus. Tutkimuksen kohteena oli pohjoissavolainen yritys, eritoten hankintaosasto ja hankintaosaston operatiiviset ostajat, sekä heidän esihenkilönsä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa operatiivisten ostajien perehdytysprosessin nykytila ja tunnistaa siinä mahdollisia kehityskohteita. Tämän pohjalta työn tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia perehdytysprosessin kehittämiseen. Tutkimuksessa tutkittiin siis ilmiötä, perehdytyksen nykytilaa ja miten onnistuneeksi se oli koettu. Tutkimuskohteelle tämä työ katsottiin olevan tarpeellinen, koska aiemmin tällaista tutkimusta ei ollut tehty. Tämä tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä perehdytyksen nykytila ja havaittiin kehitettäviä kohteita.

Omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa. Tutkija työskentelee kyseisessä yrityksessä operatiivisena ostajana, joten tutkittava ympäristö oli ennestään tuttu. Työn tarpeellisuus tuli esille siinä vaiheessa, kun uusia henkilöitä tuli useita lyhyellä ajalla tiimiin mukaan. Tutkittava aihe oli henkilökohtaisesti mielenkiintoinen, koska tutkijan omasta perehdytyksestä oli vain kaksi vuotta aikaa. Oli mielenkiintoista päästä tutkimaan, minkälainen perehdytyksen nykytila oli, ja miten onnistuneeksi se oli koettu. Tutkijan roolissa pyrin olemaan mahdollisimman neutraali ja kuulemaan haastateltavilta itseltään mahdollisimman totuudenmukaiset vastaukset esitettyihin kysymyksiin.

Aineiston keruu. Teemahaastattelun kysymykset on laadittu tutkimuksen teoriaosuutta hyödyntäen niin, että niiden avulla saatiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset tarkistettiin käymällä ne vielä yhdessä läpi ohjaavan opettajan kanssa läpi ennen haastattelujen aloitusta. Tässä tutkimuksessa haastateltavien suostumus haastatteluun kysyttiin suullisesti. Haastateltaville kerrottiin työn tarkoituksesta ja hyödyistä perehdytyksen kehittämiseksi. Kun myöntävä vastaus oli saatu, lähetettiin jokaiselle haastattelun kysymykset ja tietosuojailmoitus kalenterikutsun liitteenä. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelun aloitusta, että haastattelu nauhoitetaan, tutkimusaineisto säilytetään koko prosessin ajan pelkästään tutkimustyöntekijällä ja, että aineisto hävitetään tietoturvallisella tavalla opinnäytetyön palautuksen jälkeen kanneajan umpeuduttua. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, ettei vastauksista tule ilmi yksittäiset vastaukset, jolloin säilytetään yksityisyyden suoja.

Haastattelut tehtiin Teams-sovellusta käyttäen, jonka jälkeen vastaukset litteroitiin, jotta haastattelun todenmukaisuus ja luotettavuus säilyi. Litterointi tarkoittaa äänitteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jolloin niiden käsittely manuaalisesti tai ohjelmallisesti eri analyysimenetelmillä mahdollistuu. Litterointi voidaan jakaa eri tekniikoihin ja tasoihin. Litteroinnin tasoja ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkka litterointi on litterointitasoista kaikista tarkin. Siinä kirjataan jokainen sana ja äännähdyskin. Videotallenteista kirjataan ylös myös äänenpainot, eleet ja katseet. Yleiskielinen litteroinnissa teksti muutetaan yleiskielelle poistaen murre- ja puhekielen ilmaisut. Propositiotason litterointi tarkoittaa tasoa, jolla kirjataan ylös ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö. (Kananen 2015, 109 – 110.) Tässä opinnäytetyössä nauhoitteet kuunneltiin läpi useampaan kertaan ja litterointitekniikkana käytettiin propositiotason litterointia. Tämä koettiin sopivimmaksi tekniikaksi tutkimuksen tavoitteisiin ja käytettävissä oleviin aikaresursseihin perustuen.

Tutkimuksen tiedonantajat. Haastateltaviksi valittiin kaksi viimeisimpänä tiimiin palkattua työntekijää, koska heillä perehdytys oli tuoreimmassa muistissa. Muut tiimin jäsenet ovat saaneet perehdytyksen jo jopa vuosia aiemmin, joten asian niin sanotusti vanhennuttua, heidän kokemuksensa jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi haastateltaviksi valittiin kaksi perehdyttäjää, joista toinen oli operatiivisten ostajien tiimin esihenkilö ja toinen operatiivinen ostaja. Haastatteleamalla sekä perehdytettäviä, että perehdyttäjiä, saatiin kattavampi näkemys perehdytyksen nykytilasta ja mahdollisista kehityskohteista kuin pelkästään toista ryhmää haastatteleamalla. Tutkimuksen toteutuksesta sovittiin haastateltavien kanssa suullisesti, koska tutkija työskentelee saman tiimin jäsenenä itsekin.

Tutkija-tiedonantaja suhde. Tutkijan työskennellessä itse kyseisen tiimin jäsenenä, joten tutkija tuntee haastateltavat alaisen- ja kollegan roolista. Samassa yhteydessä, kun haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset ennakoon tutustuttavaksi, lähetettiin myös tietosuojailmoitus. Anonymiteetin säilyvyys käytiin vielä suullisesti läpi jokaisen haastattelun alussa. Koska haastatteluaineisto kerättiin Teams-sovellusta käyttäen, nauhat tuli litteroida, jolloin tutkija kuunteli haastattelut useita kertoja. Näin varmistettiin, että raportoidut asiat ovat totuudenmukaisia. Tutkimukseen osallistuneista ainoastaan esihenkilö on lukenut tuotoksen ennen tulosten julkaisua, eikä sen seurauksena tuotokseen tullut mitään korjauksia.

Tutkimuksen kesto. Tutkimuksen teoriaosuuden kirjoittaminen aloitettiin syyskuussa 2023 ja sitä on täydennetty prosessin edetessä. Haastatteluaineiston keruu tehtiin marraskuussa 2023 yhden viikon aikana. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Sekä dokumenttiaineiston, että litteroidun haastatteluaineiston analyysi suoritettiin joulukuussa 2023 ajalla 27.–29.12. Opinnäytetyötutkimus kokonaisuutena kesti yhteensä kuusi kuukautta.

Aineiston analyysi. Aineiston analyysi on kuvattu kohdissa 3.3, 3.3.1 ja 3.3.2.

Tutkimuksen eettisyys. Henkilötietojen käsittelyyn pitää olla laillinen peruste ja sen tulee perustua aina tutkittavan suostumukseen. Tutkimuksen kohteena olevalla henkilöllä on oikeus kieltäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa vain. Tällöin häntä koskevat tiedot on tuhottava tutkimusaineistosta. Tutkimukseen tarvittavista henkilötiedoista työn kannalta tarpeellista tietoa on haastateltavan työhistorian tiedot, lähinnä vastaavassa tehtävässä kertynyt työvuosien määrä. Tietosuoja-asetuksen mukaan tutkittavia tulee informoida heidän henkilötietojensa käsittelystä tietosuojailmoituksella. On tärkeää huomata, että tutkimukseen suostuminen ei ole sama asia kuin suostuminen henkilötietojen käsittelyyn. Tarvitaan siis kaksi erilaista suostumusta (Savonia, Tietosuojaohje 2023.) Tämä opinnäytetyö on toteutettu edellä mainittua ohjetta noudattaen. Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna, haastateltavien yksityisyys on suojattu, heitä on tiedotettu ja suostumuksellisuus on saatu. Luotettavuuden näkökulmasta teoriaosuudessa on käytetty vain luotettavia tietolähteitä ja tutkimuksen aineistoon kerätty ja analysoitu laadukkaasti.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa avataan teemahaastatteluiden sekä dokumenttianalyysin tulokset. Tutkimustyön tarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen operatiivisten ostajien perehdytyksen nykytila ja tunnistaa sen mahdolliset kehityskohteet. Näin ollen tutkimus toteutettiin teemahaastattelu- ja dokumenttianalyysin avulla. Haastattelujen avulla pyrittiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin:

Miten onnistuneeksi toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessi on koettu?

Miten toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia voisi kehittää?

Haastatteluiden teemat olivat perehdytysprosessin nykytila, suunnittelu, toteutus sekä seuranta ja arviointi. Haastattelut on litteroitu propositiotason mukaisesti ja tuloksiin on koottu niiden keskeinen sisältö. Haastattelurungot löytyvät työn liitteinä.

4.1 Onnistuneen perehdytyksen elementit

Haastattelun alussa selvitettiin haastateltavien näkemys onnistuneesta perehdytysprosessista. Minkälainen se on ja mitä asioita se pitää sisällään?

Perehdyttäjien mukaan onnistuneen perehdytysprosessin elementtejä olivat selkeä suunnitelma sekä selkeästi nimetty vastuuperehdyttäjä ja tavoiteaikataulu, jota tarvittaessa säädetään perehdytyksen edetessä. Heidän mukaansa onnistuneeseen perehdytykseen kuuluu oleellisesti organisaation toimintaan ja kulttuuriin liittyvä perehdyttäminen, samoin kuin tehtäväkohtaisen toimenkuvan päävastuiden ja käytettävien järjestelmien opettaminen. Onnistuneen perehdytyksen merkiksi koettiin, kun uusi työntekijä on selkeästi tavoittanut kokonaisvaltaisen ymmärryksen yrityksen toiminnoista ja oman tehtävän ydintarkoituksesta

Perehdytettävien näkökulmasta perehdytysprosessin onnistumiseen vaikuttaa konkreettisesti selkeän perehdytysuunnitelman olemassaolo sekä perehdytykseen panostettu aika. Myös riittävän tuen saantia koko prosessin ajan pidettiin edellytyksenä hyvin toteutetulle perehdytykselle. Perehdytettävien mukaan myös tunne olla tervetullut jäsen uuteen työyhteisöön vaikuttaa oleellisesti onnistuneen perehdytyksen kokemiseen. Tämä toistui myös kysyttäessä psykologisen turvallisuuden tunteen syntymisestä ja mitkä asiat sen saavuttamiseen vaikuttavat. Heidän mukaansa oli merkittävää, miten huomaavaisesti työkaverit ottivat heidät vastaan jo ensimmäisistä päivistä lähtien.

Niin perehdyttäjien kuin perehdytettävien mukaan onnistuneeseen perehdytysprosessiin vaikuttavina tekijöinä pidettiin myös yksilöllisten oppimisominaisuuksien ja perehdytettävän taustojen, kuten aiemman työkokemuksen tuntemista, ja niiden huomioimista perehdytyksen suunnittelussa. Tärkeänä pidettiin myös, että perehdyttäjälle on varattu riittävästi aikaa perehdyttämistyöhön, eikä perehdyttäjän kiire saisi välittyä perehdytystilanteeseen. Hyvässä perehdytysprosessissa perehdyttäjän työtilanne on osattu ottaa huomioon parhaalla mahdollisella tavalla, jotta hänellä on aikaa keskittyä tärkeään tehtäväänsä. Onnistuneen perehdytyksen merkiksi koettiin, kun uusi työntekijä on selkeästi tavoittanut kokonaisvaltaisen ymmärryksen yrityksen toiminnoista ja oman tehtävän ydintarkoituksesta.

Perehdytettäviltä kysyttäessä miten onnistuneeksi he olivat oman perehdytyksenä kokeneet, molemmilta saatiin vastaus ”todella hyvin”. Tähän he kokivat vaikuttaneen perehdytyksen toteutustapana pitkään jatkuneen vierihoitomallin sekä sen, että perehdytys oli valmiiksi suunniteltu, kun aloittivat työssä. Myös yrityksen laatimia verkkokoulutuksia ja kaikille uusille työntekijöille järjestettyä perehdytyspäivää kehuttiin hyviksi ja tarpeellisiksi. Yleisen perehdytyspäivän todettiin muun muassa lisänneen yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Kehitettävää he molemmat kokivat eniten olevan perehdytyksen sisällön järjestyksessä ja aikataulutuksessa. Tiedon paljous ensimmäisten viikkojen aikana oli aiheuttanut painetta yrittää sisäistää asiaa mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Lisäksi työhön käytettäviä järjestelmiä on paljon, joten niiden omaksumiseen mitä missäkin tilanteessa käytetään, oli vaatinut aikansa. Perehdytettäviltä molemmilta tuli selkeästi esille ”vähempi on parempi alkuun” tyylinen kehotusidea. Myös konkreettista aloituspakettia, mistä löytyisi tärkeimmät tiedot yleisiin työsuhteeseen liittyviin asioihin liittyen kaivattiin. Tällä hetkellä muun muassa palkanmaksuun, terveydenhuoltoon, työsuhte-etuihin ynnä muihin yleisiin työsuhteeseen liittyviin asioihin sisältyvät asiat käydään esihenkilön kanssa heti ensimmäisinä päivinä läpi, mutta muistiin jäävä tieto on hajanaista.

4.2 Perehdytys suunnitelma

Esihenkilö laatii perehdytys suunnitelman kopioiden edellisen perehdytyksen aikataulun sitä tarpeen mukaan muokkaillen. Suunnitelma sisältää listauksen tärkeimpien työtehtävien perehdytyksestä, tarvittavien järjestelmien opastuksesta ja useita sidosryhmien esittelyjä neljän viikon ajalle. Suunnitelma on saatavilla kaikille osapuolille, mutta kaikki osapuolet eivät haastatteluiden perusteella olleet sitä saaneet tai tienneet sen saatavuudesta. Toiselle perehdytettävällä hänen perehdyttämissuunnitelmansa oli tiedossa, ja hänelle oli myös laadittu viikoittaiset rutiinityötehtävät Exceliin lukujärjestysmuotoon. Tämä lukujärjestys toimi myös osaavuuden seuraamisen apuna perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Tämän perehdytettävä koki hyvänä systeeminä seurata oppimista sekä lukujärjestyksen avulla tärkeimmät viikoittaiset työtehtävät konkretisoituviksi, eikä niitä tarvinnut koittaa vain muistaa ulkoa. Toisella perehdytettävällä varsinaista suunnitelmaa ei ollut hänen hallussaan, vaan hän eteni valmiiksi merkittyjen Outlookin kalenterimerkintöjen perusteella. Pelkkien kalenterimerkintöjen seuraaminen oli koettu hankalaksi ja usein uusi palaveri oli päässyt yllättämään muun työn teon ohessa, jos kalenteria ei ollut muistanut katsoa työpäivän alussa. Viikoittaisista työtehtävistä hänellä oli samantyylinen lukujärjestys kuin toisellakin perehdytettävällä, mutta osaamisen seurantaan sitä ei ollut hyödynnetty. Hänestä olisi ollut hyvä, että perehdytys suunnitelma olisi ollut myös hänen saatavillaan, jolloin myös seuranta omasta oppimisesta olisi ollut systemaattisempaa. Esimerkiksi konkreettinen Word pohjainen versio mihin voisi tehdä omia muistiinpanoja ja merkintöjä olisi ollut avuksi.

Yleisesti perehdytys suunnitelman sisällön katsottiin olevan todella kattava, mutta tämän koettiin aiheuttavan myös informaatioähkä. Haastateltavien mukaan perehdytyksessä tietoa tulee paljon ja liian tiiviiseen tahtiin ensimmäisen kuukauden aikana. Perehdytettävien mukaansa samoihin asioihin on joutunut palaamaan usein uudestaan, koska jo opetettuja asioita ei ole ehtinyt sisäistää kunnolla nykyisellä tahdilla.

Perehdyttäjien mukaansa uuden työntekijän ensimmäisen viikko on suunniteltu tarkkaan, jotta hän ei joutuisi olemaan paljon yksin. Ensimmäisten päivien aikana käydään läpi asioita, joilla pyritään kuvaamaan mitä työskentely kyseisessä yrityksessä ylipääntensä merkitsee. Tällöin tutustutaan toimintoihin, toiminnanohjausjärjestelmään, perehdytään tilaus-toimitusketjun ja materiaalihallinnan kokonaisuuteen. Myös tutustuminen eri sidosryhmien toimintaan toteutetaan ensimmäisen kuukauden aikana. Osaamisen karttuessa ja henkilön tehdessä jo jonkin verran itsenäisesti työtä, uusia työtehtäviä lisätään portaittain pikkuhiljaa. Myös perehdyttäjiltä saatujen kommenttien mukaan tämänhetkinen perehdytysuunnitelma kaipaisi systematiikkaa ja suunnitelmallisuutta.

4.3 Perehdytysmallit ja toteutus

Kyseisessä yrityksessä perehdytys on toteutettu sekä malli- että vierihoidomenetelmiä käyttäen. Esihenkilöllä on valmis henkilöstöhallinnon tuottama Power point-materiaali yleis- ja työsuhteiden perehdytystä varten. Työhönopastus tapahtuu vierihoidoperiaatteen mukaisesti esihenkilön tai kokeneemman kollegan opastuksella. Esihenkilön vastuulla on ensimmäinen yhteydenotto työhön valitulle ja hän järjestää tarvittavat puitteet tulevalle perehdytysprosessille. Esihenkilön tehtäviin kuuluu myös huolehtia, että uudella henkilöllä on heti ensimmäisestä päivästä lähtien tarvittavat työvälineet, tunnukset ja avaimet käytössään. Hän laatii perehdytysuunnitelman ja sopii työnjaosta muiden perehdyttäjien kanssa. Perehdytykseen osallistuvat myös useat talon sisäiset sidosryhmät, joten esihenkilön tehtävänä on sopia myös heidän kanssaan sopivimmat tapaamisten ajankohdat. Nykyisessä perehdytysuunnitelmassa tapaamiset eri sidosryhmien kanssa järjestetään pääasiassa jo ensimmäisen kuukauden aikana samanaikaisesti muun työn opastuksen kanssa. Haastatteluissa esitellyt kehitysehdotukset antavat aiheita harkita, olisiko näiden tapaamisten järjestäminen järkevämpää siirtää myöhäisemmäksi, kun henkilö on ehtinyt paremmin perehtyä yrityksen toimintaan, työympäristöön ja päässyt sisälle työtehtäviin. Tällöin uusien asioiden omaksuminen olisi helpompaa, ja välttyttäisiin informaatiohäkyltä.

Työnopastuksen esihenkilö on jakanut tilanteeseen sopivien perehdyttäjien ja itsensä kesken. Perehdyttäjien valintaan vaikuttaa merkittävästi mihin hankintakategoriaan uusi henkilö on astumassa. Jos uusi henkilö tulee esimerkiksi pois jäävän tilalle, on luonnollista, että tätä tehtävää aiemmin hoitanut toteuttaa perehdytyksen. Jos uusi henkilö tulee kokonaan uuteen positioon perehdytyksestä voi vastata melkein kuka vain kokeneempi kollega esihenkilön rinnalla. Työnopastuksen aikainen perehdyttäjän työnkuorma huolestutti molempia perehdytettäviä. Haastattelun perusteella, avun kysyminen perehdyttäjiltä oli helppoa, mutta samaan aikaan heitä huoletti, etteivät kysymyksineen ja avun pyyntöineen olisi taakaksi perehdyttäjälle. Myös perehdyttäjältä saadun kuvauksen mukaan työnopastustilanteessa *"omat hommat painavat päälle liian usein"*. Onnistuneen perehdytyksen kannalta tärkeintä olisi, että perehdyttäjälle olisi varattu riittävästi aikaa tehtävään. Muuten vierihoidomallilla toteutettu työnopastus oli koettu onnistuneeksi ja mukavaksi tavaksi perehdyttämiseksi. Etätyöpäivinä käytetty Teams-sovelluksen kautta tehty perehdytys ei ollut myöskään tuottanut ongelmia perehdytettävien mielestä, vaan sen koettiin olleen joissain tapauksissa jopa helpompaakin kuin konkreettisesti vieretysten tehty perehdytys. Perehdyttäjien mielestä suositeltavampi tapa perehdytykseen, varsinkin alkuvaiheessa, olisi kasvotusten tapahtuvaa.

Sekä perehdyttäjien, että perehdytettävien mukaan nykyiseen työhönopastukseen pitäisi lisätä enemmän miksi-ajattelua pelkän ”tee näin” kehotuksen sijaan. Miksi tiettyjä toimintoja tehdään ja mikä niiden lopputuloksen pitäisi olla. Tämä vaikuttaisi tehtävien asioiden syvällisempään ymmärtämiseen, kuin pelkkä manuaalinen ohje toimia. Myös kokonaisuuden ymmärtämisen tärkeyttä tulisi korostaa työnopastuksessa. Miten eri prosessit toimivat yhteen ja mikä merkitys omalla työllä on kokonaisuuteen.

4.4 Perehdytyksen kesto ja seuranta

Tämänhetkisen perehdytys suunnitelman kestoa ei perehdyttäjien mukaan ole määritelty. Suunnitelmassa se on merkitty noin kuukauden mittaiseksi, mutta on tilanteen mukaan muokattavissa pidemmällekin ajalle. Perehdyttäjien mukaan perehdytyksen kestoa on vaikea määrittellä, koska omaksuttavia asioita on niin paljon ja joidenkin tehtävien esiintyvyys on harvinaisempaa kuin toisten. Kaikkea ei yksinkertaisesti ole mahdollista opettaa tietyn aikaraamin sisällä, joten on mahdotonta sanoa milloin perehdytyksen voi todeta päättyneeksi. Heidän mukaansa perehdytyksen keston vaikuttaa oleellisesti jokaisen henkilökohtainen kyky omaksua tietoa sekä yleinen sen hetkinen työtilanne yrityksessä. Akuutit työtilanteet vievät sekä perehdyttäjän aikaa, koska perehdytystä tehdään oman työn ohella, että vaativat perehdytettävältä nopeampaa taitojen omaksumista ja kykyä auttaa. Myös perehdytettäviltä saatujen vastausten mukaan toteutukselle määriteltyä aikataulua ei ole ollut tiedossa, mutta kumpikaan ei ole sitä tietoa kokenut tarvitsevänsä. Tässä yhteydessä haastateltava mainitsi, jonkinlaisen seurannan olevan kuitenkin hyödyllistä, jotta itsekkin pysyisi kartalla missä vaiheessa perehdytystä ollaan menossa. Aikaisemmin käsiteltyyn teoriaan perustuen aikataulullisesti mitään tiukkaa aikataulua perehdytys suunnitelmalle ei kannatakaan suunnitella, mutta riittävän tarkat tavoitteet sekä aikaraja näiden saavuttamiseen olisi joka tapauksessa tarpeen asettaa. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että perehdyttämissuunnitelmaa seurattaisiin ja kehitettäisiin jatkuvasti perehdytyksen edetessä peilaten henkilön edistymiseen. Jakamalla seuranta pieniin osiin, sen toteutus on helpompaa ja työntekijä saa herkemmin onnistumisen kokemuksia, mikä edesauttaa uuden oppimista.

Tällä hetkellä operatiivisten ostajien perehdytystä seurataan satunnaisesti eikä siitä kerätä palautetta. Esihenkilöllä on tapana pitää kahden viikon välein one2one-palavereita tiimin jäsenten kanssa, jolloin he mahdollisesti katsovat perehdytyksen sen hetkisen tilanteen. Ideana one2one keskusteluissa on kuitenkin keskustella noin 15 min aiheesta mikä tuntuu parhaimmalle työntekijän puolesta, joten tuo aika voi mennä helposti johonkin muuhunkin asiaan kuin perehdytyksen tilanteen kartoittamiseen. Olisi suositeltavaa, että perehdytystä seurattaisiin ja palautetta kerättäisiin systemaatisemmin sille erikseen varattuna hetkenä. Aktiivisesti seuraamalla työntekijä saa tärkeää palautetta edistymisestään mikä tuo lisää varmuutta tekemiseen ja yritys arvokasta tietoa, jonka avulla kehittää prosessiaan.

4.5 Vuorovaikutus ja sosiaalistuminen

Hyvään vuorovaikutukseen katsottiin vaikuttavan ennen kaikkea hyvä ilmapiiri perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Perehdytettävät ovat kokeneet vuorovaikutuksen onnistuneen todella hyvin oman perehdytyksensä aikana. Heidän mukaansa perehdyttäjät kuten muutkin kollegat ovat olleet

ymmärtäviäisiä ja kärsivällisiä, jolloin avun pyytäminen ja asioista puhuminen on ollut helppoa. Hyvän perehdyttäjän tärkeimpiä ominaisuuksia ovatkin kyky kuunnella, olla läsnä ja toimia rauhallisesti. Nämä piirteet edesauttavat psykologisen turvallisuuden kehittämisessä, jolloin uusi henkilö rohkautuu kysymään, kertomaan virheistä ja epävarmuuksista. Perehdytettävien mukaan psykologista turvallisuutta on edesauttanut heidän mukaansa muun muassa se, että kaikki tervehtivät toisiaan, ja kaikki kutsutaan mukaan esimerkiksi kahvitauoille ja ruokatunnille mentäessä. Näin ollen he ovat tunteneet päässeensä nopeasti mukaan porukkaan. Perehdytettävien mukaansa yrityksen hyvä ilmapiiiri välittyi yleisesti talon jäsenistä heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Näiden vastausten perusteella vahvistuu tieto, miten työyhteisön tuella on merkitystä työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja onnistuneeseen perehdytyskokemukseen. Perehdyttäjät kuvasivat onnistuneen vuorovaikutuksen merkeiksi keskustelemaan ja kysymyksiin kannustavan perehdytystyylin. Myös huomiointi, että uusi henkilö varmasti ymmärtää opetettavat asiat ja pysyy kärryllä, on merkittävää onnistuneen vuorovaikutuksen saavuttamiseksi. Molemmat perehdyttäjistä kokivat, että kehitettävää olisi perehdytettävän henkilökohtaisten oppimistaitojen ja lähtökohtien tunnistamisessa perehdytyksen suunnitteluvaiheessa. Näitä tarkemmin huomioiden olisi varmasti merkitystä vuorovaikutuksen onnistumiseen perehdytystilanteessa.

Muuhun tiimiin tutustuminen on koettu perehdytettävien mukaan onnistuneeksi, vaikka etätö onkin tuonut omat haasteensa. Hankintaosastolla käytössä oleva hybridityömalli mahdollistaa kuitenkin pakollisten kahden lähipäivän lisäksi muutkin lähipäivät, joten vuorovaikutuksen lisääminen kasvotusten on näin ollen jokaiselle mahdollista. Kehitysehdotuksena aiheeseen liittyen tuli esille tiimiin perehdyttäminen. Tällä hetkellä esittäytymiset toteutetaan melko nopeasti yhdellä kertaa, jolloin arvattavissakin on, ettei henkilölle vielä tässä vaiheessa jää mieleen kenties kuin yksittäisiä nimiä ja asioita. Tiimiin perehdyttäminen auttaisi uutta työntekijää tutustumaan vielä paremmin lähimpiin työkavereihin ja hän saisi tietoa esimerkiksi eri hankintakategorioiden tärkeimmistä komponenteista. Koska onnistuneen vuorovaikutuksen perustana on aina ihmisten välinen suhde, työyhteisöön perehdyttäminen olisi oleellisesti kannattavaa. Sosiaalistaminen työyhteisön jäseneksi lisää henkilön työhyvinvointia ja sitouttaa yritykseen.

Haastateltavien mukaan työtilat koettiin ongelmallisiksi. Ongelmaksi on muodostunut tilojen vähyys ja nimeämättömät niin sanotut kelluvat työpisteet. Nimettyjä työpisteitä ei tällä hetkellä kuuluisi olla kenelläkään hankintaan kuuluvalla jäsenellä vaan kaikki työpisteet ovat niin sanottuja kelluvia työpisteitä. Lähes jokaiselle on kuitenkin muodostunut oma paikkansa, joka korostuu siinä tilanteessa, kun uusia ihmisiä tulee tiimiin mukaan. Tällä hetkellä kaikille hankinnan työntekijöille ei löydy omaa työpistettä samoista tiloista, vaan useimmiten viimeisimpänä taloon tulleet, eli uudet työntekijät joutuvat itse etsimään työpisteen muista talon sisällä olevista vapaista työpisteistä. Tämä aiheuttaa ymmärrettävästi hankalia tunteita, koska uusin työntekijä tarvitsisi eniten toisten apua ja tukea, ja olisi varmasti mukavampaa olla lähellä jo hieman tutuksi tullutta porukkaa, mutta käytännön syistä hän saattaakin joutuukin etsimään työpisteen eripuolelta taloa kuin muut. Tilanne on muodostunut ongelmalliseksi, koska perehdytyksessä on sanottu, ettei omia työpisteitä ole, mutta käytännössä tilanne on toinen. Ongelma korostuu etenkin hankinnan yhteisinä lähipäivinä, jolloin työpisteiden käyttäjiä on enemmän.

4.6 Dokumenttianalyysin tulokset

Perehdytykseen käytettävien materiaalien puolesta sekä perehdytettävien että perehdyttäjien viesti oli, että ohjeita ja materiaalia on paljon saatavilla, mutta ne ovat kaikki eri paikoissa ja hankalasti löydettävissä.

Esihenkilöllä on käytettävissä yleisperehdytystä varten kaksi henkilöstöhallinnon tekemää Powerpoint-esitystä, joista löytyy kattavasti tietoa työsuhteeseen ja yleisiin käytäntöihin liittyen. Ensimmäisessä osuudessa, joka esityksen ensimmäisen sivun mukaan tulee pitää ennen töiden aloitusta, uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi yritykseen kertomalla muun muassa perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet sekä toteutuksen kulku. Tässä vaiheessa käydään läpi työsuhteen alkuun liittyvät asiat kuten työajan leimaaminen, avaimet ja kulkuoikeudet sekä muut tarvittaviin oikeuksiin liittyvät asiat. Esityksessä käsitellään myös tärkeimmät työturvallisuuteen liittyvät seikat.

Toisessa esityksessä, joka esityksen ensimmäisen sivun mukaan tulee pitää 1–2 viikon kuluessa työn aloittamisesta, kerrotaan tarkemmin yrityksen palkka- ja palkkiojärjestelmistä. Siinä kerrataan työturvallisuuteen liittyvät asiat ja perehdytetään sairauspoissaolokäytäntöihin. Lisäksi esitys käsittelee yrityksen eettisen ohjeistuksen ja tarkentaa yrityksen tarkoitusta, arvoja ja visiota. Näihin liittyen esityksessä annetaan ohjeet sisäiseen verkkokoulutusympäristöön, jossa työntekijän tulee itsenäisesti käydä suorittamassa aiheisiin liittyvät koulutukset. Koulutusten toteutumista seurataan HRM-järjestelmän kautta.

Yrityksellä on käytössään oma Intranet, josta löytyy valtava määrä yleistä tietoa työsuhteeseen liittyen. Tämä asia tulee esille esihenkilön pitämässä yleisperehdytysosuudessa, sivustoihin kuitenkin sen tarkemmin perehtymättä. Organisaatiossa on ollut tapana järjestää kuukausittain kaikille uusille työntekijöille yhteinen perehdytyspäivä, jossa puheenvuoronsa pitävät yrityksen omistajat sekä ja useat talon sisäisten sidosryhmien edustajat. Yritys on viime aikoina ottanut käyttöönsä myös tervetuliaispaketin lähettämisen uusille henkilöille työsuhteen alussa. Paketti sisältää muun muassa juomapullon, pelikortit sekä yritysesitemateriaalia. Tämä koettiin uusien työntekijöiden puolelta mukavaksi eleeksi yrityksen toivottaa tervetulleeksi uuteen työyhteisöön. Tapaa voisi vielä kehittää lähettämällä tervetuloapaketti ennen kuin on aloittanut työt, jolloin innostus ja tiedonjano uutta kohtaan on korkeimmillaan. Tällöin työntekijä saisi alkaa perehtymään omaan tahtiin yrityksen tärkeimpiin arvoihin, strategiaan, visioon ja missioon ja näin ollen tyydytettyä tiedon janoaan uutta työpaikkaansa kohtaan.

Varsinaisia operatiivisen ostajan tehtäväkohtaisia työohjeita säilytetään työasemalla Word tai Pdf -muotoisena. Ohjeet löytyvät monien eri nimisten kansioden takana, jotka kaikki ovat nimetty hie- man eri tavalla. Uusi henkilö ei välttämättä hahmota mikä ohje koskee mitään työvaihetta, joten tällä hetkellä aikaa kuluu turhan paljon ohjeiden etsimiseen dokumenttiviidakosta. Ohjekansioden läpikäyminen ja niiden löydettävyyden selkeyttäminen tulivat esille kehittäviksi kohteiksi perehdytystä ajatellen. Lisäksi haastatteluissa esiin tullut viikoittaisten työtehtävien lukujärjestys olisi varmasti oiva apu jatkossa perehdytystä varten, jos siihen liittäisi linkin kyseessä olevan työtehtävän ohjeeseen.

Nykyinen käytössä oleva perehdytysuunnitelma on Word pohjainen ja se sisältää käsiteltäviä asioita noin neljän viikon ajalle. Haastatteluissa tulleiden tietojen mukaan aikataulu on kuitenkin joustava, ja se elää tilanteiden mukaan. Esihenkilön mukaan suunnitelma kopioidaan aina edelliseltä perehdyttävältä seuraavalle, jotta jokaisen perehdytys pitäisi sisällään samat asiat. Tutkiessani suunnitelmia huomaan, että ne on laadittu kopioimalla edellisestä. Suunnitelmista löytyy esimerkiksi toisesta perehdytyksestä jääneitä nimi ja muita vanhentuneita tietoa. Yksi merkittävä huomio oli, että molemmista puuttui esihenkilön Power Point perehdytys nro. 2. Kokonaisuudessaan suunnitelmat vaikuttavat sekavilta ja niiden sisältö on puutteellinen. Myös hankinnan organisaatiokaavio ja tiimiesittelyt eivät ole selkeästi saatavilla. Tiimikohtaisen perehdytyksen puutteet tulivat esiin myös haastatteluissa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yrityksen X operatiivisten ostajien perehdytysprosessin nykytilaa ja antaa sille kehitysehdotuksia perehdyttämisen prosessin kehittämiseksi.

Yhteenvedona tutkimuksesta voidaan todeta perehdytyksen tilan olevan todella hyvä kyseisessä yrityksessä. Perehdytysmateriaalia ja perehdytettävää asiaa on paljon, mutta toisaalta se saattaa kosta tautua tiedon sekamelskana niin perehdyttäjille kuin perehdytettäville. Tässä luvussa kuvataan case yrityksen perehdytyksessä esiin tulleet onnistumiset ja kehitysehdotukset.

5.1 Onnistumiset

Haastattelujen perusteella nykyinen perehdytys oli koettu varsin onnistuneeksi kyseisessä yrityksessä. Siinä toteutuu monta teoriaosuudessakin muun muassa Eklundin (2018) ja Kupias & Peltolan (2019) esiin tuomaa onnistuneen perehdytyksen elementtiä kuten valmistautuminen, vastuunjako, hyvä vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus. Työntekijän tulon oli valmistauduttu ja perehdytykselle oli ollut valmis suunnitelma. Henkilöille oli välittynyt tunne, että on tervetullut tiimiin. Tällaisella tunteella on Eklundin (2018) mukaan todettu olevan valtava merkitys henkilön työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Lisäksi tärkeäksi asiaksi mainittiin, että kynnys avun kysymiseen on ollut matala ja sitä on ollut saatavilla niin esihenkilöltä kuin kollegoilta. Perehdyttäjäksi oli valittu kyseisen tehtävänkuvan jo ennestään osaava henkilö, joten vastuunjako perehdyttäjän ja esihenkilön välillä oli ollut selkeä. Molemmat perehdytettävistä olivat sitä mieltä, että kyseisessä yrityksessä perehdytys on vähintään yksi parhaista heidän kokemistaan perehdytyksistä. Molemmilla perehdytettävillä on kokemusta useista eri työpaikosta.

Arvoihin ja yrityskulttuuriin perehdyttämisestä on tullut yhteenkuuluvuuden tunne molemmille perehdytettäville. Tähän on vaikuttanut etenkin yleinen kaikille uusille työntekijöille järjestetty perehdytyspäivä ja siellä erityisesti omistajien puheenvuorot. Puheenvuorosta oli välittynyt viesti ”olemme kaikki samalla viivalla” ja me-henki. Kritiikkiä tämä tapahtuma sai ainoastaan siitä, ettei kaikkien sidosryhmien edustajat olleet tulleet paikalle, eikä heidän tilalleen ollut sovittu muutakaan. Tällainen voi näyttäytyä uudelle henkilölle välinpitämättömyytenä tilaisuutta kohtaan. Kyseisessä perehdytysmenetelmässä on kyse työntekijöiden sosiaalistamisesta, jolla on Eklundinkin (2018) mukaan todettu olevan merkitystä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

Myös tiimin sisällä koettu yhteenkuuluvuuden tunne oli välittynyt heti ensimmäisestä päivästä lähtien, joka osaltaan oli helpottanut työyhteisöön sopeutumisessa ja psykologisen turvallisuuden saavuttamisessa. Kuten Kjelin & Kuusisto (2003) ovat todenneet, tulokkaan tietotarpeisiin mahdollisimman hyvin vastaamalla kehittyy myös psykologinen turvallisuus. Haastateltavien kohdalla tämä vaikuttaa toteutuneen esimerkiksi sen perusteella, miten henkilöt kuvailivat kokemuksiaan avun ja tuen saamisesta niin perehdyttäjiltä kuin muiltakin työkavereilta. Myös esihenkilön ymmärtäväistä asennetta ja helposti lähestyttävyyttä arvostettiin. Tähän vaikuttanee, ettei esihenkilö ole eriyttänyt itseään päivittäisestä johtamisesta vaan osallistuu alaistensa arkeen ja perehdytykseen aktiivisesti.

5.2 Kehitysehdotukset

Perehdytys suunnitelman kehittäminen on kiistatta yksi tärkeimmistä kehityskohteista. Yrityksen olemassa olevaa perehdytys suunnitelmaa tulisi päivittää keskittymällä sen oleelliseen sisältöön tarkemmin, määrittelemällä selkeät vastuuhenkilöt kunkin osa-alueen perehdyttämiseen ja aikatauluttamalla se vastaamaan tarkemmin tavoitteita. Useampi haastateltavista mainitsi, että alkuun, esimerkiksi ensimmäisten viikkojen ajalle riittäisi yleisperehdytys, taloon ja lähimpiin työtovereihin tutustuminen. Ohessa harjoiteltaisiin omia työtehtäviä ja omaan hankintaryhmään kuuluvia asioita. Keskiytettäisiin niihin asioihin mitä päivittäin tarvitaan ja jätetään syventävä ja muiden järjestelmien oppiminen ja tutustuminen eri sidosryhmiin myöhemmäksi, kunhan henkilö on ensin päässyt niin sanotusti sisälle taloon ja kiinni perustekemiseen. Juuri tämän tyyppisten asioiden vuoksi laadukkaasti toteutetun perehdytys suunnitelman merkitys korostuu. On tärkeää, että perehdytykselle on olemassa selkeä suunnitelma, josta käy ilmi mitä asioita käsitellään milloinkin ja kenen kanssa. Kuten Eklund (2018) on todennut, laadukas perehdytys suunnitelma auttaa hahmottamaan konkreettisesti ne tehtävät ja aiheet mitä perehdytyksen aikana käsitellään ja vastaa kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle. Kirjallisen suunnitelman ja dokumentoinnin avulla varmistetaan myös oppimisen pysyvyys, kun tiedot ovat helpommin hyödynnettävissä tulevaisuudessa ja niitä voidaan tarvittaessa tarkastella uudelleen.

Perehdytys suunnitelmaan tulisi kuulua myös osaamisen seuranta ja palautteen kerääminen. Tällä hetkellä seuranta on tehty, mutta sitä voisi kehittää aikatauluttamalla se perehdytys suunnitelmaan säännölliseksi ja harkittava käydäänkö se esihenkilön ja uuden henkilön välinen pelkästään, vai olisiko hyödyksi, jos se käytäisiin kolmikantaneuvotteluna, esihenkilön, perehdyttäjän ja perehdytettävän kesken. Sille tulee varata vain siihen tarkoitukseen käytettävä aika, ja siihen tulee valmistautua, jotta yhteinen aika tulee käytettyä mahdollisimman tehokkaasti. Myös molemmin puolinen palaute perehdytyksen toteutuksesta on sen kehittämisen kannalta tärkeää. Palautetta tulisi kerätä seurannan yhteydessä perehdytyksen edetessä, että perehdytyksen lopuksi esimerkiksi koeajan päätyttyä. Kuten aiemmin teoriaosuudessa on todettu vain seuraamalla ja keräämällä palautetta on mahdollista kehittää perehdytystä. Kuten Ketola (2010) väitöskirjassaan totesi, perehdytyksen seuranta myös syventää molemminpuolista luottamusta, parantaa vuorovaikutusta sekä sitouttaa työntekijää yritykseen.

Nykyinen vierihoidon perehdytys malli on yleisesti käytetty ja usein toimiva perehdyttämisen malli. Tällöin uusi työntekijä saa opetalla toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä kokeneemman perehdyttäjän opastuksessa. Tämä malli voi olla kuitenkin kuormittava, koska perehdytystä tehdään oman työn ohessa. Mikäli perehdyttäjällä on koko ajan kiire ja omat hoitamattomat hommat painavat päälle, tunne välittyy helposti perehdytettävään ja voi vaikuttaa vuorovaikutuksen heikkenemiseen. Tulokas ei uskalla tai kehtaakaan kysyä kysymyksiä ja näin oppiminen hidastuu. Tähän tulisi kiinnittää huomiota uudelleen organisoimalla perehdyttäjän sen hetkinen työkuorma. Vaikka kyseisessä haastattelussa molemmat perehdytettävät toivat esille hyvän vuorovaikutuksen perehdyttäjän ja itsensä välillä, molemmilta välittyi myös ajatus, etteivät halunneet olla taakaksi perehdyttäjälle, ja he olivat tunteneet painetta yrittää oppia asioita mahdollisimman nopeasti. Tämän perusteella perehdyttäjän työnkuor-

man vähentämiseen perehdytyksen ajalle tulisi jatkossa kiinnittää paremmin huomiota. Myös perehdytyksen jakamista useammalle henkilölle voisi harkita. Siinä tapauksessa perehdytysprosessin tulee olla hyvin kuvattu ja vastuunjaon olla selkeä, jotta jokainen osa-alue tulee varmasti käytyä läpi.

Esihenkilö tekee perehdytystä malliperehdyttämistä noudattaen, eli perehdytys suunnitelmalle on olemassa valmis pohja, jota kopioimalla perehdytetään seuraava. Kuten tutkimuksesta tuli ilmi perehdytettävää asiaa ja perehdytysmateriaalia on paljon. Esihenkilön kannalta perehdytyksen jakaminen tiimin jäsenten kesken vähentäisi hänen työkuormaansa. Tiimin voitaisiin kouluttaa lisää nimettyjä perehdyttäjiä, jotka huolehtisivat perehdyttämisen kehittämisestä ja suurimmalta osalta myös sen toteuttamisesta. Tärkeintä perehdyttäjien valinnassa tulisi olla, että henkilöt ovat aidosti kiinnostuneita tehtävästä, ja paneutuvat huolellisesti uuden henkilön auttamiseen työn aloittamisessa. Tällöin perehdytysmalleihin verraten lähestyttäisiin laatuperehdytyksen määritelmää. Kuten Kupias & Peltola (2019, 39) toteavat, laatuperehdytyksessä keskeisintä on perehdytyksen laadun kehittäminen esihenkilö- ja tiimivetoisesti.

Yhteenvedon voidaan todeta eniten kehitettävää olevan yleisesti perehdytys suunnitelmassa ja perehdytysaineistossa. Perehdytys suunnitelman kehittäminen sisältää sisällön päivittämisen, uudelleen jäsentämisen ja tarkemman aikatauluttamisen. Suunnitelmaa laadittaessa on tärkeintä ajatella perehdytystä uuden henkilön näkökulmasta ja pyrkiä vastaamaan kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle. Harkinnan arvoista olisi myös, olisiko suunnitelman laatiminen yhdessä uuden henkilön kanssa osa perehdytystä. Näin uuteen henkilöön tutustuminen syvenisi ja jo olemassa olevan osaamisen kartoitus konkretisoituisi. Kuten Eklund (2018, 128) totesi, korostamalla yksilön identiteettiä perehdytysprosessissa myös perehdytys tehostuu.

Perehdytysaineisto, etenkin työnopastukseen liittyvä vaatii päivittämistä ja uudelleen organisointia. Perehdytysaineiston ja tehtäväkohtaisten ohjeiden tulisi olla helposti saavutettavissa, joten niiden tallennuspaikkaan tulee kiinnittää huomiota. Koska perehdytysmateriaalia ei tällä hetkellä jaeta perehdytettävän käyttöön, perehdytetyt asiat jäävät huonosti muistiin ja omien muistiinpanojen varaan. Ehdottaisin, että jatkossa perehdytysmateriaalista koottaisiin tietopaketti, joka jaettaisiin jokaiselle uudelle työntekijälle heti työsuhteen alussa. Kansio löytyisi esimerkiksi verkkoasemalta, ja se sisältäisi perehdytys suunnitelman, viikkorutiinit lukujärjestyksen, hankintaryhmäkohtaiset ohjeet sekä kaikki yleisperehdytykseen liittyvät materiaalit. Tällöin uudella henkilöllä olisi alusta asti yksi paikka mistä ohjeet löytyisivät, ja niihin olisi helppo palata.

Lopuksi muutamia konkreettisia ehdotuksia perehdytyksen ensimmäisten päivien toteutukseen.

Ensimmäinen päivä Työntekijä otetaan vastaan esihenkilön tai vastaavan perehdyttäjän toimesta yrityksen aulassa, ja päivä aloitetaan rauhassa kahvikupposen äärelle. Kahvien jälkeen tutustutaan hankinnan työtiloihin ja moikataan lähimpiä työkavereita. Tässä vaiheessa sen syvällisempiin esittelytymisiin ei tarvitse käyttää aikaa, vaan niille järjestetään perehdytys suunnitelman mukaisesti oma aikansa myöhemmässä vaiheessa perehdytystä. Tilojen esittelyn yhteydessä käydään vielä lisää yleisiä asioita toimintaympäristöön liittyen, kuten näytetään konkreettisesti missä ja minkälaisia kelluvat työpisteet ovat ja miten niitä voi varata käyttöönsä. Aamupäivä jatkuisi edelleen yleisperehdytyksen parissa. Tässä kohtaa huomioitava, että kaikki käytetty materiaali on jäätävä myös perehdytettävän

haltuun, tai niistä on koostettava kattava tietopaketti mikä luovutetaan perehdytyksen alussa. Päivä jatkuu lounaalla yhdessä tiimin kesken. Ensimmäisenä päivänä yritys voisi harkita tarjoavansa lounaan uudelle työntekijälle. Lounaan jälkeen uusi työntekijä liittyy nimetyn perehdyttäjän mukaan itse työhön liittyvien asioiden perehdytystä varten. Tärkeintä ensimmäisessä päivässä olisi, että teke- mistä on tarpeeksi, mutta ei liikaa, jolloin tiedon omaksuminen heikentyy. (Kupias & Peltola 2009, 105).

Ensimmäinen viikko Ensimmäisen viikon aikana perehdytyksessä olisi tärkeää, että esihenkilö ja perehdyttaja tutustuvat uuteen työntekijään mahdollisimman hyvin, jotta perehdytyssuunnitelma voidaan muokata hänen tarpeilleen sopivaksi. Perehdytyssuunnitelma käydään yhdessä läpi ja siitä jää kaikille osapuolille oma versionsa mihin voi tarvittaessa tehdä tarkentavia merkintöjä ja muistiinpanoja. Tässä vaiheessa huomiota kannattaa kiinnittää myös erilaisiin verkkopohjaisiin alustoihin, missä perehdytyssuunnitelman voisi toteuttaa. Esimerkkinä Trello projektinhallinta työkalu. (Trello 2023).

Ensisijaisesti ensimmäisellä viikolla tulee kiinnittää huomiota miksi-viestintään ja asiakokonaisuuksien hahmottamisen edistämiseen kuin yksityiskohtien tekniseen opetukseen. Ensimmäinen viikko tulee olla pääasiassa vielä tutustumista ja totuttelua uuteen arkeen ilman paineita valtavan tietomäärän omaksumisesta. Tässä vaiheessa toteutetaan niin sanottua yleisperehdytystä, josta vastaa esihenkilö.

Koska perehdytettävälle on tärkeää, että hän tuntee olevansa hyödyksi, ensimmäisen viikon aikana tulee aloittaa myös pienissä erissä konkreettisiin työtehtäviin perehtyminen. (Kupias & Peltola 2009, 106). Nimetty perehdyttaja opastaa työtehtävien pariin vierihoitomallisesti ja perehdytyksen karttana toimii perehdytyssuunnitelman ja ennen kaikkea operatiivisen ostajan viikkorutiinien mukainen runko. Tässä vaiheessa on oltava edelleen tarkkana, että viikkorutiinitehtävissäkin edetään vain sen mukaan, miten henkilö pystyy omaksumaan tietoa. Viikon päätteeksi pidetään ensimmäinen seurantalaveri esihenkilön ja nimetyn perehdyttäjän kanssa.

Ensimmäinen kuukausi Ensimmäisen kuukauden aikana jatketaan perehdytyssuunnitelman mukaan, pikkuhiljaa uusia asioita lisäten. Pääpaino edelleen viikoittaisten rutiinitehtävien huolellisessa oppimisessa. Työtehtävän kannalta tärkeimpiin sidosryhmiin tutustuminen voi sisältyä pienissä määrin ensimmäisen kuukauden ohjelmaan. Tässä vaiheessa on kuitenkin tärkeä huomioida, mitkä sidosryhmät ja tiedot ovat olennaisimpia kyseisen tehtävän kannalta. Tämä on tarpeen välttääkseen uuden työntekijän ylikuormittamista tiedoilla, joilla ei ole suurta merkitystä juuri tässä vaiheessa.

6 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuutena mielenkiintoinen ja haastava prosessi. Se on tarjonnut mahdollisuuden syventyä perehdyttämiseen aiheena ja kehittänyt minua ammatillisessa kasvussani. Tässä luvussa arvostelen omaa työskentelyäni, tuotostani sekä omaa ammatillista kasvuni. Pyrin lisäksi tarkastelemaan missä onnistuin, ja miksi, sekä mitä seuraavalla kerralla tekisin toisin. Tässä luvussa esittelen myös ehdotukset jatkotutkimuksia varten.

6.1 Opinnäytetyöprosessi ja ammatillinen kasvu

Opinnäytetyöprosessi on ollut monivaiheinen matka. Aihevalinta vei oman aikansa, ja työn rajaaminen tuntui haastavalta. Perehdytys on moniulotteinen prosessi ja sitä voisi tutkia monelta eri kantilta ja todella laajasti. Lopulta esihenkilön ja ohjaavan opettajan avustuksella aihe tarkentui operatiivisen ostajan perehdytysprosessin tutkimiseen. Tutkimuskysymykset alkoivat hahmottua teoreettista perustaa kirjoittaessa. Tutkimuskysymykset ovatkin keskeinen osa koko prosessia, koska ne toimiva työn perustana.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä aiheelle olivat.

Miten onnistuneeksi toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessi on koettu?

Miten toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia voisi kehittää?

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen operatiivisten ostajien perehdytyksen nykytila ja tunnistaa sen mahdolliset kehityskohteet. Tämän pohjalta työn tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia perehdytysprosessin kehittämiseen. Työ käynnistyi perehdyttämisestä kertovan teorian etsimisellä eri tietolähteistä. Tuntui, että tietoa oli paljon, mutta samat asiat toistuvat lähteestä toiseen. Loppujen lopuksi minulle parhaimmaksi tavaksi osoittautua tutustua aiheesta kertovaan kirjallisuuteen konkreettisten teosten muodossa. Työn tärkeimpiä lähteitä ovatkin Hanna Eklundin sekä Kupias & Peltolan aiheesta kirjoittamat teokset.

Tutkimusaineiston kerääminen ja sen analysointi olivat prosessin haastavimmat osuudet. Varsinkin analysointitekniikoiden ymmärtäminen teoriassa ja siirtäminen käytäntöön aiheuttivat paljon pohdintaa. Teknisesti haastattelunauhat vaativat useamman kuuntelukerran ja niiden litterointiin meni paljon aikaa. Lopuksi analysointi vaati vielä useamman tunnin vaativaa työtä. Haastateltavat onneksi löytyivät helposti ja heidän suhtautumisensa tutkimukseen oli suopeaa ja avointa. Heidän kertomansa mukaan sain kattavan kuvauksen perehdytysprosessin nykytilasta. Haastavana koin, koska haastateltavat olivat omaan tiimiini kuuluvia henkilöitä, pysyä tutkijan roolissa eli mahdollisimman objektiivisena haastattelutilanteessa. Koen että sain työlläni kuitenkin vastauksen tutkimuskysymyksiini, joten katson työn onnistuneeksi sen tulosten valossa. Uskon työn tulosten hyödyntävän myös toimeksiantajayritystä kehitysehdotusten muodossa.

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi oli minulle iso ponnistus. Opinnäytetyönkirjoitus piti opetella alusta asti ja oppimista tapahtui työn edetessä koko ajan lisää. Jos nyt aloittaisin tekemään uuden opinnäytetyön todennäköisesti siitä tulisi selkeämpi ja parempi. Silloin voisin keskittyä itse tutkitta-

vaan aiheeseen enkä siihen minkälainen opinnäytetyön tulee olla ja mistä asioista se teknisesti koostuu. Työn tekeminen on ollut minulle kaiken kaikkiaan iso, mutta loppujen lopuksi valtavan palkitseva ponnistus. On vaatinut suunnitelmallisuutta ja sitoutuneisuutta saattaa prosessi kunnialla loppuun kokopäivätyön ja lapsiperhearjen ohessa. Olen kuitenkin tyytyväinen, koska sain työn valmiiksi tavoiteaikaan mennessä. Koen kuitenkin kehittyneeni ammatillisesti projektin edetessä opiskellessani teoriassa perehdytyksestä ja soveltaessani oppimaani käytäntöön kehitysehdotuksia pohtiessa. Työn avulla olen oppinut tutkimustyölle ominaisia menetelmiä ja analyysitekniikoita sekä kehittänyt kirjoitustaitojani asiakirjoittajana. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen työn lopputulokseen ottaen huomioon, että edellisistä opiskeluista on kulunut reilusti aikaa, enkä tämän laajuista tutkimusta ole aiemmin tehnyt.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen avulla saatiin selville operatiivisten ostajien perehdytysprosessin nykytila, ja sen pohjalta tuotettiin kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi. Luontevin ja merkittävin aihe yrityksen kannalta olisi tutkia kehitysehdotusten perusteella tehtyjen korjausten vaikutusta prosessiin. Yleensäkin perehdytyksen tilan seuraaminen ja mittaaminen eri menetelmin olisi sen jatkuvuuden ja kehityksen kannalta hyödyllistä. Muita jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla myös selvitys esihenkilön roolin vaikutuksesta työntekijän perehdytykseen. Tutkimuksessa selvitettäisiin minkälainen vaikutus esihenkilöllä on perehdytyksen onnistumiseen ja työntekijän sopeutumiseen organisaatiossa. Kolmas mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi teknologian ja etenkin erilaisten digitaalisten välineiden ja alustojen tuomat hyödyt perehdytykseen. Nykypäivän digitalisaatio etenee niin nopeasti, että perinteisille verkkoasemilla sijaitseville perehdytysmateriaaleille olisi varmasti parempiakin vaihtoehtoja.

LÄHTEET

- Dávila, Norma, Pina-Ramírez, Wanda, 2018. Effective Onboarding. What works in talent development. E-kirja. Versa Press, East Peoria, IL. Viitattu 7.11.2023.
- Dialogi 2023. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. Päivitetty 11.8.2023. <https://dialogi.diak.fi/2023/08/11/hyvan-vuorovaikutuksen-kymmenen-saantoa/>. Viitattu 16.11.2023.
- Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Intro 2019. Perehdytysuunnitelma on onnistuneen perehdytyksen kulmakivi. Intro blogi. 31.10.2019. <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/perehdytysuunnitelma-on-onnistuneen-perehdytyksen-tarkein-kulmakivi/>. Viitattu 29.10.2023.
- Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Kauppakamari.
- Ketola, Hannu U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi – Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietotalan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf>. / Viitattu 18.10.2023.
- Kananen, Jorma, 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: JAMK.
- Kjelin, Eija, Kuusisto Päivi, 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Krasman Michael, 2015. Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. Employment Relations Today. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2015. https://resources.urbanbound.com/hubfs/press/pr_feature_employmentrelationstodaykrasman_mb15.pdf. / Viitattu 7.1.2024.
- Kupias, Päivi, Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikenttä. Tampere: Juvenus Print.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu, Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyönmenetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Saarinen, Heidi 2022. Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista – Toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14642/978-952-395-042-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 15.10.2023.
- Silvonen, Annina 30.9.2020. Hyvä perehdyttäminen on organisaation näköinen ja muokattavissa. <https://brik.fi/brik-lehti/hyva-perehdytysuunnitelma-on-organisaation-nakoinen/>. Viitattu 8.10.2023
- Silvonen, Annina 30.9.2020. Trello. Perehdytysmalli – Julkinen. <https://trello.com/b/YZF8ZbTY/brik-perehdytysmalli-julkinen>. Viitattu 17.1.2024.
- Trello 2023. <https://trello.com/fi>. Viitattu 17.1.2024.
- Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>. Viitattu 7.10.2023.

Työterveyslaitos, 2021. Pelotta töissä – Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2021. file:///C:/Users/p19205/Downloads/Pelotta%20t%C3%B6iss%C3%A4%20psykologinen%20turvallisuus%20työyhteis%C3%B6ss%C3%A4%20(1).pdf. Viitattu 16.11.2023.

Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Perehdyttäminen ja työnopastus. Verkkojulkaisu. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>. Viitattu 7.1.2024.

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Wallace Karen L., 15.11.2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. Pdf-tiedosto. <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=868103003064112127122106064079101092016007037010053025100075084026028103071002016108063043035060033044107113016092087094111007057048087011059013085112124013083068060040064001072110003024025098085116108104028089001101011123127066113106107069106111100&EXT=pdf&INDEX=TRUE>. Viitattu 7.1.2024

LIITE 1: HAASTATTELU PEREHDYTTÄJILLE

Kysymykset perehdyttäjille

Prosessi

- Minkälainen on mielestäsi onnistunut perehdytysprosessi ja mitä se sisältää?
- Kuvaile tämänhetkistä operatiivisen ostajan perehdytysprosessia ja sen vaiheita.
 - o Kuka tiedottaa ennen työhön tuloa, vastaanottaa ja huolehtii yleisperehdytyksestä, kuka tekee työsuohdeperehdyttämisen, entä työnopastuksen?
- Minkälainen aika perehdytysprosessille on kokonaisuudessaan varattu?
 - o Onko se mielestäsi riittävä, vai voisiko sitä parantaa? Jos kyllä, miten?
- Miten aika on jaettu osa-alueille suunnittelu, toteutus, seuranta?
 - o Onko jako mielestäsi riittävä, vai voisiko sitä parantaa? Jos kyllä, miten?

Suunnittelu

- Miten perehdyttämisen suunnittelu on toteutettu?
 - o Milloin ja kuka perehdytysuunnitelman laatii?
 - o Mitä asioita suunnitelmassa käsitellään?
 - o Annetaanko suunnitelma myös perehdytettävälle tiedoksi?
- Miten perehdyttämisen suunnittelua voidaan kehittää?
 - o Mikä nykyisessä suunnitelmassa on toimivaa, entä mitä kehitettävää siinä olisi?

Toteutus

- Miten perehdytys konkreettisesti toteutetaan?
- Minkälaisia materiaaleja siihen on käytössä?
- Miten perehdyttäjät valitaan?
- Mitkä seikat vuorovaikutuksessa ovat mielestäsi onnistuneet?
 - o Missä on ollut kehittämistä?
 - o Miten vuorovaikutusta voisi kehittää?
- Minkälainen aikataulu toteutukselle on varattu?
- Miten toteutusta voidaan kehittää?

Seuranta ja arviointi

- Miten perehdytyksen seuranta ja arviointi on toteutettu?
- Kerätäänkö perehdytyksestä palautetta?
- Miten seurantaa ja arviointia voidaan kehittää?

LIITE 2. HAASTATTELU PEREHDYTETTÄVILLE

Kysymykset perehdytettäville

Prosessi

- Minkälainen on mielestäsi onnistunut perehdytysprosessi ja mitä se sisältää?
 - o Miten onnistuneeksi koit oman perehdytysprosessisi ko. yrityksessä?
 - o Mitkä asiat siihen mielestäsi vaikuttivat? Miksi koet näin?
 - o Mitä asioita kehittäisit ko. yrityksen perehdytysprosessissa ja miten?
- Kuvaile omin sanoin kohdallasi toteutunut perehdytysprosessia ja sen vaiheita.
 - o Kuka tiedotti ennen työhön tuloa, vastaanotti ja huolehti yleisperehdytyksestä, kuka teki työsuuhdeperehdyttämisen, entä työnopastuksen?
- Olitko tietoinen perehdytysprosessille kokonaisuudessaan varatusta ajasta?
 - o Jos kyllä, oliko se riittävä? Jos ei, miten sitä voisi korjata?
- Miten aika oli jaettu osa-alueille: suunnittelu, toteutus, seuranta?
 - o Oliko jako mielestäsi riittävä, vai voisiko sitä parantaa?

Suunnittelu

- Mitä tiesit etukäteen perehdytysuunnitelmasta?
- Oliko se sinun saatavilla koko prosessin ajan?
 - o Jos ei, olisitko kaivannut sitä? Jos oli, koitko sen merkitykselliseksi perehdytyksesi kannalta? Kuvaile miten.
- Oliko perehdytyksen sisältö relevanttia?
 - o Oliko asiaa riittävästi? Tai oliko jotain mitä olisit kaivannut lisää?
- Miten suunnittelua voidaan kehittää?

Toteutus

- Miten perehdytys käytännössä toteutettiin?
- Minkälaista materiaalia oli käytössä?
- Miten onnistuneeksi koit vuorovaikutuksen perehdytyksen aikana?
 - o Mikä erityisesti oli onnistunutta? Entä miten voisi kehittää?
 - o Miten ko. organisaatio tukee mielestäsi psykologisen turvallisuuden kehittymisessä?
- Minkälainen kokemus sinulla jäi toteutuksen eri osa-alueista?
 - o Yrityksen arvot ja kulttuuri?
 - o Järjestelmät ja työnopastukseen liittyvät seikat?
 - o Henkilöstöön tutustuminen ja työskentelytilat?
- Oliko toteutukselle varattu riittävästi aikaa?
- Miten toteutusta voidaan kehittää?

Seuranta ja arviointi

- Onko perehdytystäsi seurattu? Miten?
- Onko perehdytyksestä pyydetty palautetta?

Lisäkysymykset perehdytettävälle

- Mitä olisit toivonut tietäväsi ensimmäisenä päivänäsi?