



”Välillä on silleen, että onnea vaan ja menestystä valitsemalla uralla”

Onnistunut perehdytysprosessi perehdytyksestä vastaavien näkökulmasta

Mika Heinonen

Opinnäytetyö, AMK

Helmikuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma



jamk

Mika, Heinonen

Välillä on silleen, että onnea vaan ja menestystä valitsemallasi uralla. Onnistunut perehdytysprosessi perehdytyksestä vastaavien näkökulmasta

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2024, 46 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Perehdyttäminen on työelämässä keskeinen prosessi, joka onnistuessaan edistää uuden työntekijän työn oppimista, integroitumista työyhteisöön ja nopeuttaa uuden työntekijän antaman työpanoksen muuttamista yritykselle tuottavaksi. Perustana perehdytyksen onnistumiselle on hyvä suunnittelu, riittävät resurssit, ajantasaiset menetelmät sekä tuki ja seuranta. Keskeistä tänä päivänä onnistuneessa perehdyttämisprosessissa on löytää joustavuus, joka huomioi organisaation kiireisen arjen.

Tutkimuksen toimeksiantajana oli yksityinen varhaiskasvatuspalveluiden tuottaja ja tavoitteena oli selvittää laadullisella tutkimuksella, millainen on onnistunut perehdytysprosessi perehdytyksestä vastaavien näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin, mikä heidän perehdyttämisprosessissaan toimi ja mikä ei toiminut. Toimeksiantajat pohtivat tasalaatuisuuden toteutumista yrityksensä suurimman rekrytoinnin aikana. Tavoitteena tässä tutkimuksessa on antaa selvitysten pohjalta ideoita perehdytysprosessin jatkokehittämistä varten. Tuloksena syntyi perehdytysprosessin toimintamalli.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluilta haastatteleamalla perehdytyksestä vastaavat johtajat sekä perehdyttäjät. Laadullista aineistoa täydentämään teetettiin uusille varhaiskasvattajille kysely, jonka kautta tehtiin vertailua laadulliseen tutkimusaineistoon.

Perehdytysprosessin vahvuuksina nousi tuloksissa esiin yrityksen vuorovaikutteisuus sekä kattava perehdytysmateriaali. Tasalaatuisuuden toteutumista sen sijaan haastoi käytettyjen menetelmien joustamattomuus varhaiskasvatuksen kiireisen arjen kanssa yhteen sovittaessa. Lisäksi perehdyttäjien tukemisessa, että perehdytyksen seurannassa oli puutteita.

Digitaalisuuden mukaan ottaminen toimeksiantajan perehdytysprosessiin nähdään tämän tutkimuksen pohjalta jatkossa keskeisenä kehitysideana toivottua joustavuutta tuomaan. Lisäksi tasalaatuisuuden parantamiseksi ehdotetaan seurannan käytänteiden yhdenmukaistamista ja tehostamista.

Tämä tutkimus herättää kiinnostuksen jatkotutkimukselle, miten digitaalisuuden avulla voitaisiin antaa laadukas perehdytys varahenkilöille.

Avainsanat (asiasanat)

Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, työhön perehdyttäminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei ole

Mika, Heinonen

Sometimes it's good luck and success in your chosen career. Successful onboarding process from the perspective of onboarders

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2024, 46 pages.

Degree Programme in Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Induction is a key process in working life, which, if successful, promotes the new employee's work learning, integration into the work community and accelerates the transformation of the new employee's work input into something productive for the company. The basis for successful orientation is good planning, sufficient resources, up-to-date methods, as well as support and monitoring. The key to today's successful onboarding process is to find flexibility that considers the organization's busy everyday life.

The study was commissioned by a private early childhood education service provider, and the aim was to use qualitative research to find out what a successful induction process is like from the perspective of those responsible for orientation. The study investigated what worked and what didn't work in their onboarding process. Clients consider how to achieve consistent quality during their company's largest recruitment. The aim of this study is to provide ideas for the further development of the induction process based on the studies. The result was an operating model for the onboarding process.

The material was collected through thematic interviews with the directors responsible for induction and the inductors. To supplement the qualitative data, a survey was commissioned for new early childhood educators, through which comparisons with qualitative research data were made.

The strengths of the induction process highlighted in the results were the company's interactivity and comprehensive induction material. The realisation of homogeneity, on the other hand, was challenged by the inflexibility of the methods used when reconciling the busy everyday life of early childhood education. In addition, there were shortcomings in the follow-up of the induction in supporting the inductors.

Based on this study, the inclusion of digitalisation in the client's induction process is seen as a key development idea in the future to bring the desired flexibility. In addition, to improve homogeneity, it is proposed to harmonise and intensify monitoring practices.

This study raises interest in further research on how digitalisation could be used to provide high-quality orientation for deputies.

Keywords

Employee orientation, employee onboarding process, job orientation

Miscellaneous (Confidential information)

No

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Perehdyttäminen.....	4
2.1	Määritelmä.....	4
2.2	Perehdytysprosessi	6
2.2.1	Ennen töihin tuloa	7
2.2.2	Vastaanotto	8
2.2.3	Ensimmäinen päivä.....	8
2.2.4	Ensimmäinen viikko	8
2.2.5	Ensimmäinen kuukausi	9
2.2.6	Perehdytysprosessin kesto	9
2.2.7	Suunnittelu ja kehittäminen	10
2.3	Perehdytysprosessin roolit.....	11
3	Tutkimusasetelma	14
3.1	Toimeksiantajan esittely	14
3.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	15
3.3	Tutkimusmenetelmät	17
3.3.1	Tutkimusote	17
3.3.2	Tiedonhankinta	18
3.3.3	Laadullinen tutkimus	19
3.3.4	Aineistonkeruumenetelmät.....	19
3.3.5	Analyysimenetelmät	21
3.3.6	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	22
4	Tutkimustulokset.....	23
4.1	Nykyinen perehdytysprosessi	23
4.2	Perehdytysprosessin vahvuudet	25
4.2.1	Vuorovaikutteisuus	25
4.2.2	Perehdytysmateriaali.....	26
4.3	Perehdytysprosessin haasteet	27
4.3.1	Perehdyttämiselle ei ole aikaa	28
4.3.2	Perehdyttäjien tukeminen	28
4.3.3	Seuranta ja kehittäminen	29
5	Johtopäätökset:.....	30
5.1	Kehitysehdotukset.....	33
5.1.1	Digitaalisen perehdyttämisen lisääminen	34

5.1.2	Perehdyttäjien tuen vahvistaminen	34
5.1.3	Seurannan, arvioinnin ja kehittämisen systematisointi	35
5.2	Perehdytysprosessin toimintamalli	35
6	Pohdinta	37
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	37
6.2	Tutkimusprosessi.....	40
6.3	Oma pohdinta	42
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	43
	Lähteet	44
	Liitteet	47
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	47

Kuviot

Kuvio 1	Osaamisen kehittämisen prosessi (Juuti&Vuorela 2015, 57.)	5
Kuvio 2	Perehdyttämisen käsitteitä (Ahokas&Mäkeläinen 2013.)	6
Kuvio 3	Miten prosessi etenee? (Kupias&Peltola 2009, 132.)	7
Kuvio 4	Työntekijän vastuu kohdistuu työnantajaa, työyhteisöä ja itseään kohtaa. (Eklund 2020, 162.)	9
Kuvio 5	Johtajien vastuut (Kupias&Peltola 2009, 53-57; Kjeiln&Kuusisto 2003, 245.)	11
Kuvio 6	Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia (Eklund 2020, 161-154.)	12
Kuvio 7	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ratkaistaan valitulla tutkimusotteella. (Kananen 2015, 63.)	17
Kuvio 8	Opinnäytetyön tutkimusaineisto.	21
Kuvio 9	Perehdytysprosessin vahvuudet	25
Kuvio 10	Perehdytysprosessin haasteet	27
Kuvio 11	Perehdytysprosessin kehitysehdotukset	33
Kuvio 12	Perehdytysprosessin toimintamalli.....	36

1 Johdanto

Perehdyttämisaaminen korostuu tämän päivän ja tulevaisuuden työelämässä. Elämme aikaa, jossa monenlaiset muutokset asettavat työyhteisöille paineita saada tuotoksiaan mahdollisimman nopeasti ulos, minkä vuoksi keskeistä on, että osaaminen on ajan tasalla. Esimerkiksi työyhteisöissä on tavallista, että työtehtävät tai järjestelmät muuttuvat aika ajoin, ja tämän vuoksi osaamista tulee päivittää. Toiseksi työelämässä pirstaloituneet työsuhteet ovat yleistyneet, näitä ovat esimerkiksi pätkä- ja etätyö, tarvittaessa töihin kutsuttava tai osa-aika työ. Erityisesti lyhyissä työsuhteissa korostuu nopea työn oppiminen. (Eklund 2020, 28.) Kaikissa näissä esimerkeissä hyvällä perehdyttämisaamisella lyhennetään sitä aikaa, jossa työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi (Valvisto 2005, 47).

Onnistuneella perehdyttämisellä on vaikutusta työhön kiinnittymiseen, työssäjaksamiseen, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Eklundin (2005) mukaan onnistuneella perehdyttämisjaksolla on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumisen tasoon. Suunnitelmallisen perehdyttämisen ansiosta todennäköisyys sille, että työntekijä oli vielä töissä kolmen vuoden jälkeen, kasvoi 58 prosenttia. Työn alkaessa ensimmäiset kuukaudet, jotka tunnetaan perehdytysjaksona, ovat sitoutumisen tason syntymisen kannalta ne tärkeimmät. Sitoutuneet työntekijät ovat tehokkaita sekä tyytyväisempiä työhönsä. (Eklund 2020, 34–35.)

Tässä tutkimuksessa selvitettiin yksityisen Keski-Suomessa sijaitsevan varhaiskasvatuspalveluiden tuottajan perehdyttämisprosessia perehdytyksestä vastaavien toimihenkilöiden näkökulmasta. Päiväkodin toiminnan laajentuessa aloitti kymmenen uutta työntekijää ja heidät oli saatava mahdollisimman nopeasti kiinni itsenäiseen työntekemiseen. Rekrytointi oli organisaation suurimpia kertarekrytointeja, ja tämä aiheutti huolta siitä, että saavatko uudet varhaiskasvattajat sen perehdytyksen, mikä heille kuuluu ja kuinka hyvin perehdyttäjät onnistuvat perehdytystehtävässään. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Varsinainen tutkimusaineisto koostui teema-haastatteluista, joissa haastateltiin organisaation johtajat sekä perehdyttäjät. Tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä perehdytysprosessin nykytilanteesta sekä antaa kehittämisideoita perehdyttämisen kehittämiseksi.

2 Perehdyttäminen

2.1 Määritelmä

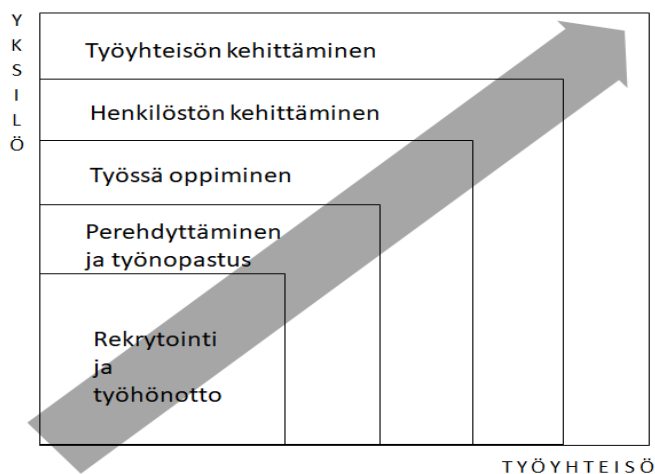
Kupias ja Peltola (2009) sekä Joki (2021) määrittelevät perehdyttämisen tarkoittavan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla, uusi tai työtehtäviä vaihtava työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni työhön, organisaatioon sekä työyhteisöön. Perehdyttämisellä tähdätään siihen, että työntekijä oppisi selviytymään työssään itsenäisesti ilman jatkuvaa tukea ja toimimaan työyhteisössään työturvallisesti. (Kupias & Peltola 2009, 19; Joki 2021, 85.) Valvisto (2005) puolestaan näkee perehdyttämisen perimmäisenä tarkoituksena nopeuttaa uuden työntekijän antaman työpanoksen muuttumista yritykselle tuottavaksi. Uutta työntekijää ei kannata jättää yksin selviytymään uuden työn haasteista vaan auttaa työntekijää pääsemään kiinni yrityksen identiteettiin. Perehdyttäminen erityisesti on se kohta, johon kannattaa panostaa, jos organisaatio hakee toiminnallaan tuottavuutta. (Valvisto 2005, 47.)

Joki (2021) kirjoittaa, että hyvin tehty perehdyttäminen vie aikaa. Ajan antaminen perehdyttämiselle ja työn oppimiselle voidaan ajatella investointina, joka maksaa itsensä nopeasti takaisin. Yksi perehdyttämisen tehtävistä on vähentää työturvallisuusriskejä sekä virheitä. Jos perehdyttäminen hoidetaan huonosti, niin jälkepäin virheiden korjaaminen on kallista myös siinä mielessä, että siinä usein kulutetaan myös toisten työntekijöiden työaikaa. Lisäksi kaikki työyhteisössä hyötyvät siitä, että uusi työntekijä alkaa toimimaan itsenäisesti ja ei toistuvasti keskeytä toisten työntekijöiden työtä. (Joki 2021, 85.) Myös Työterveyslaitos kehottaa varamaan perehdyttämiselle sekä uuden työn omaksumiselle riittävästi aikaa, koska se tukee työntekijän työssä jaksamista ja suoriutumista (Kunnollinen perehdyttäminen kannattaa aina n.d.) Myös Kauhasen (2010) mukaan perehdyttämisessä työtehtävien omaksumiseen kannattaa varata reilusti aikaa. Arviolta, vasta noin vuoden päästä uuden työntekijän katsotaan voivansa antaa täyden työpanoksensa organisaatioon. (Kauhanen 2010, 152.) Vaikuttaa siltä, että aika on tärkeä resurssi, joka on syytä ottaa huomioon jo perehdytysprosessin suunnitteluvaiheessa.

Juuti ja Vuorela (2015) kuvaavat perehdyttämisen uuden henkilön vastaanottamisena ja alkuohjauksena uuteen työhön, minkä seurauksena toivotaan luontevien suhteiden syntymistä työyhteisön jäseniin. Tällä luodaan perustaa työssä viihtymiselle ja työn ilolle. (Juuti & Vuorela 2015, 57,

63–64, 67.) Joki (2021) kirjaa lisäksi tässä vaiheessa tärkeäksi, että tulokkaan kanssa käydä keskustellen läpi perehdyttämishjelma aikatauluineen, työtehtävät ja kerrotaan odotukset, milloin häneltä odotetaan itsenäistä työtettä. (Joki 2021, 86.) Eklund (2020) pitää selkeiden tavoitteiden ja odotuksien olevan välttämättömiä perehdytyksen onnistumiselle, jotka myös kerrotaan uudelle tulokkaalle. Samalla toki kerrotaan, että millä tavalla organisaatio tukee ja auttaa uutta tulokasta pääsemään tavoitteisiin. Tärkeää on käsitellä uuden tulokkaan sisäisiä pelkoja liittyen häneen kohdistuviin odotuksiin. (Eklund 2020, 113.)

Juuti ja Vuorela (2015) liittävät perehdyttämisen osaksi (Ks. Kuvio 1) osaamisen kehittämisen prosessia, joka käynnistyy heti kun uusi työ alkaa. Osaamisen kehittämisen prosessi alkaa työhön ottamisesta ja päättyy kun henkilö lähtee työyhteisöstä. Ennen kaikkea osaamisen kehittäminen on yksilön ja työyhteisön välistä vuoropuhelua, jonka keskiössä on työyhteisön suhteiden jatkuva vaaliminen ja parantaminen. Osaamisen kehittämisen prosessi koostuu viidestä tunnistettavasta vaiheesta, joka alkaa rekrytoinnista ja työhönotosta jatkuen perehdyttämiseen ja työnopastukseen, työssä oppimiseen ja lopuksi henkilöstön sekä työyhteisön kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 57, 63.)



Kuvio 1 Osaamisen kehittämisen prosessi (Juuti&Vuorela 2015, 57.)

Kauhanen (2010) tarkastelee perehdyttämistä kolmen ulottuvuuden kautta, jotka ovat perehtyminen työyhteisöön, työpaikkaan sekä varsinaiseen työtehtävään. Työyhteisöön perehdyttäminen on uuden työntekijän tutustuttamista laajemmin koko organisaation toiminta-ajatukseen, visioon ja liikeideaan, arvoihin ja sen käytänteisiin. Työyhteisöön perehdyttämisellä pyritään antamaan orga-

nisaatiosta sellainen kuva, joka auttaa uutta työntekijää luomaan organisaatiostaan sekä työtehtävistään myönteistä käsitystä. Työpaikkaan perehtyminen on tutustumista sen ihmisiin eli asiakkaisiin ja työtovereihin. Työhön tutustuminen pitää sisällään tutustumista omiin työtehtäviin ja siihen liittyviin odotuksiin, joka kirjallisuudessa tunnetaan nimellä työnopastus. (Kauhanen 2010, 151.)

Työturvallisuuskeskus (Ahokas & Mäkeläinen 2013) erottaa käsitteet (Ks. Kuvio 2) perehdyttäminen ja työnopastus toisistaan. Perehdyttämisen käsite on yleisempi, joka viittaa sellaisiin toimenpiteisiin kuten työpaikan tunteminen, käytänteet, ihmiset ja työhön liittyvät yleiset odotukset. Työnopastus käsite on yksityisempi, joka viittaa työntekemiseen, työntekemisen sisältöihin ja osakokonaisuuksiin. Kuten esimerkiksi, mistä osista ja vaiheista työ koostuu, sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdyttäminen	
Perehdyttäminen	Työnopastus
Yleisempi: Työpaikan käytänteet, henkilöstö sekä työhön liittyvät odotukset	Yksityisempi: Varsinaisen työtehtävän sisältö ja osakokonaisuudet. Osaaminen ja odotukset.

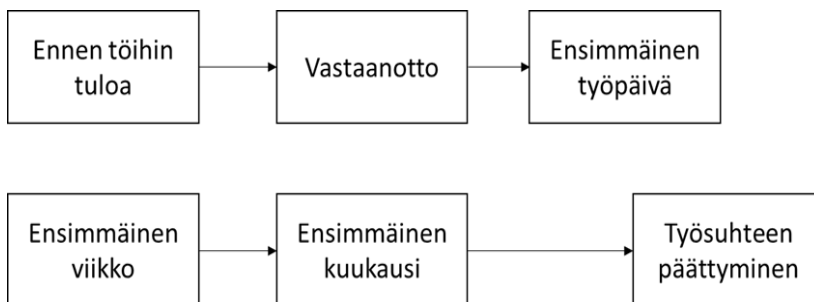
Kuvio 2 Perehdyttämisen käsitteitä (Ahokas&Mäkeläinen 2013.)

Työturvallisuuskeskuksen ((Ahokas & Mäkeläinen 2013.) mukaan perehdytys oikeus tai -velvollisuus ei kuulu ainoastaan uusille työntekijöille, vaan perehdyttämistä tulee antaa esimerkiksi aina silloin, kun vanhan työntekijän työtehtävät muuttuvat. Työnantajan on annettava perehdyttämistä kaikille työyhteisön henkilöstöryhmille, oli sitten kyseessä esihenkilöt tai vuokratyöntekijät. Perehdyttäminen nähdään tärkeänä henkilöstön kehittämisen prosessina, jota kehitetään jatkuvasti henkilöstön ja työtarpeiden mukaisesti. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

2.2 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessia kuvattiin edellä Juuti ja Vuorela (2015) mukaan osaamisen kehittämisen prosessina (Juuti & Vuorela 2015, 57, 63). Hyvän perehdyttämisen tunnistaakin prosessimaisuudesta, joka on suunnitelmallinen ja johdonmukainen. Juholin (2009) jakaa perehdytysprosessin kolmeen

tunnistettavaan vaiheeseen. Ennen taloon tuloa, työt aloittaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Se on kokonaisuus, joka on jatkuvasti perehdyttävän tiedossa. Muita hyvän perehdytysprosessin tuntomerkkejä ovat vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon näkyminen ja sitoutuminen sekä monien forumien hyödyntäminen perehdytysaineiston saatavuudessa. (Juholin 2009, 236–237.) Kupias ja Peltola (2009) jakavat puolestaan (Ks. Kuvio 3) perehdytysprosessin useampaan vaiheeseen, joka alkaa ennen töihin tuloa ja kattaa työsuhteen alkamisesta sen päättymiseen. Perehdytysprosessi on sovellettu henkilöön, joka tulee uutena työntekijänä täysivaltaiseen, vakituiseen työsuhteeseen. (Kupias & Peltola 2009, 132.)



Kuvio 3 Miten prosessi etenee? (Kupias&Peltola 2009, 132.)

2.2.1 Ennen töihin tuloa

Valinta uudesta henkilöstä on tehty ja tässä vaiheessa Kupias ja Peltola (2009) mukaan pohditaan perehdyttämisen painopistettä, johon vaikuttaa työtehtävän sisältö. Mikäli työtehtävä on selkeärajainen, asetetaan perehdyttämisen painopiste tehtävän vaatimuksiin, joihin uusi tulokas sopeutetaan. Jos taas organisaatio hakee rekrytoinnilla täydentävää osaamista niin perehdyttämisen luonne on tällöin dialoginen, jolla varmistetaan tulokkaan mukana tuleva osaamisen siirtyminen organisaatioon. Molemmissa tapauksissa perehdyttämisen yleiset asiat käydään läpi, joihin kuuluvat esimerkiksi työyhteisön yleiset käytänteet, tutustuminen työn sisältöön sekä työtovereihin. Ennen työn aloittamista, perehdyttämistä vastaavan suositellaan olevan yhteydessä uuteen tulokkaaseen. Näin käydään läpi työn aloittamisen tärkeitä asioita sekä uuden työntekijän kysymyksiä. (Kupias & Peltola 2009, 103, 173.)

2.2.2 Vastaanotto

Perehdytysprosessissa Kupias ja Peltola (2009) suosittelivat kiinnitettävän erityistä huomiota vastaanottovaiheeseen. Vastaanottotapa luo ensivaikutelman työyhteisöstä, jossa tärkeintä on välittää uudelle työntekijälle kokemus siitä, että hän on tervetullut ja odotettu. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.) Myös Juuti ja Vuorela (2015, 57) alleviivaavat koko perehdytysprosessin tavoittelevan kokemusta uudelle tulokkaalle, että hän on tärkeä osa koko työyhteisöä. Joki (2021) korostaa, että vastaanottamisessa keskeistä on työyhteisöön tutustumisen lisäksi tutustuminen perehdyttämissuunnitelmaan. Alkukeskustelussa on hyvä käydä perehdytyksen aikataulu ja uuden työn oppimisen vaiheet. (Joki 2021, 85–86.)

2.2.3 Ensimmäinen päivä

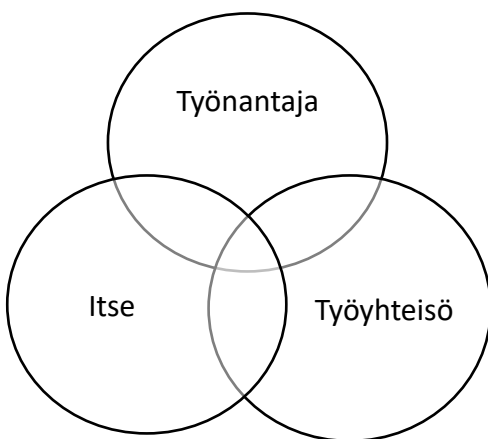
Kupias ja Peltola (2009) näkevät tärkeänä, että ensimmäisen päivän aikana käydään läpi työn aloittamista helpottavat käytännön asiat läpi. Ennen tulokkaan aloittamista hankitaan valmiiksi kaikki sellaiset työvälineet ja luvat, joita uusi työntekijä tarvitsee työssään. Työtehtävään sekä -ympäristöön voidaan tutustua yleisellä tasolla siten, että uuden tiedon pystyy omaksuma. (Kupias & Peltola 2009, 105, 174.) Valvisto (2005) näkee tärkeänä edellisten lisäksi, että ensimmäisenä päivänä esihenkilö on vastaanottamassa uutta työntekijää tulokas saa valmiin perehdyttämissuunnitelman. Hän myös varmistaa, että kaikki uudet työntekijät saavat tasavertaisen ja yhdenmukaisen alun. (Valvisto 2005, 36, 48, 50.)

2.2.4 Ensimmäinen viikko

Kupias ja Peltola (2009) suosittelivat kartoittamaan uuden työntekijän kokemuksia sekä osaamista ensimmäisen viikon aikana. Tämän kartoittamisen pohjalta työntekijän kanssa voidaan muokata perehdytysuunnitelma sellaiseksi, joka vastaa paremmin työntekijän tarpeita. Osallistumisen kautta työntekijällä voi luontevasti sisäistää perehdytysprosessin kulun ja mihin asioihin hänen tulee kiinnittää huomiota perehdytyksen aikana. Kiinnostuminen uuden työntekijän osaamisesta antaa lisäksi perehdyttäjän näkökulmasta hyvän mahdollisuuden sitouttaa työntekijä perehdyttämissuunnitelmaan ja samalla on mahdollista ohjata häntä kiinnittymään oleellisiin asioihin. On tärkeää, että ensimmäisellä viikolla uusi työntekijä pääsee jo työhön kiinni. (Kupias & Peltola 2009.)

2.2.5 Ensimmäinen kuukausi

Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan perehdytysprosessin edetessä tavoite on, että uusi työntekijä pääsee kiinni tulokselliseen työhön sekä työyhteisön toimintakulttuuriin. Ensimmäisen kuukauden aikana päävastuu perehdytyksestä siirtyy pikkuhiljaa perehtyjälle itselleen. Kuukauden lopussa käydään palautekeskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista tähän mennessä, ja mihin vielä tarvitaan tukea. On tärkeää, että perehtyjällä on mahdollisuus tuoda tällöin esiin oma kokemus oppimisestaan sekä mahdollisista haasteistaan. (Kupias&Peltola 2009, 106–107.) Eklund (2020) jatkaa perehdytettävän vastuusta (Ks. Kuvio 4) jakaen sen kolmeen osaan; vastuu työnantajaa, työyhteisöä sekä työntekijää itseään kohtaan. Vastuu työnantajaa kohtaan viittaa työnantajan direktio-oikeuteen. Perehdyttämisessä tämä näkyy työnantajan oikeutena määrätä tehtävät ja toimintatavat, joita uuden työntekijän tulee työssään oppia ja käyttää. Työntekijän vastuuseen työyhteisöä kohtaan kuuluu avoimuus ja toimivan vuorovaikutuksen ylläpitäminen työnantajan sekä työyhteisön kanssa. Perehdytysprosessissa työntekijän vastuu itseään kohtaan on vastuun ottamista oma-aloitteisesti omasta oppimisestaan. Työnantajan on tärkeää saada tietää, mitkä asiat työntekijä jo hallitsee ja missä hän tarvitsee vielä apua. (Eklund 2020, 161–165, 167.)



Kuvio 4 Työntekijän vastuu kohdistuu työnantajaa, työyhteisöä ja itseään kohtaan. (Eklund 2020, 162.)

2.2.6 Perehdytysprosessin kesto

On tavallista, että perehdytysaika on sama kuin uuden työntekijän koeaika. Eklundin (2020) mukaan perehdytysprosessin kesto on organisaatiokohtainen riippuen alasta ja tehtävästä. Hän kuitenkin suosittelee, että perehdyttäminen kestäisi useita viikkoja. Perehdyttämisjakson pituuden

määrittely auttaa hahmottamaan, mitä ja missä ajassa uuden työntekijän pitää oppia (Eklund 2020, 88–89.) Kjelin ja Kuusisto (2003) puolestaan arvioivat, että on haastavaa antaa suoraa vastausta perehdyttämisyksikön päättymisestä. He ehdottavat, että kun organisaatio ei enää osaa vastata perehtyneen kysymyksiin voidaan ajatella perehdyttämisyksikön päättyneen. (Kjelin&Kuusisto 2003, 205). Kupias ja Peltola (2009) lisäävät, että perehdyttämisyksikön kestossa huomioidaan annetun perehdyttämisen riittävyys suhteessa työsuhteen pituuteen. Ennen koeajan päättymistä käydään arviointikeskustelu rekrytoinnin ja perehdyttämisen onnistumisesta. Tarvittaessa sovitaan perehdyttämisen jatkotarpeista. (Kupias&Peltola 2009, 109, 175.) Valvisto (2005) pitää loppukeskustelua tärkeänä sekä työntekijän luottamuksen lisäämisen, että perehdytysprosessin arvioinnin näkökulmista. Jos prosessissa ilmenee perehtyneen näkökulmasta puutteita, voidaan sitä palautteen avulla kehittää. (Valvisto 2005, 50, 53.) Vaikuttaa siltä, että perehdytysprosessin kestosta ei ole olemassa kaikille soveltuvaa ohjetta. On kuitenkin nähtävissä, että perehdyttämisyksikö kannattaa määrittellä ja huomioida organisaatiokohtaiset tekijät.

2.2.7 Suunnittelu ja kehittäminen

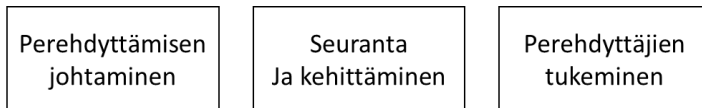
Organisaatiossa on siis paikallaan suunnitella, millainen perehdytysprosessi istuu parhaiten sen omaan käyttöön. Eklundin (2020) mukaan tätä kysymystä kannattaa pohtia itsenäisesti johtotasolla, mutta myös laajemmalla perehdytyksestä vastaavalla joukolla työyhteisössä. Tämä mahdollistaa useampien näkökulmien huomioon ottamisen sekä yhteisen käsityksen muotoutumisen siitä, mitä organisaatio haluaa uudelle työntekijälle tarjota. (Eklund 2020, 74.) Kupias ja Peltola (2009) tuovat samansuuntaisesti esiin sekä perehdyttäjien, että perehtyneiden osallistamisen (Kupias&Peltola 2009, 47). Silvonen (2020) puolestaan painottaa, että pelkkä suunnittelu ei riitä, jos ei sitouta viemään yhdessä suunnitelmaa käytäntöön. Hän näkee kuitenkin suunnitelmallisuuden olevan perehdyttämisyksikön ainoa keino turvata sen tasalaatuisuus. (Silvonen 2020.)

Työturvallisuuslaitos ehdottaa perehdyttämisen suunnittelussa ja kehittämisessä otettavan huomioon digitaalisuuden hyödyt. Digitaalisuuden ratkaisut tarjoavat työyhteisölle kaivattua joustavuutta ajan ja paikan suhteen. Perehdytysaineisto voi sisältää erilaisia ohjelmia, pelejä, testejä tai videoita. Myös tavoitettavuus on luontevaa, kun perehdytysaineistoon pääsee käsiksi tietokoneella tai älypuhelimella (Perehdytys lähtee suunnittelusta n.d.) Työterveyslaitos ei ota kantaa suunnittelun toteutuksen tapaan, mutta näkee sen tärkeyden työturvallisuuden, työkyvyn ja työn sujumuuden näkökulmasta (Kunnollinen perehdytys kannattaa aina n.d.) Eklund (2020) toteaa suunnittelun ja kehittämisen pohjana käytettävän usein jo olemassa olevaa perehdytysprosessia.

Kehittämisessä tulee huomioida nykytila ja mikä on organisaation tavoite. Jos huomataan, että perehdyttämistapa ei saavuta asetettuja tavoitteita on tarve ajantasaistamiseen. (Eklund 2020, 75).

2.3 Perehdytysprosessin roolit

Seuraavaksi esitellään perehdytysprosessin roolit. Ensimmäiseksi käydään läpi johtajien (Ks. Kuvio 5) vastuita yleisellä tasolla. Tässä opinnäytetyössä johtajilla viitataan ryhmään, jotka edustavat työnantajaa ja käyttävät työssään työnjohdollista oikeutta johtaa ja valvoa työtä. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työturvallisuuslain (738/2002) mukaan huolehtia, että työntekijän osaaminen on riittävää työtehtävään nähden.



Kuvio 5 Johtajien vastuut (Kupias&Peltola 2009, 53-57; Kjeiln&Kuusisto 2003, 245.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan esihenkilön päävastuu on luoda edellytykset perehdyttämisen onnistumiselle. Esihenkilön rooli on toimia perehdyttämisen moottorina, huolehtia työntekijöiden osaamisesta sekä perehdyttämisen onnistumisesta. Perinteinen jaottelu johtamisessa nähdään asioiden ja ihmisten johtamisena, joita molempia tarvitaan perehdytystyössä. Asioiden johtaminen on muun muassa sitä, että perehdyttäminen toimii suunnitellusti ja järjestelmällisesti. Yrityksen rakenteiden on tuettava ja mahdollistettava oppiminen. Ihmisten johtamista puolestaan on huolehtia, että perehtyjä kohdataan ja että hän saa ohjausta oikealla tavalla tai tukea perehdyttäjiä ja varmistaa, että heillä on edellytykset perehdytyksen toteuttamiseen. (Kupias&Peltola 2009. 53–55, 57.) Eklund (2020) laajentaa perehdyttämisvastuun koskemaan myös suunnittelijoita, toteuttajia sekä työyhteisöä. Kuitenkin niin, että laatu lähtee siitä, että työnjohdossa ymmärretään perehdytyksen tärkeys ja on sitouduttu sen kehittämiseen. (Eklund 2020, 112.)

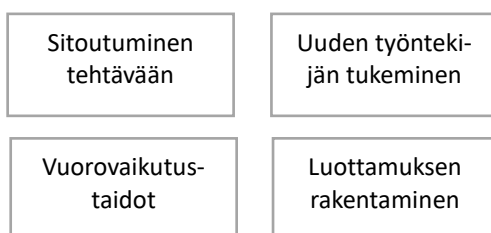
Johtajien vastuunottaminen perehdyttämisestä tarkoittaa edellytysten mahdollistamista, seuranta ja kehittämistyötä. Kjeilin ja Kuusisto (2003) pitivät tärkeänä, että perehdyttämisen seuranta kohdistuu perehtyjän työssä kehittymiseen sekä perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointiin. Oppimisen arvioinnissa on tärkeää päästä tarkastelemaan perehtyjän kokemuksia perehdyttämisestä. Perehdyttämisjärjestelmää arvioidessa tarkastellaan sekä perehdytyksestä vastaavien että perehtyjän toimintaa ja kerätään myös yhteenvedotietoja perehdyttämisen onnistumisesta.

(Kjelin&Kuusisto 2003, 245.) Eklund (2020, 122) kirjoittaa puolestaan, että perehdyttämiskeskustelu on yksi tapa seurata perehdytyksen onnistumista.

Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan myös perehdyttäjät tarvitsevat esihenkilön tukea ja aikaa. Esimerkiksi esihenkilön kanssa käydään perehdyttämisuunnitelma läpi ja yhdessä luodaan perehdyttämislle yhteinen toimintatapa. Tärkeää on, että perehdyttäjille turvataan perehdyttämistyöhön tarvittava aika. (Kupias ja Peltola 2009, 57.) Eklund (2020, 192–193) ehdottaa puolestaan, että perehdyttäjiä voi tukea järjestämällä heille yhteisiä koulutustilaisuuksia, jossa voidaan pohtia perehdytyksen yhteisiä asioita ja näkemyksiä. Kupias ja Peltola (2009, 84) kertovat puolestaan yrityksistä, jotka järjestävät perehdyttäjaverkostoja perehdyttäjien tukemiseksi. Yhdistämällä ihmiset työyhteisössä voidaan saada aikaiseksi merkittävä tuki sekä perehtyjille että perehdytystyötä tekeville myös kevyemmällä rakenteilla.

Perehdyttäjät

On yleistä, että organisaatioissa nimetään erikseen työhön perehdyttäjät, jotka toteuttavat perehdytyksen yhteistyössä esihenkilön kanssa. Eklund (2020, 141–154) mukaan (Ks. Kuvio 6) hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia, ovat sitoutuminen, uuden työntekijän tukeminen, vuorovaikutustaidot ja luottamuksen rakentaminen.



Kuvio 6 Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia (Eklund 2020, 161-154.)

Kupias ja Peltola (2009) pitävätkin tärkeänä, että vastuunjako tehdään tarkasti perehdyttäjien sekä esihenkilöiden välillä. Toivottavaa olisi, että nimettyjä perehdyttäjiä yrityksessä olisi useampi kuin yksi. Useamman perehdyttäjän kautta uuden työntekijän sosiaalisen verkoston laajentuminen käynnistyy heti työn alussa. (Kupias&Peltola 2009, 82–83.) Erityisesti hiljaisen tiedon, jonka Eklund (2020) kuvaa liittyvän organisaation kulttuuriin, käytänteisiin, toimintatapoihin ja kirjoittamattomiin sääntöihin, siirtyminen perehdytyksessä mahdollistuu useampien kontaktien

kautta perehdytysprosessin aikana. Hiljainen tieto nopeuttaa työn oppimista ja sen hyödyntäminen perehdyttämisessä antaa samalla mahdollisuuden ottaa koko työyhteisö mukaan perehdyttämistyöhön luontevalla tavalla. (Eklund 2020, 154-157.)

Kiire on Eklund (2020) nimeämänä suurin syy perehdyttämisen riittämättömyydelle. Uusille työntekijöille työtehtävien oppiminen ja avaaminen vie aikaa, mikä on tarpeen ottaa huomioon perehdytyksen suunnittelussa laadukkuuden takaamiseksi. Ajan järjestämisellä voidaan edesauttaa perehdyttämisessä onnistumista sekä vaikuttaa perehdyttäjän ja perehtyjän työtehtävään sitoutumiseen. (Eklund 2020, 142–144.) Kjelin ja Kuusisto (2003) pitävät myös tärkeänä, että perehdyttäjäksi valitaan henkilö, joka pitää omasta työstään. Perehdyttäjän asenne työtehtävään sekä perehdyttämiseen välittyy uudelle työntekijälle. On tavoiteltavaa, että perehdyttäjällä on siinä määrin työkokemusta, että hän kykenee opastamaan sekä samaistumaan uuden työntekijän asemaan. (Kjelin&Kuusisto 2003, 195.)

Eklund (2020) näkee, että perehdyttäjän vastuulla on tiedostaa, että uusi työympäristö nostaa uudessa työntekijässä monenlaisia tunteita pintaan. Uuden työn alkaminen vaikuttaa uuden työntekijän elämään kokonaisvaltaisesti. Alussa voi olla hankala hahmottaa kokonaisuuksia, joka voi nostaa stressitasoja korkealle. Perehdyttäjän tehtävänä on löytää aikaa uudelle työntekijälle, luoda hänelle tervetullut olo ja huolehtia, että perehdytys etenee suunnitellusti. (Eklund 2020, 145–147.) Kjelin ja Kuusisto (2003) puolestaan pitävät perehdyttäjän keskeisimpänä ominaisuutena kiinnostusta toisen auttamiseen ja opastamiseen. Työnopastuksessa tarvitsee tuntea opastettava työ riittävästi sekä perusymmärrys aikuisen oppimisen tavoista. (Kjelin&Kuusisto 2003, 196.)

Toimiva perehdyttäminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, ja siitä huolehtiminen kuuluu Eklundin (2020) mukaan perehdyttäjän vastuuseen. Perehtyjä tarvitsee aikaa uuden työn oppimiseen ja sisäistämiseen. Tämän vuoksi perehdyttäjältä odotetaan läsnäoloa, rauhallisuutta ja kuuntelutaitoa, jotka herättävät perehdyttäjässä puolestaan luottamusta sekä uskallusta kokeilla ja tuoda esiin omia ajatuksia ja kysymyksiä. Ilman laadukkaita vuorovaikutteisia kohtaamisia perehdytyksen laatu kärsii. (Eklund 2020, 147–150.) Kupias ja Peltola (2009) näkevät myös tärkeänä, että perehdyttäjän sekä perehtyjän välille syntyy vuorovaikutusta jo heti työn alussa, että perehdytettävä voisi ottaa aktiivisen oppijan roolin tehden kysymyksiä ja kertoen kokemuksiaan perehdyttäjälle.

Näin myös perehdyttäjä saa tietoa perehdyttämisen edistymisestä. Turvallisen vuorovaikutusilma-
piirin luominen edistää uuden oppimista. (Kupias ja Peltola 2009, 135).

Eklund (2020) alleviivaa luottamuksen syntymisen merkitystä perehdyttäjän ja perehtyjän välisen
yhteistyön syntymisen ja toimivan perehdyttämisen edistäjänä. Perehdyttäjän vastuulla onkin
edistää luottamuksen syntymistä omalla toiminnallaan niin, että perehdyttäjän vuorovaikutus sekä
toiminta tukevat toisiaan. Uskottava vuorovaikutus syntyy, kun nonverbaalinen viestinä on saman-
suuntainen verbaalisen kanssa. Ajankäytön priorisointi kertoo mitä yrityksessä pidetään tärkeänä.
Jos perehdyttäjä myöhästyy usein sovitusta tapaamisesta se antaa perehtyjälle ristiriitaisen viestin
siitä mikä oikeasti on tärkeää. (Eklund 2020, 152–153.) Vaikuttaa siltä, että luottamus syntyy hyvin
arkisten ja pienten asioiden kautta, jotka ovat luottamuksen rakentumisen kannalta merkittäviä.
Valvisto (2003, 48) näkee ensimmäiset päivät kriittisinä luottamuksen syntymisen kannalta. Petty-
mykset ensimmäisinä päivinä voivat leimata tulevan perehdyttämiseen ikävällä tavalla.

3 Tutkimusasetelma

3.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Keski-Suomessa sijaitseva yksityinen varhaiskasvatuspalve-
luiden tuottaja. Varhaiskasvatuksen tarjoamisen ytimessä korostuu laadukkuus, jota halutaan tar-
jota 1–6-vuotiaille lapsille. Toimeksiantaja on tarjonnut yksityisiä varhaiskasvatuspalveluita yli 30
vuoden ajan, henkilöstöön kuuluu tällä hetkellä 40 työntekijää ja lapsia on yli 200. Useiden toimin-
tavuosien aikana omistus pohja on kokenut muutoksia, mutta tällä hetkellä suuromistajina toimivat
yrityksen toimitusjohtaja sekä varhaiskasvatuspalveluiden johtaja, joiden teemahaastattelut ovat
yhtenä osana tutkimusaineistokokonaisuutta. Toimeksiantajan varhaiskasvatuspalveluita toteute-
taan kahdessa eri toimintayksikössä, jotka valmistuivat vuosina 2015 ja 2018. Uusimman yksikön
valmistuessa toimeksiantaja palkkasi kymmenen uutta työntekijää, joista kahdeksan oli varhaiskas-
vattajia.

Vuosittain toimeksiantaja rekrytoi useita uusia työntekijöitä, jonka vuoksi perehdytysprosessi on
heille arvokas, jolla turvataan laadukas varhaiskasvatus jatkossakin. Yrittäjyyteen liittyvät työtehtä-
vät sekä suuren varhaiskasvatuspalveluita tuottavan organisaation johtaminen ovat vaikeuttaneet

johtajien perehdytyksen laadun seuraamista sekä perehdytysprosessin tasalaatuisuuden kehittämistä. Tänä aikana syntyi ajatus ja sopimus opinnäytetyön tekemisestä, jonka tehtävänä oli selvittää yrityksen perehdytysprosessin nykytilanne perehdytyksestä vastaavien näkökulmasta. Lisäksi tulosten pohjalta annetaan kehitysideoita perehdytysprosessin kehittämistä varten. Toimeksiantajan mukaan opinnäytetyön antamat selvitykset auttaisivat ymmärtämään yrityksen perehdytysprosessin toimivuutta laajemmin kuin vain oman työn näkökulmasta. Tulosten odotusarvo on mahdollista toimeksiantajaa suuntaamaan kehitystoimenpiteet tehokkaammin sinne, jossa sen tarve on suurin.

3.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen onnistumisen kannalta tutkimusongelman löytäminen on välttämätöntä, koska ilman sitä tutkimuksen tekeminen on mahdotonta. Tutkimusongelma avaa tutkimuksen tarkoituksen ja antaa sille suunnan, joka ohjaa koko opinnäytetyötä. Usein tutkimusongelman selvittäminen vaatii jo pienimuotoisen tutkimuksen. (Kananen 2014, 32–33.)

Opinnäytetyön tutkimusongelman hahmottamiseksi käytiin kaksi alkukeskustelua päiväkodin toimitusjohtajan sekä pedagogisen johtajan kanssa. Keskusteluissa johtajat kertoivat perehdytysprosessin olevan heidän toiminnan sujuvuuden sekä palvelun laadun kannalta tärkeä. Perehdyttämisen prosessin onnistumisessa johtavat kertoivat tavoittelevansa tasalaatuisuutta sekä yhdenmukaista toimintamallia. Keskustelussa kävi ilmi, että johtajilla ei ollut tarkkaa käsitystä siitä, miten heidän suunnittelemassa perehdytysprosessissa yhdenvertainen perehdyttäminen toteutui uusille työntekijöille.

Tilanteen tasalla olemista haastoi varhaiskasvatustoiminnan toteuttaminen kahdessa eri yksikössä, toiminnan laajentuminen sekä johtajien omat työn kiireet. Näiden keskustelujen pohjalta todettiin, että perehdyttämisen prosessin kehittäminen aloitetaan opinnäytetyöllä, jonka tavoitteena on selvittää nykyisen perehdytysprosessin tasalaatuisuuden toteutuminen perehdytyksestä vastaavien näkökulmasta. Tavoitteena on ymmärtää, mitkä asiat perehdytysprosessissa koetaan hyvänä ja missä asioissa koetaan haasteita. Opinnäytetyön tulosten pohjalta tavoitteena on antaa kehitysideoita, joita toimeksiantaja voisi hyödyntää jatkokehittämistä varten. Näiden selvitysten pohjalta luodaan toimeksiantajalle perehdytysprosessin uusi toimintamalli.

Opinnäytetyön tutkimusongelma, joka on muutettu kysymykseksi: Miten toimeksiantajan perehdytysprosessia vahvistetaan tasalaatuisemmaksi?

Tutkimusaiheen sekä -ongelman löytyessä on järkevää rajata tutkimustyö hallittavampaan muotoon. Vaikka tutkija ei tuntisi vielä ongelmaa niin laadullisessa tutkimuksessa kokonaisuus pitää kyetä hahmottamaan. Tutkimusaiheena perehdyttäminen itsessään on laaja kokonaisuus, josta voi löytyä useita eri näkökulmia, joilla tutkimusongelma ratkaistaan. (Kananen 2015, 46–47, 51.) Tutkimuksen kohdehenkilöt ovat perehdytysprosessin keskeiset toimijat, jotka vastaavat perehdyttämisen toteuttamisesta. Näkökulma, jolla toimeksiantajan perehdyttämistä tarkastellaan, on perehdytyksestä vastaavien kokemus. Kokemusnäkökulmassa ei oteta kantaa ovatko tutkittavien kokemukset tosia, vaan tavoite on tutkittavien kokemusten ymmärtäminen (Jokinen n.d.). Tällä rajauksella halutaan saada opinnäytetyö hallittavampaan sekä käsiteltävämpään muotoon. Varhaisessa vaiheessa (Kananen 2010, 17) opinnäytetyön aiherajauksessa huomioidaan myös opinnäytetyön tekijän koulutusala sekä työkokemus. Tässä tekijällä on taustalla liiketalouden sekä HR-kärjen opinnot Jyväskylän ammattikorkeakoulussa sekä aikaisemmat työkokemukset HR-alalta sekä perehdyttämisen parissa.

Seuraavassa vaiheessa tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksi. Tutkimuskysymykset toimivat työkaluina tutkijalle itselleen helpottaen tutkimuksen tekemistä ja validin tutkimusaineiston tuottamista. (Kananen 2015, 55–60.) Tutkimuksen tavoitteena on saada syvempi ymmärrys toimeksiantajan nykyisestä perehdytysprosessista mikä siellä toimii ja mikä ei. Tavoitteena näiden selvitysten pohjalta on osoittaa olemassa olevan prosessin vahvuudet sekä heikkoudet ja, antaa toimeksiantajalle kehitysideoita perehdytysprosessin tasalaatuisuuden vahvistamisesta. Tutkimuskysymykset, jotka on johdettu tutkimusongelmasta auttavat näiden tavoitteiden saavuttamisessa.

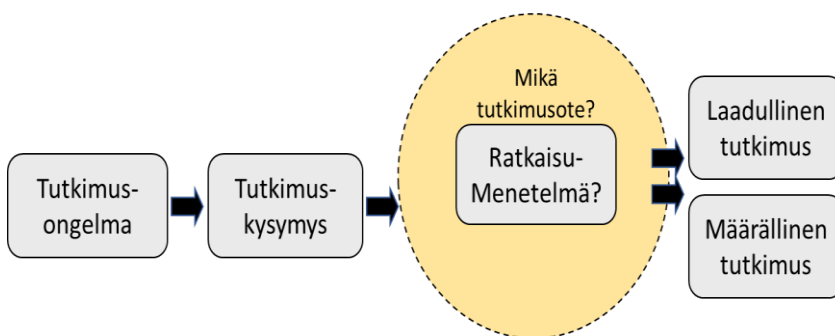
Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- Millainen on nykyinen perehdytysprosessi?
- Mitä perehdytysprosessissa koetaan hyvänä?
- Millaisia haasteita perehdytysprosessissa koetaan olevan?
- Miten perehdytysprosessia tulisi kehittää?

3.3 Tutkimusmenetelmät

3.3.1 Tutkimusote

Tutkimusote (Ks. Kuvio 7) viittaa tieteellisten menetelmien kokonaisuuteen, jonka tutkija on valinnut tutkimusongelman ratkaisemiseen ja tutkimusongelma ratkaisee sen millä menetelmäkokoisuuksilla ongelmaa lähdetään avaamaan. Tutkijan on tärkeää pitää mielessä, että koko tutkimusprosessin ajan tutkimusta ohjaa menetelmä, ei tutkijan omat asenteet tai mielipiteet. (Kananen 2008, 55; Kananen 2015, 63–64.)



Kuvio 7 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ratkaistaan valitulla tutkimusotteella. (Kananen 2015, 63.)

Pelkkä tutkimusotteen valinta ei riitä vaan tutkijan on kyettävä perustelemaan valintansa. Perusteillaan tutkija osoittaa, että hän tuntee tutkimusongelman mutta myös ne tieteelliset menetelmät, jolla ongelma saadaan ratkaistuksi. Oikein valitulla menetelmällä varmistetaan, että tutkimus tuottaa oikeaa tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusotteen valitseminen on yksi kriittisimmistä päätöksistä, joita tutkija tekee tutkimuksensa alussa. (Kananen 2010, 26; Kananen 2015, 63–67.) Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisella tutkimusotteella, jonka uskotaan olevan oikea menetelmä kyseessä olevan tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ihmisiä ja perehdytysprosessia, jota pyritään ymmärtämään, kuvaamaan ja tulkitsemaan. Kananen (2015) mukaan laadullinen tutkimus tulee kyseeseen silloin, kun ilmiöstä halutaan saada syvempi ymmärrys ja parempi kuvaus. Monimutkaiset ja kokonaisvaltaiset prosessit vaativat Kananen mukaan laadullisen tutkimusotteen koska ilmiön laadullinen kuvaus onnistuu paremmin tekstin kuin lukujen tai tilastojen avulla. (Kananen 2015, 71.)

3.3.2 Tiedonhankinta

Opinnäytetyön tiedonhankinta aloitettiin syyskuussa 2023 tiedonhankintasuunnitelman laatimisella, jonka kautta arvioitiin lähteiden luotettavuutta kriittisesti. Luotettavaa tietoa etsittiin ja kerrotettiin huomioimalla opinnäytetyön aihe sekä arvioimalla tietolähdettä siten, että kykeneekö se ratkaisemaan tutkimusongelmaa. Perehtyminen aiheeseen sekä tietoperustan rakentamiseksi aloitettiin tutustumalla Theseus tietokannasta perehdyttämisestä tehtyihin opinnäytetöihin, joista sai muun muassa tietoa luotettaviksi koetuista lähteistä. Perehtyminen alan tietoperustan rakentamiseen jatkui tutustumalla tieteellisiin artikkeleihin sekä tutkimuksiin, alaa käsittelevään kirjallisuuteen, alan asiantuntijatietoon, sekä alaa käsitteleviin blogi kirjoituksiin.

Tiedonhankinta osoitti hyvin nopeasti sen, että perehdyttämistä on tutkittu paljon, joten lähteiden saaminen ei tuottanut ongelmaa. Esimerkiksi aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä haettaessa Theseus antoi perehdytysprosessi hakusanalla tulokseksi 1429 osumaa. Kun taas perehdyttämistä käsitteleviä opinnäytetöitä haettaessa hakusanalla perehdyttäminen se tuotti 11553 osumaa. Perehtyminen alan tutkimuksiin ja kirjallisuuteen auttoi muun muassa alan käsitteiden muodostamisessa, jotka antoivat tietoa ilmiön ymmärtämiseen (Kananen 2015, 115). Käsitteiden täsmentämiseksi käytettiin Finto, Finna sekä MOT tietokantoja.

Opinnäytetyössä pyrittiin käyttämään mahdollisimman tuoreita sekä ajankohtaista tietoa, joka Kananen (2015, 119) mukaan ei kuitenkaan aina toteudu. Tiedonhankintasuunnitelmassa tiedon tuoreuden tavoitealarajaksi asetettiin 10 vuotta. Lähteet, joissa aikaraja tavoitteeseen ei päästy osoittautuvat vertaillen tämän päivän perehdyttämisen tietoon edelleen ajankohtaiseksi.

Teorettinen viitekehys muodostui keskeisimpien käsitteiden teemoista, joita ovat perehdyttäminen sekä perehdytysprosessi. Perehdytyksen roolijaot tulivat teoreettiseen viitekehykseen mukana siinä vaiheessa opinnäytetyötä, kun perehdytysprosessin tarkastelun näkökulmaksi rajautui perehdytyksestä vastaavat. Teoreettista viitekehystä rakennettaessa pyrittiin valitsemaan tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oleellista tietoa (Kananen 2017, 72).

3.3.3 Laadullinen tutkimus

Kanasen (2017) mukaan laadullinen tutkimusote sopii tilanteeseen, jossa tutkittavan kohteen ilmiötä ei tunneta. Eli mitä vähemmän ilmiö tunnetaan, sitä varmemmin laadullinen tutkimusote on oikea valinta ja myöskään aineistonkeruuvaiheessa ei voida laatia tarkkoja yksityiskohtaisia kysymyksiä. Lisäksi laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tuntea ilmiötä syvällisemmin, ja tämän vuoksi sitä käytetään ainoastaan yksittäistapausten tutkimiseen. Tuloksia ei tällöin voida yleistää vaan ne ovat päteviä ainoastaan tutkimuskohteen osalta. Laadullisen tutkimuksen aineistoa haetaan niin kauan, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. Tämän vuoksi aineiston analyysivaihe ei ole tutkimuksen viimeinen vaihe vaan se ohjaa koko tutkimusprosessia. (Kananen 2017, 32–33, 35–36.) Kananen (2015, 71) näkee myös laadullisen tutkimuksen etuna paremman mahdollisuuden kuvailla sanoin ja lausein ihmisten asenteita ja tunteita kuin määrällisten tilastojen tai lukujen avulla.

Tässä opinnäytetyössä laadulliseen tutkimusotteeseen päätymiseen vaikutti se, että tutkimuskohteesta ei ole olemassa aikaisempaa tutkimusta tai teoriaa, johon tukeutua. Tutkimuksen kohteena on yksityinen varhaiskasvatusorganisaatio, joka otoksena on niin pieni, että sen tulokset eivät riitä yleistettävyyteen. Yleistettävyyteen pääsemiseksi vaaditaan satojen havaintoyksikköjen tavoittamista. (Kananen 2010, 43.) Opinnäytetyön tulokset koskettavat ainoastaan toimeksiantajan tarpeita. Näiden syiden vuoksi opinnäytetyön lähestymistapa tutkimusongelman ratkaisemiseksi on laadullinen tutkimus.

3.3.4 Aineistonkeruumenetelmät

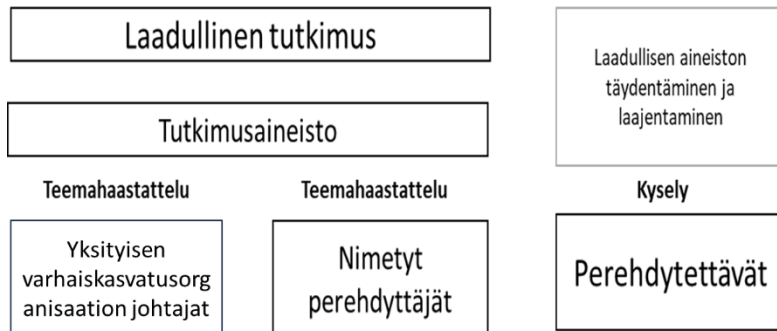
Tutkimusongelma ratkaistaan tiedon avulla ja siksi tutkimus tarvitsee aineiston, jota ryhdytään tutkimaan. Kananen (2015) toteaa laadullisella tutkimusotteella olevan runsaamman valikoiman kerättyä aineistoa. Aineisto kerätään dokumenttien, havainnoinnin, haastattelujen sekä sähköpostihaastattelujen avulla ja dokumenteiksi käy mikä tahansa kirjallinen tuotos, joka liittyy tutkittavaan ilmiöön. Haastattelut soveltuvat tilanteisiin, jos ilmiöstä ei ole saatavissa riittävästi tietoa ja ne toteutetaan pääasiassa etukäteen valituilla teemoilla kasvotusten niiden kanssa, jotka liittyvät ilmiöön jollakin tapaa. Teemahaastattelu on Kanasen mukaan käytetyin haastattelumuoto laadullisessa tutkimuksessa. Siinä tutkija valitsee etukäteen teemat, joista haastateltavien kanssa

keskustellaan. Tutkija pyrkii vaikuttamaan siihen, että keskustelu pysyy ilmiön rajoissa, vaikka muutoin keskustelu saa kulkea vapaasti. (Kananen 2015, 81–83, 141–144.)

Opinnäytetyön tutkimusaineisto (Ks. Kuvio 8) kerättiin haastattelemalla perehdytyksestä vastaavia yksityisen varhaiskasvatus organisaation johtajia sekä nimettyjä perehdyttäjiä. Johtajat sekä perehdyttäjät valikoituivat tutkimuskohteiksi, koska he olivat keskeiset toimijat perehdytyksen onnistumisessa. Johtajat olivat rakentaneet perehdytysprosessin ja heidän vastuullaan oli huolehtia perehdytyksen toimivuudesta. Nimettyjä perehdyttäjiä oli yhteensä kuusi, jotka antoivat uusille varhaiskasvattajille käytännön perehdytyksen. Ajan säästämiseksi haastattelut päädyttiin toteuttamaan ryhmähaastatteluina siten, että johtajat ja nimetyt perehdyttäjät jaettiin omiin ryhmiin heidän asemansa perusteella. Tällä valinnalla haettiin sitä, että haasteltavat omissa ryhmissään kokisivat keskusteluteemojen koskettavan enemmän ryhmän omia kokemuksia. Näin pyrittiin tehokkaammin pureutumaan johtajien ja perehdyttäjien erillisiin kokemuksiin perehdytysprosessin toimivuudesta. Kananen (2015, 148–149) lisää, että ryhmien jakaminen aseman mukaan poistaa esimies-alainen-asetelman, joka voi vaikuttaa muun muassa vastaamisrohkeuteen. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, joidenka teemoiksi valikoituivat perehdyttäminen sekä oppiminen. Teemahaastattelun toteuttamisen tarkoituksena oli toteuttaa keskustelut rentoina mutta ilmiön rajoissa. Molemmat haastattelut tallennettiin äänitallenteina tutkimusaineiston seuraavaa käsittelyvaihetta varten.

Tutkimuksessa selvitettiin perehdytysprosessin nykytilaa ja etsittiin kehitysideoita perehdytysprosessin kehittämistä varten. Tämän vuoksi tehtiin toimeksiantajan toiveesta erillinen kysely varhaiskasvattajille, jotka olivat käyneet perehdytysprosessin tuoreeltaan. Kananen (2015) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi hakea erilaisten dokumenttien kautta vahvistusta omille päätelmilleen tai tulkinnoilleen ja hän ei sulje pois kyselyä, vaikka se kuuluu määrällisen tutkimuksen menetelmävalikoimaan. (Kananen 2015, 131–132.) Tässä vaiheessa todettakoon, että opinnäytetyön kysely ei kuulu tutkimusaineistoon, koska se ei täytä määrällisen tutkimuksen ehtoja vähäisen vastaajamäärän vuoksi. Kyselyn merkitys tässä tutkimuksessa on täydentää kerättyä laadullista haastatteluaineistoa. Kyselyssä hyödynnettiin Kjelin ja Kuusiston (2003, 265–268) Tulokkaasta tuloksetekijäksi kirjan valmista perehdyttämisen arviointilomaketta. Kysely piti sisällään laaja-alaisesti väittämiä perehdytysprosessin eri puolista, johon vastattiin skaalalla täysin samaa

mieltä - täysin erimieltä. Kyselyn lopussa oli avoin kenttä, johon kerättiin ideoita perehdyttämisen prosessin kehittämistä varten. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä, joka lähetettiin kahdeksalle uudelle varhaiskasvattajalle heidän työ sähköposteihinsa. Ennen kyselyn lähettämistä uusille varhaiskasvattajille pidettiin lyhyt infotilaisuus, jossa avattiin kyselyn tausta, toteutus ja tarkoitus. Infotilaisuuden tarkoituksena oli rohkaista kyselyn tekemiseen ja näin lisätä vastausprosenttia. Kyselyyn vastasi viisi varhaiskasvattajaa.



Kuvio 8 Opinnäytetyön tutkimusaineisto.

3.3.5 Analyysimenetelmät

Tässä työssä aineistojen analysointia varten haastatteluaineistojen käsittely aloitettiin litteroimalla tekstimuotoon Word tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroinnin tasoksi valittiin peruslitterointi, jossa säilytettiin sanatarkka puhekieli mutta, joista täyte sanat poistettiin. Valittu peruslitteroinnin taso on riittävä koska se mahdollistaa hyvin asiasisältöjen analysoinnin sekä myös aineistojen jatkokäsittelyn. (Kvalitatiivisen datan käsittely. n.d.) Tässä työssä kaikki tutkimusaineisto kuitenkin hävitetään lopullisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Lopulta äänitallenteet sekä litteroinnit tallennettiin Jamk -verkkopalvelimelle, joka mahdollisti aineistoon palaamisen tutkimuksen aikana.

Litteroinnin jälkeen osoittautui, että tekstimassan runsauden vuoksi oli aluksi haastavaa tunnistaa sieltä tutkimusongelman kannalta oleelliset asiat. Kananen (2015, 163) kuvailee ongelmaa siten, että teemahaastattelussa oleellisia asioita ei kerrota suoraan vaan ne ovat hautautuneina pitkien puhevuorojen alla. Joten, aineistoa oli tiivistettävä, joka on seuraava analysointivaihe. Tiivistämisvaiheessa keskeistä oli katsoa aineistoa tutkimusongelman sekä tutkimuskysymysten kautta ja

tunnistaa sieltä oleelliset asiasisällöt, jotka merkittiin erilaisin värein sekä alleviivauksin. Asiasisällöt myös otsikoitiin nimeämällä ne aineistoon niitä kuvaavilla nimillä. Tiivistämisen viimeisessä vaiheessa asiasisällöt koottiin Word tiedostoon myöhempää vaihetta varten.

Analysoinnin viimeisessä vaiheessa aineistosta teemoitettiin ne asiasisällöt, joilla katsottiin olevan olennainen merkitys tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta (Juhila, 2021). Teemoittelun vaiheessa käytettiin aluksi Word tekstinkäsittelyohjelmaa, josta teemat koottiin myöhemmin Excel-
taulukkoon. Myöhemmässä vaiheessa opinnäytetyötä teemat esitellään, joita havainnollistetaan haastatteluaineiston sitaateilla. Tällä tavalla lukijan on helpompi arvioida mihin valitut teemat pohjautuvat. Teemoittelu on tyypillinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jota sovelletaan erityisesti haastatteluaineistoon (mt.).

3.3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä työssä sitoudutaan hyvien tieteellisten toimintatapojen noudattamiseen, joihin on perehdytty opinnäytetyösuunnittelun aikana. Tärkeitä periaatteita ovat muun muassa rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus koko tutkimusprosessin aikana (Hyvä tieteellinen käytäntö. 2023.)

Kanasen (2015, 343) mukaan tutkimuksen luotettavuutta mitataan kahden pääkäsitteen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tässä työssä reliabiliteettiä tutkimusvaiheiden oikein tekemisellä ja tutkimuksen validius osoitetaan hyvällä tutkimuksen suunnittelulla sekä oikein tehdyillä analyysillä (Ks. Kanasen 2014, 147). Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ovat tieteellisesti hyväksytyjä sekä niiden valinnat perustellaan avoimesti ja rehellisesti, jotta lukija voi seurata ja arvioida paremmin tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuteen haetaan myös ulkopuolista vahvistusta luetuttamalla tutkimustulokset informantilla ennen opinnäytetyön palauttamista (Kananen 2017, 176–177).

Opinnäytetyössä kunnioitetaan kaikkien tekijänoikeuksia tekemällä asianmukaiset viittaukset sekä lähdemerkinnät, joilla osoitetaan mistä tieto on peräisin (Kananen 2015, 125). Viittauksissa sekä lähdemerkinnöissä noudatetaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun raportointiohjeiden mukaisia ohjeita (Liukko ja Perttula, 2021).

Tutkimusaineiston keräämisessä tärkeä periaate on tutkimukseen osallistuvien vapaaehtoinen osallistuminen. Haastatteluissa tai kyselyssä sai olla vastaamatta, jos tutkimukseen osallistuja niin halusi (Kananen 2017, 194). Tutkimukseen osallistuvia informoitiin etukäteen, jossa opinnäytetyön tekijä, aihe ja tarkoitus avattiin. Opinnäytetyöstä tehtiin toimeksiantajan kanssa kirjallinen sopimus, jossa on avattu tekijänoikeudet, salassapito sekä julkaisulupa. Informantin ehdoilla toimiminen osoitetaan muun muassa siten, että ennen valmiin opinnäytetyön palauttamista annetaan toimeksiantajalle mahdollisuus tarkistaa työ, että se ei sisällä mitään toimeksiantajaa loukkaavia asioita.

Aineiston käsittelyssä eettisyys toteutetaan noudattamalla turvallisuutta sekä huolellisuutta. Tutkimusprosessi aloitettiin opinnäytetyösuunnittelulla, joka sisälsi myös suunnitelman aineistonhallinnasta. Tutkimusaineisto säilytetään turvallisesti Jamk-verkkopalvelimilla, joihin vain tutkijalla on pääsy. Huolellisuus pitää sisällään myös sen, että tutkimusaineisto ei pidä sisällään henkilötietoja sekä tutkimusaineistoa ei luovuteta kolmansille osapuolille missään vaiheessa tutkimusprosessia. Opinnäytetyön valmistuessa kaikki tutkimusaineisto hävitetään lopullisesti Jamk-palvelimilta.

4 Tutkimustulokset

4.1 Nykyinen perehdytysprosessi

Tutkimustuloksista selvisi, että yksityisen varhaiskasvatusorganisaation johtaja olivat rakentaneet toimeksiantajan perehdytysprosessin. Perehdytysprosessi oli ammattimaisesti rakennettu, joka piti sisällään perehdytysuunnitelman, kattavan perehdytysmateriaalin, nimetyt perehdyttäjät sekä perehdyttämisen seuraamisen käytäntöjä. Lisäksi tulokset osoittivat, että perehdytyksestä vastaajilla oli aito halu antaa työntekijöilleen laadukas perehdytys.

Tutkimusaineistosta selvisi, että yrityksen perehdytysprosessi alkoi työhaastattelusta, jossa potentiaalisille työntekijöille kerrottiin rehellisesti millaista, on heidän tarjoama varhaiskasvatuksensa ja mitä he odottavat uudelta työntekijältään. Johtajat kertoivat haastattelussa, että he eivät halunneet antaa liian positiivista kuvaa siitä, mitä heillä työskenteleminen oli käytännössä. Avoimuus ja rehellisyys työnkuvan kertomisessa auttoivat heidän mielestään tekemään oikeita valintoja. Kyselyssä selvä enemmistö vahvisti, että työhaastattelussa heille kerrottu vastasi sitä, mitä

työ oli todellisuudessa. Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että perehdyttäjille tieto uudesta työntekijästä ei välttämättä aina tullut.

- *Ajattelen, että se lähtee hyvin pitkälti jo siinä työhaastattelussa. Missä pyrin rehellisesti ja avoimesti sanomaan, mikä on se sinun roolisi, mihin tulet meille töihin. Mitä odotan, mitä se arjen työ on, koska se kuitenkin vähän poikkeaa siitä, miten isossa linjassa päiväkodin arki pyörii niin se ei mene ihan sillä samalla kaavalla. (Johtaja 1).*

Kun uusien työntekijöiden valinta oli tehty, johtajat pitivät ensimmäisen kerran uusille työntekijöille yhteisen alkuperehdytyspäivän. Yhteiseen aamupäivään osallistui yli kymmenen uutta työntekijää, joille avattiin yrityksen arvopohjia sekä yhteisiä toimintamalleja. Johtajien pitämässä alkuperehdytyksessä käytiin organisaatioon liittyvät käytänteet, työsopimusasiat, salassapitovelvollisuudet sekä työvuorojen merkitseminen. Päivän päätteeksi uusille työntekijöille ojennettiin perehdytysmateriaali, jonka jälkeen heidät ohjattiin perehdyttäjien luokse saamaan jatkoperehdytystä. Tämä käytäntö koettiin perehdyttäjien näkökulmasta hyvänä, koska he kokivat sen tukevan heidän työtään. Johtajien antama esiperehdytys antoi heille muun muassa paremman mahdollisuuden keskittyä varsinaiseen työnopastamiseen.

- *Tänä syksynä oli ensimmäistä kertaa semmoinen, että ne, jotka tuli uutena taloon niin johtajat pitivät heille yhteisen perehdytysaamupäivän. Niitä oli reilu kymmenen, joille kerrottiin, miten täytät omat työvuorot ja seurannat. Tällöiset asiat kun ne tulee sieltä muualta, niin enemmän käytännön asiat siellä arjessa jää sitten siihen omaan tiimiin. Se oli kyllä hyvä. (Perehdyttäjä 4).*

Tutkimusaineistosta selvisi, että esiperehdytyksen jälkeen vastuu perehdyttämisen antamisesta siirtyi perehdyttäjille. Yksi johtajista kommentoi seuraavasti: ”Siitä se sitten keskustellen lähtee. Tiimivastaava ottaa ison roolin, joka sitten heidän arkeensa perehdyttää.” Kyselyn kautta saatiin selville, että esimies oli valmistautunut uusien varhaiskasvattajien tuloon hyvin. Selkeä enemmistö uusista varhaiskasvattajista kokivat, että heidät otettiin hyvin vastaan ensimmäisen viikon aikana. Enemmistö kyselyn vastaajista kokivat olevansa tervetulleita sekä, että he saivat hyvin seuraa tauoilla sekä lounailla.

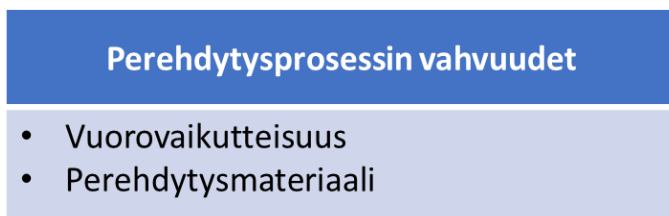
Tulokset osoittivat, että perehdytysprosessi eteni suoraviivaisesti työn alkamiseen asti, mutta siten yhteistä toimintamallia ei ollut enää nähtävissä. Kysyttäessä, että onko perehdytysjakson kesto määritelty niin eräs perehdyttäjä kommentoi: ”En tiedä onko se määritelty sitä aikaa, koska se on vähän niin kuin tilanteen mukaan. Varmaan siihen pyritään, jos on mahdollista”. Tuloksista sel-

visi, että yrityksellä oli käytössään perehdyttämissuunnitelma, mutta siihen kaivattiin perehdyttämiskokon ja keston määrittelyä. Tästä johtuivat osaltaan tulosten mukaan haasteet systemaattisen seurannan toteutumisessa sekä perehdyttämissuunnitelman aikatauluttamisessa. Kyselyssä enemmistö kuitenkin oli sitä mieltä, että heille annettu perehdyttäminen johti heidät hyvin työtehtäviin ja että he saivat hyvin tukea perehdyttäjiltään sekä työyhteisöltä. Kyselyssä perehdytysprosessia kohtaan nousi kritiikki koko perehdytyksen aikataulutusta kohtaan sekä esihenkilöiden läsnäolon vähäisyyden vuoksi.

Tuloksien perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajan nykyinen perehdytysprosessi johti uudet varhaiskasvattajat hyvin työtehtävien pariin, mutta perehdytysprosessin onnistuminen tasalaatuisen perehdyttämisen tuottamisessa pysähtyi prosessin alkuvaiheissa.

4.2 Perehdytysprosessin vahvuudet

Tutkimustulosten perusteella haastateltavat kokivat (Ks. Kuvio 9) perehdytysprosessin vahvuuksiksi työyhteisön vuorovaikutteisuuden sekä kattavan perehdytysmateriaalin.



Kuvio 9 Perehdytysprosessin vahvuudet

4.2.1 Vuorovaikutteisuus

Haastateltavat kuvailivat työyhteisöään avoimeksi sekä vuorovaikutteiseksi, jossa keskustellaan ja puhutaan paljon. Johtajien haastatteluaineistosta kävi ilmi, että vuorovaikutteisuus on yritykselle tärkeä arvo, joka kuvaa heidän työskentelytapaansa. Johtajat liittivät vuorovaikutteisuuden keskeiseksi osaksi perehdyttämisen menetelmää, jonka avulla yrityksen tekemää varhaiskasvatusta avattiin uudelle työntekijälle. Toinen johtajista kertoi, että joillekin uusille työntekijöille työyhteisön vuorovaikutteisuus tuli yllätyksenä. Kyselyssä selkeä enemmistö uusista varhaiskasvattajista

kokivat olevansa tervetulleita ja, että heidät otettiin hyvin vastaan. Kaikki uudet työntekijät kertoivat saaneensa hyvin seuraa ensimmäisenä päivänä lounailla sekä tauoilla.

- *Näen sen vahvasti meillä semmoisena meidän talon tapojen avaamisena, puhumisena, mikä on meidän arvomaailmamme, arjen tasolla monien sovittujen sopimusten, että niihin saisi sitoutettua uudetkin ihmiset. Miten me toimitaan, miten meillä tiimit työskentelevät, mikä on kenenkin rooli, miten täällä kaikki informaatio kulkee. Meillä on keskusteleva työyhteisö, oikeasti meillä puhutaan mitä tulee mieleen. (Johtaja 1).*

Tulokset osoittivat, että haastateltavat toisistaan tietämättä monissa kohdin kuvailivat vuorovai-
kutteisuuden toteutumista samalla tavalla. Sekä johtajat että perehdyttäjät eivät ajatelleet, että heidän varhaiskasvatuksensa olisi täydellinen vaan he osoittivat aitoa kiinnostusta perehtyjien taustoista sekä näkemyksistä, jonka perään myös kyseltiin. Myös kyselyn vastaukset tukevat haastateltavien kertomaa. Enemmistö uusista varhaiskasvattajista kokivat, että heidän taustoistaan sekä kokemuksistaan oltiin kiinnostuneita. Vuorovaikutukseen pyrkiminen oli aktiivista ja uusia työntekijöitä rohkaistiin sekä kannustettiin aktiivisesti tuomaan omia esiin ajatuksia sekä puhumaan rohkeasti, jos mieltä vaivaa jokin asia.

- *Ei se ole pelkästään sillain, että meillä on aina tehty näin ja sinä tulet tekemään näin. Se on sellaista keskustelua kuitenkin. (Perehdyttäjä 2).*
- *Minusta se on semmoinen hyvä tilanne, että sinne tulee uusi kasvattaja, joka voi kysyä. Miksi näin toimitaan? Mikä tässä on ajatuksena takana? Niin se aina tavallaan pistää ajatus pyörää pyörimään. On tavallaan semmoinen hyvällä tavalla kyseenalaistaja. Kaikkea ei tarvitse vaan, että okei. (Johtaja 2)*

4.2.2 Perehdytysmateriaali

Tutkimustulokset osoittivat, että toimeksiantaja yrityksessä oli nähty vaivaa perehdytysmateriaalin rakentamisessa. Perehdytysmateriaali koettiin tärkeäksi ja sen uskottiin yhtenäistävän perehdyttämisen linjaa yrityksessä. Yksi johtajista kommentoi: ”Perehdytysmateriaali tehtiin koska aikaisemmin jokainen kertoi omasta näkökulmasta mutta nyt ne on paperille laitettu”. Perehdytysmateriaali oli puettu kirjalliseen muotoon, jossa tiivistä, esitettiin kaikki oleelliset asiat, joita uuden työntekijän on hyvä tietää. Toinen johtajista kertoi, että perehdytysmateriaali annettiin aina uudelle työntekijälle tutustuttavaksi työn alussa. Tuloksista kävi ilmi, että haastattelijat kokivat perehdytysmateriaalin tuovan hyvän pohjan perehdyttämiselle sekä yhtenäistävän talon toimintatapoja.

- *Sitten meillähän on kaikilla nämä ---. Sitä aina päivitetään. Sitten meillä on---. Teillä on sitten kaikilla varmaan ihan samat. Se on hyvin laajat infot, joka ryhmästä. Missä ollaan ja täällä on piirretty pohjapiirustukset talosta. Miten parkkipaikalle mennään ja ollaan. Kaikki puhelinnumerot. Sitten kaikki saa tämän ---. (Perehdyttäjät 5).*

Haastattelijat kertoivat, että jokaisessa tiimissä oli kansio, johon materiaali oli koottu. Kansiosta löytyivät perehdytysuunnitelma, työhön perehdyttäminen, lapselle hyvät eväät elämään ja tiimisopimukset arjen käytänteistä. Kävi ilmi, että materiaaleja pyrittiin aktiivisesti pitämään ajan tasalla päivittämällä niitä. Perehdyttäjät kertoivat, että materiaaleja käytettiin perehdyttämistyössä muun muassa keskustelujen pohjana ja turvaa toi se, että niihin pystyi aina palaamaan. Perehdyttäjät kuitenkin kertoivat, että ongelmana perehdytysmateriaalien säännöllistä käyttöä häiritsi työstä johtuva kiire. Kiireen vuoksi joiltakin paperit vaan kerääntyivät tai joltakin puuttui uusimmat päivitykset ja niitä jouduttiin tiedustelemaan toisilta.

- *Semmoiset tietyt rakenteet, enkä tiiä haittaisiko, jos siellä tulisi joka vuosi joku päivitys omiin kansioidiin. Tässä on tämän toimintavuoden paperit, minulla ainakin jää niitä pyörimään ja pitäisi tätä tiimikansiota enemmän ajan tasalla (Perehdyttäjät 4).*
- *Tavallaan sitä materiaalia on, kun ennättää lukea ja perehtyä siihen. (Perehdyttäjät 2).*

4.3 Perehdytysprosessin haasteet

Seuraavaksi esitellään tutkimustulosten pohjalta nousevat perehdytysprosessin haasteet (Ks. Kuvio 10), joita olivat perehdyttämiselle ei ollut aikaa, perehdyttäjien tuki sekä haasteet seurannassa ja kehittämisessä.

Perehdytysprosessin haasteet
<ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttämiselle ei ollut aikaa • Perehdyttäjien tukeminen • Seuranta ja kehittäminen

Kuvio 10 Perehdytysprosessin haasteet

4.3.1 Perehdyttämislle ei ole aikaa

Tutkimustulosten kannalta merkittävin tulos oli se, että tutkimukseen osallistuvat kaikki kokivat, että aikaa perehdyttämislle ei ollut toivotulla tavalla. Perehdyttämistyön tasalaatuisuuteen vaikutti eniten kiire, työjärjestelyt sekä omien töiden vastuut, jotka rikkoivat perehdytyksestä etene- misestä prosessimaisuuden. Vaikutti siltä, että perehdytystä annettiin silloin kun siihen oli mahdol- lisuus. Toinen johtajista kertoi, että ongelma vaikutti olevan siinä, että perehdytys heidän puoleltaan pitäisi tapahtua työajan ulkopuolella koska perehdyttäjälle olisi pitänyt saada tuuraaja mutta se ei onnistunut. Myös perehdyttäjät kokivat, että lapsiryhmästä vastuu ei mahdollistanut perehdytyksen antamista koska lapset vaativat herkeämätöntä huomiota. Ajan saamista perehdyt- tämislle vaikeuttivat isot lapsiryhmät sekä päivittäiset yllättävät tilanteet, joihin oli reagoitava. Perehdyttäminen onnistui, jos päiväkodissa oli lapsia vähemmän tai se hoidettiin ulkona siten, että joku työntekijöistä otti vastuulleen lasten katsomisen perehdyttämisen ajaksi. Uusien varhaiskas- vattajien kokemukset tukivat haastateltavien kokemusta, että perehdyttämislle pitäisi saada enemmän aikaa. Eräs uusi varhaiskasvattaja kommentoi, että perehdyttäminen tapahtui työn te- kemisen ohessa. Tietoa oli vaikea ottaa vastaan samalla kun pyöritti arkea. Kaikki uudet varhais- kasvattajat toivoivat, että perehdyttämislle olisi ollut enemmän aikaa.

- *Arjessa tarvittaisiin enemmän aikaa siihen, että perehdytät uutta työntekijää. Sinulla on omalapsi- ryhmä ja uudella työntekijällä on se oma lapsiryhmä. (Perehdyttäjä 5).*

4.3.2 Perehdyttäjien tukeminen

Haastattelussa ilmeni, että johtajat tiedostivat perehdyttäjien tarvitsevan enemmän tukea heidän työssään. Esimerkiksi perehdyttäjien kanssa ei ollut ehditty käymään läpi perehdytysuunnitelmaa. Perehdyttämiskäytäntöjä oli yritetty käydä useita kertoja yhteisessä viikkopalaverissa mutta kiirei- den vuoksi siinä epäonnistuttu toistuvasti. Tämä kaikki lisäsi epätietoisuutta perehdytyksen tasa- laatuisuudesta ja herätti kysymyksen siitä, kuinka tietoisia perehdyttäjät olivat perehdytysohjel- man sisällöstä. Johtajat arvostivat ja luottivat kuitenkin perehdyttäjien ammattitaitoon ja heidän työnsä merkityksensä oli heille erittäin tärkeä.

- *Kyllä he ovat tietoisia siitä suunnitelmasta, joka on olemassa. Toinen juttu on taas, että ajattelen heillä olevan tiedossa mutta onko se kaikilla niin kirkkaana. --- Tämä on kuitenkin sellainen asia, että meidän tiimivastaavia tukisi siinä perehdytyksessä paremmin. (Johtaja 1).*

Perehdyttäjien näkökulma on se, että he kokivat perehdyttämisen vastuun liian kuormittavana. Eräs haastateltavista kertoi, että joka kerta kun tulee uusi työntekijä niin hänen oma työmääränsä lisääntyy. Erityisen haastava on sellainen tilanne, jos lapsiryhmässä on ainoa vanha työntekijä koska ei voi jakaa töitä eikä saada toisesta tukea. Perehdyttäjät toivoivat, että perehtyjä ottaisi enemmän vastuuta omasta oppimisestaan sekä perehdyttämisen etenemisestä. Aineisossa sai viitteitä siitä, että perehdyttäjän vastuulla oli muistaa sekä huolehtia perehdytyksen pitäminen. Perehdyttäjät toivoivat enemmän tukea.

- *Kyllä minun mielestäni myös perehtyjällä on vastuu muistuttaa, että hei et ole kertonut tätä. En minä muista tässä pöhinässä joka asiaa. Sieltä suunnasta voi edellyttää semmoista. (Perehdyttäjä 1).*

4.3.3 Seuranta ja kehittäminen

Haastatteluissa ilmeni, että toiminta kahdessa eri toimintayksikössä koettiin vaikeuttavan perehdyttämistyön seuraamista. Fyysinen etäisyys, työn kiireet ja vastuut rikkoivat perehdytyksen säännöllistä seuraamista. Tämä vaivasi johtajia koska he halusivat olla enemmän perillä siitä, miten perehdyttäminen sujuu. Toivoivat tähän muutosta.

- *Me ollaan kahden katon alla, kahdessa isossa yksikössä niin se päivittäinen semmoinen hanskassa pito ei ole enää mahdollista. En voi koko ajan tietää mitä missäkin tapahtuu mutta saataisiin semmoinen tietynlainen laatu, tasavertaiseksi joka paikassa. (Johtaja 1).*

Organisaation perehdytysprosessiin sisältyi seuraamisen menetelmänä perehdytyskeskustelut, mutta tulokset osoittivat, että nämä toteutuivat satunnaisesti. Haasteena vaikutti olevan se, että jos uuden työntekijän kanssa sovittiin jatkokeskustelusta ja jos perehdytettävä ei ollut aktiivinen niin uutta keskustelua ei tullut. Kyselyssä enemmistö uusista varhaiskasvattajista kokivat, että perehdytysjakson aikana esimiehen kanssa keskusteluille oli heikosti aikaa. Tällä voi olla syynsä sille, että selvä enemmistö kyselyn vastaajista kokivat, että esimies ei ollut kiinnostunut uuden työntekijän perehdytyksen onnistumisesta.

- *On vain käynyt niin, että jos ei uusi työntekijä nosta, että miten tämä on tai joku pulma tulee tai arjen haaste niin ei niihin ole jälkeenpäin palattu. (Johtaja 1).*

5 Johtopäätökset:

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin toimeksiantajan perehdytysprosessin onnistumista tasalaatuisen perehdytyksen tuottamisessa perehdytyksestä vastaavien näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää, miten nykyinen perehdytysprosessi onnistui tässä tehtävässä. Ymmärryksen saamiseksi perehdytyksestä vastaavilta kerättiin nykyisen perehdytysprosessin vahvuudet sekä heikkoudet. Tutkimustulosten pohjalta opinnäytetyön tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle kohdennettuja kehitysideoita, joilla tasalaatuinen perehdyttäminen voisi onnistua paremmin. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli: Miten toimeksiantajan perehdytysprosessia vahvistetaan tasalaatuisemmaksi?

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- Millainen on nykyinen perehdytysprosessi?
- Mitä perehdytysprosessissa koetaan hyvänä?
- Millaisia haasteita perehdytysprosessissa koetaan olevan?
- Miten perehdytysprosessia tulisi kehittää?

Nykyinen perehdytysprosessi

Suunniteltu perehdytysprosessi alkoi työhaastatteluista ja se eteni sujuvasti työn aloittamiseen asti, jonka yhteydessä perehdyttämisvastuu siirrettiin nimetyille perehdyttäjille saamaan tarkempaa opastusta työhön. Kyselystä saamien vastauksien perusteella voidaan todeta, että uudet työntekijät kokivat olevansa tervetulleita ja, että heidät otettiin hyvin vastaan. Aikaisemmin todettiin, että perehdyttämisprosessissa erityistä huomiota kannattaa kiinnittää vastaanottovaiheeseen koska hyvä vastaanotto kannattelee uutta työntekijää perehdytyksen edetessä pitkälle (Kupias & Peltola 2009, 103–104). Tulosten sekä aikaisempien tietojen pohjalta voidaan todeta, että toimeksiantajan perehdytysprosessissa uuden työntekijän Tuloksista kävi ilmi, että yrityksessä perehdyttämisen kestoa ei ollut määritelty vastaanottamisessa onnistuttu.

Yrityksestä löytyi perehdytysuunnitelma, mutta ajanmääritys, missä ajassa asiat piti oppia ja milloin perehdytys päättyi, puuttui kokonaan. Täällä oli vaikutusta perehdytyksen sujuvaan etenemiseen, tasalaatuisuuteen ja suunnitelman toteuttamiseen. Perehdytys sujuvana prosessina ikään kuin päättyi johtajien osuuteen. Tähän perehdytyksestä vastaavat toivoivat muutosta. Eklundin

(2020, 90) mukaan selkeärajanen sekä -sisältöinen perehdytysjakso tukee perehdyttämisessä onnistumista sekä uuden työntekijän työssä oppimista. Tämä edellyttää kuitenkin organisaatiolta, että perehdytysjaksolle on asetettu realistiset tavoitteet ja, että niitä myös seurataan. Kjelin ja Kuusisto (2009, 175) pitävät perehdytyksen päättämistä tärkeänä vaiheena, koska silloin voidaan paremmin arvioida tavoitteissa onnistumista vai jatketaanko perehdytystä. Tutkimustulos siitä, että perehdytyksestä vastaavat toivoivat perehdytysjakson selkeämpää määrittelyä, voidaan pitää merkittävänä.

Haastateltavien kertomana selvisi, että toimeksiantajan perehdytysprosessin olivat rakentaneet päiväkodin johtajat. Johtajien kertomana heillä ei ollut faktapohjaista tietoa siitä, kuinka yhdenvertaisesti perehdytystoiminta organisaatiossa toteutui. Eklund (2020) toteaa, että yhtenäinen linja sekä tasalaatuinen perehdytys saavutetaan suunnitelmallisuudella. Suunnittelun lisäksi on varmistettava, että perehdytysprosessi käydään läpi perehdyttäjien kanssa. Tähän päästään Eklundin mukaan sillä, että perehdytyksen suunnittelu ja kehittäminen tehdään yhdessä perehdytystyöhön osallistuvien kanssa. (Eklund 2020, 37, 74.) Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan nykyisen perehdytysprosessin onnistumista tuottaa tasalaatuista perehdytystä. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että perehdytysprosessi eteni hyvin sen alkuvaiheissa mutta perehdytysvastuun siirtyessä työnopastusvaiheeseen tasalaatuisuudessa alkoi tulla vaihteluita. Tutkimuksen mukaan toimeksiantaja voisi kehittää perehdytysprosessin yhtenäistä linjaa sekä tasalaatuisuutta ottamalla jatkossa sen suunnittelu- ja kehittämistyöhön mukaan kaikki perehdyttämistyössä mukana olleet henkilöt.

Kyselystä saamien tietojen valossa selvisi, että enemmistö vastaajista kokivat heille annetun perehdytyksen johtavan heidät hyvin työtehtäviin. Mikä antaa viitteen siitä, että perehdyttäjien antamassa työnopastuksessa onnistuttiin. Johtajien antama alkuperehdytys koettiin myös hyvänä perehdyttäjien näkökulmasta.

Perehdytysprosessin vahvuudet

Haastateltavien kertomana perehdytysprosessin vahvuuksiksi koettiin työyhteisön vuorovaikutteisuus sekä perehdytysmateriaali, jotka edesauttoivat perehdyttämisessä onnistumista. Tutkimuksessa selvisi, että toimiva vuorovaikutteisuus oli yritykselle tärkeä arvo ja, joka nähtiin keskeisenä

osana perehdyttämisen menetelmää. Sekä Eklund (2020, 39) että Juholin (2009, 236) määrittelevät hyvän perehdytysprosessin tunnuspiirteeksi vuorovaikutteisen luonteen. Tuloksista voidaan nähdä vuorovaikutteisuuden toteutuneen myös siten, että perehdytyksestä vastaavat olivat kiinnostuneita perehtyjien taustoista, ja heiltä löytyi myös valmiutta oppia perehtyjiltä, miten heidän varhaiskasvatustaan voisi toteuttaa paremmin. Kupias ja Peltola (2009, 135) toteavat, että oppimislapiirin syntyminen lähtee perehdyttäjän kiinnostuksesta perehtyjää kohtaan. Kyselyssä selkeä enemmistö uusista varhaiskasvattajista koki, että heidän taustoistaan oltiin kiinnostuneita. Jokainen perehtyjä koki, että perehdyttäjät olivat kiinnostuneita heidän perehdytyksensä onnistumisesta. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että toimeksiantajan perehdytysprosessissa vuorovaikutteisuus on vahvuus ja siinä onnistuttiin.

Haastateltavat kokivat, että perehdytysmateriaalit tukivat sekä yhdistivät perehdytyksestä vastaavien perehdytystyötä. Tulosten mukaan perehdytysmateriaali oli kattavaa ja annettiin heti alkupe-
rehdytyksessä. Kuitenkin kävi myös esiin, että annettuun materiaaliin ei palattu alkuperäisen perehdytys suunnitelman mukaan. Tasavertaisella perehdytysmateriaalilla Valviston (2005, 48) mukaan varmistetaan yhdenmukainen alku, mutta uuden oppiminen Kupias ja Peltolan (2009, 106–107) mukaan edellyttää suunniteltua seuranta-aikaa perehdytysjakson aikana. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että nykyinen perehdytysmateriaali tuki perehdytyksen yhtenäisyyttä, mutta puuttui yhtenäinen toimintamalli, kuinka ajantasaistaa materiaalia kaikille tasalaatuisen ja hel-
posti saatavaan muotoon.

Perehdytysprosessin haasteet

Perehdytysprosessissa haasteeksi koettiin perehdyttämisen aikataulutus. Tulosten pohjalta merkittävin haaste perehdyttämisen onnistumiselle oli, että perehdytys suunnitelma ei ottanut huomioon yrityksen kiireistä arkea. Siitä seurasi, etteivät perehdytys suunnitelmassa olevat sisällöt toteutuneet tasalaatuisesti. Eklund (2020, 112) korostaa perehdytys suunnitelman realistisuutta, jossa laadun takaa organisaation arjen huomioiminen. Kjelin ja Kuusisto (2003, 241) pitävät hyvin yleisenä kiireen haittavaikutuksena perehdytysprosessin puutteelliseksi jäämistä, joka nousi myös näistä tuloksista esiin.

Haasteeksi koettiin myös perehdyttäjien tukeminen. Tulokset osoittivat perehdytysvastuun alku-perehdytyksen jälkeen keskittyvän perehdyttäjille. Johtajien vastuu perehdytysprosessin suunnittelussa ja kehittämisessä on mahdollistaa rakenteet, jotka turvaavat perehdyttäjille ohjauksellisen tuen sekä riittävän ajan käytön perehdytysuunnitelman toteuttamiselle (Kupias ja Peltola 2009, 53–55, 57). Toisaalta nykyiseen perehdytysuunnitelmaan ei tulosten mukaan sisällynyt määritelmää perehtyjän vastuusta omaan oppimiseensa ja sen raportoinnista työnantajalle (Ks. lisää Eklund 2020, 161–165). Näin ollen tulosten perusteella perehtyjän vastuuttamisella sekä työnantajan perehdytysprosessille suunnitteleminen rakenteiden kautta nähtäisiin voitavan vähentää perehdyttäjään kohdistunutta kuormittumista.

Kolmantena tuloksista nousi perehdytyksen seurannan toteutumisen haaste. Tulosten perusteella toiminta kahdessa eri yksikössä haastoi perehdyttämisen seuranta. Perehdytysuunnitelmaan sisältyivät perehdytyskeskustelut, mutta ne eivät toteutuneet yhdenvertaisesti. Viitaten Eklundiin (2020, 119) organisaatiossa jokaiselle uudelle työntekijälle tulee turvata yhdenvertainen mahdollisuus kehittyä työssään, johon edellytyksenä on systemaattisesti etenevä seuranta. Johtopäätöksenä tulosten pohjalta voidaan todeta, että toimeksiantaja voisi kehittää perehdytysprosessille suunniteltuja rakenteita niin, että niiden kautta voidaan turvata tasalaatuinen perehdyttämisen seuranta.

5.1 Kehitysehdotukset

Seuraavaksi esitellään tulosten pohjalta saadut (Ks. Kuvio 11) kehitysehdotukset, joita olivat digitaalisen perehdyttämisen lisääminen, perehdyttäjien tuen vahvistaminen sekä seurannan ja kehittämisen tehostaminen.

Perehdytysprosessin kehitysehdotukset		
Digitaalisuuden lisääminen	Perehdyttäjien tukeminen	Seurannan tehostaminen
<ul style="list-style-type: none"> Perehdytysmateriaalien muuttaminen digitaalseksi Perehdytysaineistojen monipuolistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Perehdytysvastuiden laajentaminen ja keventäminen Perehtyjien vastuuttaminen omasta perehtymisestään 	<ul style="list-style-type: none"> Perehdytyskeskustelujen systematisointi Perehdytysjakson määrittäminen Loppukysely arviointia ja kehittämistä varten Perehdytysprosessin kehittäminen yhdessä perehdyttäjien kanssa.

Kuvio 11 Perehdytysprosessin kehitysehdotukset

5.1.1 Digitaalisen perehdyttämisen lisääminen

Ensimmäisenä kehitysehdotuksena esitetään toimeksiantajalle digitaalisuuden lisäämistä osaksi perehdytysprosessia. Digitaalisuuden hyödyntäminen toimeksiantajayrityksessä tarjoaa tasalaatuisemman perehdytysprosessin, koska tällöin kaikilla on sama mahdollisuus päästä kiinni samaan tietoon. Digitaalisuus on tullut työelämään pysyäkseen. Vuonna 2021 selvitettiin, että yhdeksän kymmenestä käytti työssään digitaalisia välineitä (Työolobarometri 2021, 21). Digitaalisen alustan käyttäminen perehdytyksessä uskotaan tuovan toimeksiantajalle sen kaipaamaa joustoa. Digitaalinen perehdyttämisen etuna on, että se ei ole sidottu aikaan eikä paikkaan, eikä se välttämättä vaadi perehdyttäjän läsnäoloa (Eklund 2020, 182). Perehtyjällä on mahdollisuus palata ja tutustua perehdytysaineistoon kuin on tarpeellista. Samoin digitaalisuus mahdollistaa laajemman perehdytysaineistomuodon, joita voi olla videot, testit tai harjoitukset (Perehdytys lähtee suunnittelusta n.d.) Ennen kaikkea digitaalisuus sekä säästää, että antaa yritykselle aikaa (Digitaalinen perehdytys lisää tuottavuutta ja uuden henkilön sitoutumista, 21).

5.1.2 Perehdyttäjien tuen vahvistaminen

Toinen kehitysehdotus sisältää kolme kohtaa, joilla perehdyttäjien tukea tulisi vahvistaa. Tulokset osoittivat perehdyttäjien tukemisessa olevan puutteita. Tämä vuoksi ehdotetaan uusien työntekijöiden vastuuttamista omasta perehtymisestään. Tämä edellyttää toimeksiantajalta perehdytysprosessin jakson määrittelyä sekä perehdytys suunnitelman aikataulutusta. Ensimmäisenä päivänä tutustutaan uuden työntekijän kanssa yhdessä perehdytys suunnitelmaan sisältöineen ja kerrotaan, että uuden työntekijän vastuulla on käydä suunnitelma itsenäisesti läpi. Jokaisen osion läpikäytyä perehtyjä ilmoittaa asiasta perehdyttäjille ja tarvittaessa voidaan järjestää keskustelu. Näin vastuu ohjelman suorittamisesta on perehtyjällä eikä perehdyttäminen jää perehdyttäjien muistin varaan. (Eklund 2020, 161–165, 167.)

Perehdyttäjien tukemiseksi perehdytysvastuuta suositellaan laajennettavaksi ja otetaan perehdyttämiseen muitakin työyhteisön jäseniä ja osajia mukaan. Perehdytyksestä kannattaa ottaa jokin pieni osa, jonka joku muu kuin perehdyttäjä opastaa. Näin toimimalla uusi työntekijä sulautuu laajemmin työyhteisöön eri ihmisten kautta ja pääsee näin osalliseksi organisaation hiljaiseen tietoon (Eklund 2020, 154–157).

Toimeksiantajan nykyisen perehdytysuunnitelman perehdyttämistä tulisi selkiyttää ja avata johtajien ja perehdyttäjien välillä. Näin ollen johtajien vastuulla olisi perehdyttää yleiset yritykseen liittyvät käytänteet sekä toimintatavat ja perehdyttäjille jäisi varsinainen työhön perehdyttäminen.

5.1.3 Seurannan, arvioinnin ja kehittämisen systematisointi

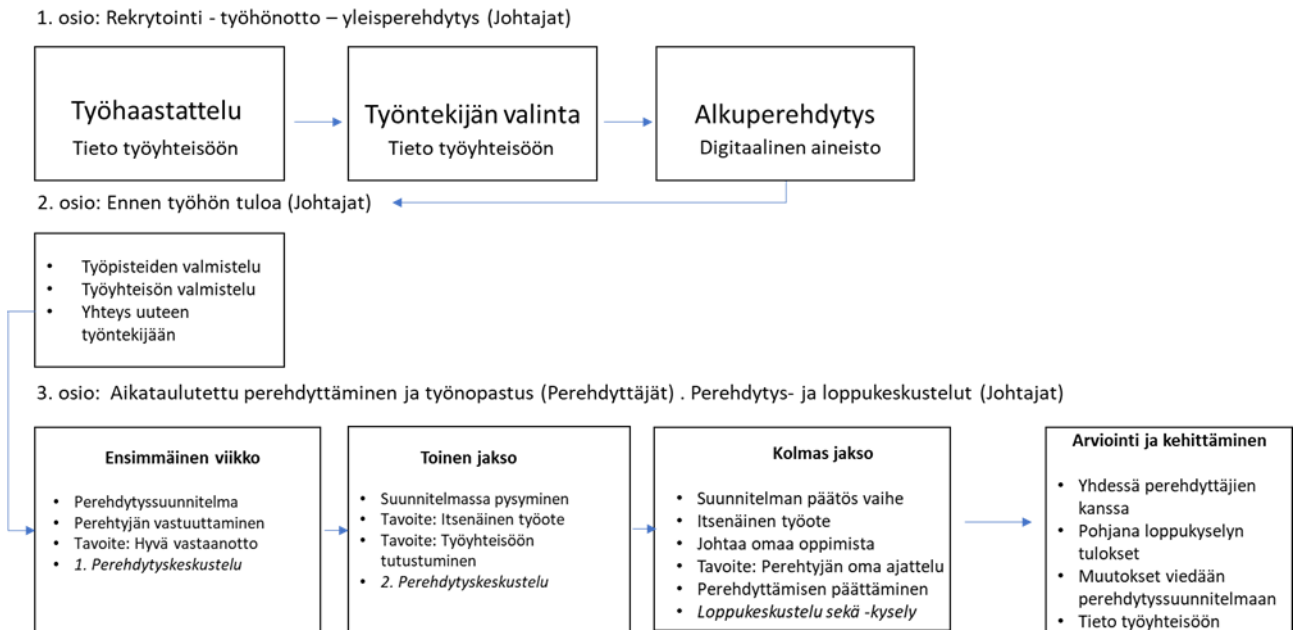
Kolmantena kehitysehdotuksena on, että perehdyttämisen seuranta sekä kehittäminen tulisi vakiinnuttaa perehdytysprosessin ytimeen. Olemassa olevien perehdytyskeskustelukäytäntöjen kehittämiseen nähtäisiin tärkeäksi perehdytyskeskustelujen systematisointi. Ensinnäkin tulisi pohtia perehdytyskeskustelujen määrää. Koetaan tärkeänä, että perehdytysuunnitelma sisältää vähintään alku- ja loppukeskustelut. Seuranta aloitetaan perehdytysuunnitelman läpikäymisellä ja loppukeskustelussa arvioidaan sekä perehtyjän että perehdyttäjän näkökulmasta tavoitteisiin pääsyä ja tarvittaessa lisäperehdytyksen tarve (Kjelin&Kuusisto 2003, 245).

Perehdytysprosessin jatkuvan laadun turvaamiseksi ehdotetaan, että toimeksiantaja ottaa kaikki perehdytyksessä mukanaolevat mukaan perehdytyksen kehittämisessä. Kehittämisessä hyödynnetään seurannasta sekä palautekyselyistä saatua tietoa (Valvisto 2005, 50, 53). Yhdessä kehittämisen kautta päästään luomaan perehdytysprosessi, joka huomioi paremmin organisaation käytännön arjen, käytänteet sekä kulttuurin. Samalla kaikille syntyy yhteinen ymmärrys yrityksen perehdytysprosessista. (Eklund 2020, 74.)

5.2 Perehdytysprosessin toimintamalli

Tuloksista kävi ilmi, että toimeksiantajan nykyisen perehdytysprosessin alkuperehdytys oli vahva, mutta yhdenvertaisen perehdytyksen toteutumisessa alkoi alun jälkeen näkyä haasteita. Tulokset osoittivat, että toimeksiantajan perehdytysprosessissa rakenteet eivät kannatelleet perehdyttäjien onnistumista ja tuki koettiin riittämättömäksi. Seurannan satunnaisuus ei nykyisessä perehdytysprosessissa mahdollistanut johtajilta saatavan tuen toteutumista alkuperehdytyksen jälkeen. Tämä koettiin tulosten pohjalta perehdytysprosessin tasalaatuisuutta heikentävänä tekijänä, johon kaivattiin systemaattisuutta.

Seuraavaksi esitellään (Ks. Kuvio 12) uusi perehdytysprosessin toimintamalli, joka vastaa tutkimusongelmaan: Miten toimeksiantajan perehdytysprosessia vahvistetaan tasalaatuisemmaksi?



Kuvio 12 Perehdytysprosessin toimintamalli

Uusi perehdytysprosessin toimintamalli rakennettiin nykyisen perehdytysprosessin pohjalle lisäten siihen tuloksista nousseet kehitysehdotukset osaksi toimintamallia. Kokonaisuudessaan perehdytysprosessi käynnistyy työhaastattelusta jatkuen aina loppukeskusteluun saakka. Määritellyn perehdyttämisenjakson jälkeen siirrytään perehdytysprosessissa vaiheeseen, jossa johtajat sekä perehdyttäjät arvioivat perehdyttämisen onnistumista. Mahdolliset muutokset päivitetään perehdytysuunnitelmaan, ja tieto viedään työyhteisöön.

Uusi perehdytysprosessin toimintamalli jakaantuu neljään osioon; rekrytointi ja työhönotto, ennen töihin tuloa, perehdyttäminen ja työnopastus sekä arviointi ja kehittäminen. Ensimmäisestä ja toisesta osasta päävastuullisiksi perehdyttäjiksi nimetään johtajat tai esihenkilöt. Kolmannessa perehdyttämisen- ja työnopastusvaiheessa päävastuullisia olisivat perehdyttäjät. Prosessin neljäs vaihe tehdään johtajavetoisesti yhdessä perehdyttäjien kanssa.

Ensimmäisessä osiossa säilytettiin nykyisestä perehdytysprosessista työhaastattelu sekä työntekijän valintaosio, sillä tulokset osoittivat niiden toimivan hyvin. Olennaista näissä kahdessa ensimmäisessä vaiheessa on tiedon välittäminen työyhteisölle, sillä sen uskotaan valmistelevan työyhteisöä uuden työntekijän mahdolliseen tuloon. Alkuperehdytys haluttiin tulosten pohjalta vakiinnuttaa tässä mallissa, koska johtajien suorittaman alkuperehdytyksen nähtiin tukevan perehdyttäjien työtä. Tässä mallissa alkuperehdytys toteutetaan digitaalisena, koska sen uskotaan palvelevan toimeksiantajan kiireistä arkea ja tällä ratkaisulla halutaan mahdollistaa uuden työntekijän sitoutuminen työnantajaan työsuhteen syntymisen hetkellä.

Toinen osio, ennen työhön tuloa (Kupias ja Peltola 2009, 113) lisättiin, koska sen uskotaan lisäävän sekä työyhteisön että uuden työntekijän sitoutumista tulevaan perehdyttämiseen. Tässä osiossa on olennaista informaation jakaminen työyhteisöön sekä yhteyden otto uuteen työntekijään. Tutkimusaineistosta ei noussut toimeksiantajan aiempaa mallia toimenpiteistä ennen työhön tuloa.

Kolmannessa vaiheessa käynnistyy perehdyttäminen sekä työnopastus, joista pääasiallisen vastuun kantavat nimetyt perehdyttäjät. Perehdyttäminen ja työnopastus alkavat ensimmäisen viikon ohjelmalla, jonka aikana perehdytysuunnitelma käydään yhdessä uuden työntekijän kanssa läpi (Kupias & Peltola 2009, 105). Tässä mallissa uutta on perehdytyksen aikatauluttaminen sekä sen keston määrittely nykyiseen verrattuna. Tuloksista nousi esiin, että perehdytysjaksolle toivottiin keston määrittelyä. Uutta on myös se, että perehdytysuunnitelman läpi käymisen yhteydessä perehtyjä vastuutetaan omasta oppimisesta (2020, 162). Näillä lisäyksillä halutaan keventää perehdyttäjien kuormaa sekä aktivoida perehtyjä ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan. Johtajien vastuulla on perehdytyskeskustelujen pitäminen, joiden avulla mahdollistetaan uuden työntekijän sekä perehdyttämisen tasalaatuisen toteutumisen arviointi.

6 Pohdinta

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa tutkittiin yksityisen varhaiskasvatyksen perehdytysprosessin onnistumista tuottaa tasalaatuisia perehdytystä perehdytyksestä vastaavien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan nykyisen perehdytysprosessin vahvuudet sekä heikkoudet, joilla

on vaikutuksia tasalaatuisuuden toteutumiseen. Näiden selvitysten pohjalta tavoitteena oli selvittää miten toimeksiantajan perehdytysprosessia tulisi kehittää. Tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle kehitysideoita, joiden avulla perehdytysprosessin tasalaatuisuutta voidaan parantaa. Koko tutkimusprosessin vaiheissa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä rehellisyyttä, avoimuutta sekä objektiivisuutta (Hyvä tieteellinen käytäntö. 2023).

Ennen tutkimusprosessin aloittamista aloitettiin opinnäytetyösuunnitelman laatiminen syyskuun alussa 2023, johon käytettiin paljon aikaa. Siinä kuvattiin, miten opinnäytetyö viedään vaihe vaiheelta koko tutkimusprosessin läpi. Valinnat tutkimusotteesta sekä tutkimusmenetelmistä tehtiin ennen tutkimuksen aloittamista, jotka myös perusteltiin. Ennen tutkimuksen aloittamista opinnäytetyön luotettavuutta sekä eettisyyttä arvioitiin (Kananen 2017, 174). Opinnäytetyösuunnitelma piti sisällään myös tiedonhankinta- sekä aineistonhallintasuunnitelman. Suunnitelma valmistui lokakuun puolessa välissä 2023. Opinnäytetyön validius osoitetaan hyvällä opinnäytetyön suunnittelulla, johon käytettiin aikaa (Kananen 2014, 147).

Kohderyhmän valinnassa huomioitiin tutkimusaihe sekä tutkimusongelma, jota oltiin ratkaisemassa (Kananen 2017, 55). Tutkimuskohteiksi valikoituivat tämän vuoksi keskeiset toimijat, jotka vastasivat perehdytyksen toteuttamisesta. Lisäksi toimeksiantajan toiveesta laadittiin kysely, jonka kautta haluttiin saada tutkimukseen mukaan loppukäyttäjän kokemus dokumentoituna. Tähän peilattiin perehdytyksestä vastaavien kokemuksia. Tutkimusaiheen sekä kohderyhmän valinta soittautuivat oikeiksi, sillä kohderyhmän sekä haastatteluaineistojen tavoittamisessa ei ollut vaikeuksia (Mt. 56).

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tutkimuskohteesta ei ollut aikaisempaa tietoa ja tavoitteena oli ymmärtää ilmiötä syvemmin. ilmiön paremman ymmärryksen saamiseksi tutkimusaineisto päätettiin kerätä haastattelemalla perehdytyksestä vastaavat (Kananen 2015, 142). Lisäksi laadullisen aineiston tueksi teetettiin kysely uusille varhaiskasvattajille, joiden vastauksia verrattiin laadullisen aineiston vastauksiin. Tulokset, joita tutkimuksessa saatiin, saivat lopullisen vahvistuksensa yhdessä toimeksiantajan antaman palautteen perusteella. Opinnäytetyön tuottamat tulokset olivat samansuuntaiset toimeksiantajalta saaman palautteen kanssa. Tavoite ilmiön ymmärtämisestä saavutettiin, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2017, 177).

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvittiin perehtymistä aiheeseen liittyvään tietoon. Eettisyys työssä osoitetaan kunnioittamalla toisten tekijänoikeuksia laatimalla asianmukaiset teksti- ja lähdeviittaukset. Näin lukijan on helpompi seurata, mistä tieto on peräisin.

Aineiston analyysissä käytettiin laadullisia menetelmiä, jotka on kuvattu rehellisesti ja avoimesti opinnäytetyössä. Analyysivaiheessa keskeistä oli tutkimuskysymysten käyttäminen, jolla haluttiin varmistaa opinnäytetyön validius. Aineiston käsittely on ollut toimeksiantajaa sekä tutkimukseen osallistuvia kohtaan kunnioittavaa. Alusta lähtien tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Tutkimukseen osallistuville kerrottiin, mitä tutkitaan, millaista aineistoa tutkimuksessa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen. Tärkeää on myös ollut luottamuksen rakentaminen tutkittaviin. Tutkimusaineistossa ei käsitellä henkilötietoja sekä tutkittavien anonymiteetin varmistaminen on ollut tärkeää, kuten tutkimusaineiston turvallinen säilyttäminenkin. Toimeksiantajan kanssa tehdyssä sopimuksessa todettiin, että tutkimusaineistoa ei luovuteta kolmansille osapuolille missään vaiheessa. Opinnäytetyön valmistuessa tutkimusaineisto hävitetään lopullisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on syytä huomioida opinnäytetyön tekemiseen käytetty aika (Tuomi&Sarajävi 2018, 164). Opinnäytetyö aloitettiin 2019 keväällä, jolloin kerättiin laadullinen tutkimusaineisto sekä teetettiin kysely uusille varhaiskasvattajille. Opinnäytetyön edistämiseen vaikuttivat kaksi työsuhdetta, joihin oppiminen vaati kaiken energian. Ensimmäinen uusi työ alkoi 2019 keväällä, joka kesti kolme vuotta. Tämän jakson aikana puhjennut korona vaikutti silloiseen elämään sekä työhön niin paljon, että opinnäytetyön edistäminen vaikeutui. Toinen työsuhde alkoi 2022 vuoden alussa, joka päättyi keväällä 2023. Lisäksi opinnäytetyön edistämiseen on vaikuttanut myös henkilökohtaiset syyt, jotka eivät mahdollistaneet opinnäytetyön edistämistä. Näiden vuosien aikana yhteys toimeksiantajaan säilyi ymmärryksen sekä tuen osoituksena silloisten haasteiden vuoksi. Toimeksiantajan puolelta tarve opinnäytetyölle ja sen asettamille tavoitteille oli edelleen voimassa ja tuloksia odotettiin. Tutkimuksen luotettavuutta lisää toimeksiantajan vahvistus tulosten oikeellisuudesta. Tulokset kuvaavat silloisen perehdytysprosessin tilanteita, mutta ovat osuvia myös tämän päivän haasteisiin. Kehitysehdotukset sekä uusi perehdytysprosessin toimintamalli koettiin hyödyllisiksi sekä ajankohtaisiksi, joita toimeksiantaja tulee hyödyntämään perehdytysprosessinsa kehittämisessä (Kananen 20165, 342).

6.2 Tutkimusprosessi

Kiinnostus perehdyttämiseen heräsi 2017, jolloin opintojen vaatima työharjoittelu tehtiin suuren organisaation HR- yksikössä. Työharjoittelu aloitettiin vuoden 2017 alussa, joka muuttui kesäkuusta eteenpäin työsuhteeksi vuoden 2017 loppuun. Tämän vuoden aikana tuli kokemus siitä, että työelämää kehitettiin monipuolisesti, mutta perehdyttäminen jäi kehittämisen ulkopuolelle. Silloin heräsi ajatus sekä kiinnostus perehdyttämisen teemaa kohtaan. 2018 alkoi toimeksiantajan etsiminen opinnäytetyön tekemistä varten. Toiveena oli päästä tutkimaan perehdyttämistä aiossa työelämä ympäristössä.

Toimeksiantajan löytyminen osoittautui yllättävän haasteelliseksi kunnes 2018 syksyllä verkostojen kautta tuli tietoa toimeksiantajan perehdyttämisen kehittämisen tarpeesta. Yhteydenoton sekä esittelyn jälkeen opinnäytetyöprosessi käynnistyi opinnäytetyösopimuksella 2018 vuoden lopussa. Tutkimusongelman selvittämiseksi käytiin varhaiskasvatyüksikön johtajien kanssa kaksi keskustelua, jonka jälkeen opinnäytetyön aiheeseen perehtyminen aloitettiin. Keväällä 2019 tutkimusaineisto kerättiin.

Keväällä 2019 samanaikaisesti alkoi uusi vaativa työ, joka kesti kolme vuotta. Tämän jakson aikana koronan seurauksena tuomat muutokset eivät helpottaneet opinnäytetyön edistämistä. 2022 vuoden alusta alkoi jälleen uusi työ, joka kesti 2023 kevääseen saakka. Näiden työsuhdejaksoiden aikana opinnäytetyön edistäminen hidastui, mutta kokemusta erilaisista perehdyttämistä kertyi työelämälähtöisesti. 2023 keväällä työsuhteen päättyessä lyhyen selvittelyn jälkeen päädyttiin, että opinnäytetyön käynnistyminen onnistuu järkevimmin toimintakauden alussa.

Opinnäytetyöprosessin viimeinen vaihe käynnistyi syyskuun alussa 2023 opinnäytetyösuunnitelman laatimisella. Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ilmeni edelleen tarve opinnäytetyön tekemiselle. Opinnäytetyösuunnitelman laatiminen oli hyvä tapa aloittaa prosessi uudestaan tauon jälkeen, koska aikaa edellisestä yrityksestä oli vierähtänyt. Suunnittelu herätti kiinnostuksen opinnäytetyön loppuun viemiseen. Suunnitelma oli valmis lokakuun puolessa välissä 2023. Opinnäytetyösuunnitelman laatimiseen sisältyi myös tiedon- sekä aineistonhallinnan suunnitelma.

Tämän jälkeen aloitettiin perehtyminen tutkimuksen aihepiiriin sekä teoriaosuuden rakentamisella (Kananen 2017, 74). Aihepiiriin sekä teoriaan perehtymisen kautta teoreettinen viitekehys muotoutui 2023 loka- ja marraskuun aikana lopulliseen muotoonsa. Teoreettisen viitekehysten rakentamisessa on huomioitu tutkimusongelma, johon tietoa etsittiin (Kananen 2017, 72).

Marraskuussa 2023 käynnistyi myös tutkimusasetelman rakentaminen, jota oli jo osittain valmisteltu. Tutkimusasetelman valinta oli selkeä, joka pohjautui aikaisemmin tehtyyn opinnäytetyösuunnitelmaan. Tutkimusasetelmaa rakennettiin laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Ensimmäiseksi tutkimusaineistoksi valikoitui laadullisessa tutkimuksessa käytetyt johtajien sekä perehdyttäjien teemahaastattelut. Varhaiskasvattajille suunnattu kysely rajautui tutkimusaineistosta pois vastaajamäärän vähäisyyden vuoksi. Kanasen (2015, 132) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää kyselyä, vaikka se kuuluukin määrällisen puolelle. Rajaamisvaiheen jälkeen tutkimuksen aihe rajautui perehdytyksestä vastaavien näkökulmaan. Tutkimusasetelma sai lopullisen muotonsa 2023 marraskuun loppuun mennessä.

Tutkimusaineiston analyysivaihe alkoi joulukuun 2023 alussa. Tässä vaiheessa todettiin aineiston laajuuden vuoksi olevan haastavaa hahmottaa olennainen anti, mistä käynnistyi joulukuun ajan kestävä aineiston tiivistämisen vaihe. Tiivistettyä aineistoa samanaikaisesti myös teemoiteltiin. Tärkeintä tässä vaiheessa olivat tutkimusongelman sekä kysymysten käyttäminen aineiston analysoimiseksi. Todellisuudessa analyysivaihe kesti aivan tutkimuksen teon loppuun asti laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti.

Analyysivaiheen aikana alkoi hahmottumaan käsitys tutkimustuloksista. Varsinaisten tutkimustulosten kirjoittaminen aloitettiin 2024 vuoden alusta kestäen tammikuun loppuun asti. Saman aikaisesti hahmotelma kehitysideoista alkoi syntyään. Kun tutkimustulokset, kehitysideat sekä johtopäätökset olivat syntyneet, oltiin yhteydessä toimeksiantajaan ja sovittiin tapaaminen tammikuun loppuun. Näissä vaiheissa syntyi ajatus uudesta perehdytysprosessin toimintamallista, joka tutkimuksen tulosten, kehitysideoiden ja johtopäätösten valmistuessa sai muotonsa. Tämän syntymisen oli tutkimusprosessin merkittävin löytö.

Helmikuusta eteenpäin alkoi opinnäytetyönprosessin haastavin vaihe, jossa kaikki edellä esille tuotu kirjoitettiin valmiiseen muotoonsa. Vaikeinta oli sovittaa työn määrä käytettävään aikaan.

Tässä vaiheessa työn päätökseen saattamista auttoi kurinalainen tekstin työstäminen sekä päätös opinnäytetyön palautus päivämäärästä. Suuri merkitys työn edistämisessä on ollut opintopiirityökentelyllä.

6.3 Oma pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Keski-Suomessa sijaitsevan yksityisen varhaiskasvatuksen palveluntuottajan perehdytysprosessin nykytilaa perehdytyksestä vastaavien näkökulmasta. Tavoitteena oli ymmärtää perehdytysprosessin vahvuudet sekä heikkoudet ja niiden pohjalta luoda toimeksiantajalle uusi toimintamalli. Tutkimustulosten pohjalta tavoitteena oli antaa kehitysideoita, joita toimeksiantaja voi hyödyntää perehdytysprosessin kehittämistä varten.

Opinnäytetyön tuloksina syntyivät ymmärrys toimeksiantajan nykyisen perehdytysprosessin vahvuuksista, haasteista ja nykyisen perehdytysprosessin toimivuudesta. Vahvuuksina olivat työyhteisön vuorovaikutteisuus sekä kattava perehdytysmateriaali. Haasteina nousivat perehdytyksen aikataulutus, perehdyttäjien tukeminen sekä systemaattisen seurannan puuttuminen. Merkittävä löydös oli huomata, että nykyisen prosessin vahvan alun jälkeen jatkoprosessin onnistumista ja tasalaatuisuutta heikensivät perehdyttäjien kokema kiire sekä tuen puuttuminen. Tärkeänä myös koettiin tuloksista nouseva oivallus perehtyjän omaan oppimiseen vastuuttamisen merkityksestä sekä perehdytysvastuun laajentamisesta myös muille kuin perehdyttäjille. Toimeksiantajan nykyisen perehdytysprosessin tasalaatuisuuden kehittämiseksi nousivat tämän opinnäytetyön tuloksina digitaalisuuden mukaan ottaminen osaksi perehdytystä, perehdyttäjien tuen vahvistaminen sekä seurannan, arvioinnin ja kehittämisen systematisointi. Lopulta saatiin tulosten pohjalta luotua toimeksiantajalle uusi perehdytysprosessin toimintamalli.

Suurimman haasteen tässä tutkimusprosessissa toi opinnäytetyön suunnitelman aikataulutuksessa pysyminen. Prosessin pitkittyminen vei luottamusta opinnäytetyön valmistumiseen. Alkuperäisessä opinnäytetyösuunnitelmassa laadittu aikataulutus kesti 2023 vuoden loppuun saakka. Tutkimustyötä harjoittelevalle ongelmat tulivat vastaan 2024 vuoden alkaessa, kun ei ollut aiempaa kokemusta, kuinka paljon opinnäytetyön valmistumiseen tarvitaan aikaa.

Onnistumiseksi voi luonnehtia opinnäytetyön aiheen valintaa. Keskeinen tekijä tämän opinnäytetyön valmistumiseen on ollut henkilökohtainen kiinnostus perehdyttämisestä sekä toimeksiantajan

motivoiva tehtäväksi anto. Opinnäytetyö onnistui tavoitteiden saavuttamisessa ja uuden toimintamallin kehittäminen lisäsi tämän työn arvoa.

Tulosten luotettavuutta arvioitaessa voidaan huomioida opinnäytetyöprosessiin käytetty kokonaisaika. Kaikkien näiden vuosien aikana yhteys toimeksiantajaan säilyi ja viesti on ollut, että opinnäytetyölle on edelleen tarve. Luotettavuutta lisää toimeksiantajan palaute, jonka mukaan opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin.

Laadullinen tutkimus, jossa selvitettiin toimeksiantajan perehdytysprosessia ja niiden pohjalta saatuja tuloksia on hyödynnettävissä ainoastaan toimeksiantajan tarpeisiin. Toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella kehitysideat sekä perehdytysprosessin toimintamalli tullaan hyödyntämään. Tulosten hyödyntämisen rajoittuneisuudesta huolimatta, nähdään niiden hyödyttävän myös tämän päivän työelämää soveltuvin osin. Pitkän ja monipuolisen työelämäkokemuksen sekä erilaisten tutkimustietojen pohjalta voidaan todeta, että yhdenvertaisen perehdyttämisen toteutumisessa on edelleen haasteita työelämässä. Tämän päivän työelämää leimaa edelleen kiire, jolla tässä opinnäytetyössä oli merkittävä osuus yhdenvertaisen perehdyttämisen laadullisuuteen. Lisäksi monissa työyhteisöissä perehdyttämisen tavat sekä toteutus tarvitsevat nykyaikaistamista.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus herätti jatkotutkimusehdotuksia. Ensinnäkin uuden toimintamallin vaikuttavuutta tasa-laatuiseen perehdytysprosessiin voisi selvittää lisää. Toiseksi voitaisiin lisätutkimuksen avulla selvittää toimeksiantajalle laadun mittarit, joilla arvioida perehdytyksen onnistumista. Kolmantena olisi myös kiinnostavaa selvittää millainen toimintamalli tukisi varahenkilöiden perehdytysprosessia?

Lähteet

Ahokas&Mäkeläinen 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskuksen verkkosivut. Viitattu: 10.10.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>.

Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Viides painos. Tampere: Vastapaino.

Digitaalinen perehdytys lisää tuottavuutta ja uuden henkilön sitoutumista. 2021. Viitattu: 1.2.2024. <https://www.sdworx.fi/fi-fi/inspiroidu/hr/digitaalinen-perehdytys-lisaa-tuottavuutta-ja-uuden-henkilon>.

Eklund, A. 2020. Tervetuloa meille!

Eklund, A. 2020, Tervetuloa meille! Uudentyöntekijän perehdyttäminen. 2. painos. Vantaa: Grano Oy.

Hyvä tieteellinen käytäntö. HTK. 2023. Viitattu: 15.11.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk->.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Juhila, K. 2021. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Teoksessa Jaan Vuori (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskunnallinen tietoarkisto. Viitattu: 5.2.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/yleiset-analyysitavat/>.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Juva: PS-kustannus.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammatti-korkeakoulun julkaisuja 93.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai poro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä ja pro graduna. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. Helsinki: WSOYpro.

Kjelin E. & Kuusisto P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Kunnollinen perehdyttäminen kannattaa aina. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu: 7.2.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>.

Kupias, Päivi – Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Kvalitatiivisen datan käsittely. N.d. Aineistohallinnan käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen Tietoarkisto. Viitattu: 5.2.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>.

Liukko, S. & Perttula, S. 2021. Opinnäytetyön raportointi. Kirjallisten tehtävien raportointi Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Viitattu: 6.2.2024. <https://help.jamk.fi/raportointiohje/fi/>.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.2.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.

Silvonen, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Viitattu: 7.2.2024. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>.

Tuomi, J., Sarajärvi, S. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Toiminta ajatus. 2018. Laululaakso Oy verkkosivut. Viitattu: 29.10.2023. <https://laululaakso.fi/yritys/toiminta-ajatus/>.

Työolobarometri. 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu: 11.2.2024. <https://blogit.lab.fi/labfocus/yksilöllinen-ja-digitalisoitu-perehdytys-osamisen-kehittamisessa/>.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex. Viitattu: 27.11.2023. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teema 1: Perehdyttäminen

Perehdyttäminen

Miten kuvailiet perehdyttämistä?

Perehdytysprosessin kuvailua?

Perehdytysuunnitelma ja tavoitteet?

Perehdyttämisen tuki ja seuranta?

Perehdyttämisprosessin roolit

Johtajien rooli?

Perehdyttäjien rooli?

Perehtyjien rooli?

Työyhteisön rooli?

Minkälaisia haasteita perehdytysprosessissa olette kohdanneet? (kehittämistä varten)

Mitä hyviä asioita perehdytysprosessissa on? (vahvistamista varten)

Teema 2: Oppiminen

Oppimiskäsitys

Mitä oppiminen on?

Oppimisprosessin kuvailua?

Miten huomioidaan oppimistyylit?

Oppimisprosessin roolit

Johtajien rooli?

Perehdyttäjien rooli?

Uusien tulokkaiden rooli?

Työyhteisön rooli?

Oppimista haittaavia käytännön haasteita? (kehittämistä varten)

Oppimista edistäviä tekijöitä? (vahvistamista varten)

