



Panu Haapala

Kohti kaupan alan parasta esihenkilötyötä

Uusien esihenkilöiden perehdytyksen laatu
yrityksessä X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Panu Haapala
Otsikko:	Kohti kaupan alan parasta esihenkilötyötä. Uusien esihenkilöiden perehdytyksen laatu yrityksessä X.
Sivumäärä:	44 sivua + 2 liitettä
Aika:	Toukokuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Kristiina Suihko

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka uusien esihenkilöiden perehdytyksen laatua voidaan kehittää toimeksiantajayrityksessä. Työn tarkoituksena oli tutkimushaastattelujen avulla selvittää mitkä asiat uusien esihenkilöiden perehdytyksessä ovat onnistuneet ja mitkä eivät, koetaanko rooli uutena esihenkilönä oikeanlaiseksi ja koetaanko perehdytys sisällöllisesti tarpeeksi kattavaksi. Selvityksen pohjalta haluttiin tarjota työn toimeksiantajalle kehitysehdotuksia uusien esihenkilöiden perehdytyksen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön viitekehys koostui perehdyttämisestä sekä esihenkilötyöstä ja johtamisesta. Viitekehyksessä käsiteltiin perehdyttämistä sen suunnittelusta käytännön toteutukseen. Lisäksi työssä käsiteltiin perehdytystä koskevaa lainsäädäntöä sekä erilaisia perehdytyksen malleja. Edelleen viitekehyksessä käsiteltiin esihenkilötyötä ja perehdytystä esihenkilötyöhön.

Selvityksessä hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Työn selvitysosuus toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna toimeksiantajayrityksen esihenkilöille. Haastatteluja toteutettiin yhteensä neljä kappaletta. Haastattelujen kohderyhmänä olivat viimeisen vuoden aikana aloittaneet uudet esihenkilöt.

Selvityksestä saadut keskeiset tulokset osoittivat joitain puutteita perehdytyksessä. Haastatteluissa ilmeni, ettei yhdelläkään haastateltavalla ollut systemaattista perehdytysuunnitelmaa, ja että perehdytyksen seuranta oli puutteellista. Rekrytointivaiheessa työnkuva oli selvillä kaikille, mutta itse perehdytyksen sisältö, jotka liittyi työtehtäviin, kuitenkin vaihteli merkittävästi eri henkilöiden välillä.

Tuloksista voitiin todeta, että uusien esihenkilöiden perehdytysprosessissa oli joitain kehityskohteita. Tulosten avulla työn toimeksiantajalle esitettiin suosituksia ja kehitysehdotuksia uusien palveluvastaavien perehdytyksen laadun parantamiseksi.

Avainsanat: Perehdytys, esihenkilötyö, johtaminen

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Panu Haapala
Title: Towards best onboarding practices of managers in the commerce sector
Number of Pages: 44 pages + 2 appendices
Date: May 2024
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Development of Leadership, People and Culture
Instructor: Kristiina Suihko, Senior Lecturer

The topic of this thesis was to find out how the quality of onboarding for new managers can be improved in the client company. The purpose of the thesis was to find out which aspects of the onboarding of new managers were successful and which were not, whether the role as a new manager is perceived to be correct and whether the content of the onboarding program was perceived to be comprehensive enough. On the basis of the survey, the goal was to offer the client company development proposals for improving the onboarding of new managers.

The theoretical framework of the thesis consisted of onboarding and managerial work. The framework covered onboarding from its planning to its practical implementation. The thesis also covered the legislation on onboarding and various models of onboarding. The framework also covered the subject of managerial work and onboarding of managers.

The survey used a qualitative research method. The research part of the survey was carried out as a semi-structured individual interview with the employees of the client company. A total of four interviews were conducted. The target group of the interviews were new managers who had started working for the company in the last year.

The main findings of the survey showed some shortcomings in the onboarding process. The interviews revealed that none of the interviewees had a systematic onboarding program and that there was a lack of feedback in the onboarding program. At the recruitment stage, the job description was clear to all, but the content of the onboarding itself varied significantly between individuals.

The results of the survey showed that there were some areas for improvement in the onboarding process of the new managers. Based on the results of the survey, suggestions were provided to the client company to improve the quality of the onboarding process.

Keywords: Onboarding, management, leadership

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
1.3	Toimeksiantajan esittely	3
1.4	Työn tutkimusmenetelmä	4
1.5	Opinnäytetyön tietoperusta ja rakenne	5
2	Perehdytys	6
2.1	Perehdytyksen määritelmä	6
2.2	Perehdytyksen suunnittelu	9
2.3	Perehdytyksen toteuttaminen	12
2.4	Perehdytystä koskeva lainsäädäntö	14
2.5	Perehdytyksen malleja yrityksessä X	16
3	Esihenkilötyö	17
3.1	Esihenkilötyön määritelmä	17
3.2	Esihenkilötyöhön perehdytys	20
4	Tutkimusmenetelmä, toteutus ja aineiston käsittely	23
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	23
4.2	Haastattelujen toteutus	24
4.3	Aineiston keruu ja käsittely	26
4.4	Haastattelun tulosten analysointimenetelmä	27
5	Tulokset	28
5.1	Tuloksista yleisesti	28
5.2	Työsuhdetta koskevat kartoittavat kysymykset	28
5.3	Perehdytyksen yleinen onnistuminen ja sisältö	29
5.4	Esihenkilön vastualueiden huomioiminen perehdytyksessä	33
5.5	Yrityksen perustehtävä, strategia ja arvot perehdytyksessä	34
5.6	Valmiudet työskentelyyn esihenkilötehtävässä perehdytyksen jälkeen	34
5.7	Perehdytyksen mallit yrityksessä X ja kehitysideat	36
5.8	Haastattelujen yhteenveto	37

6	Johtopäätökset	38
6.1	Kehitysehdotukset	38
6.2	Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimuksien tarve	41
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	43
	Lähteet	45
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukutsu	
	Liite 2. Haastattelurunko	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Perehdytys on yksi organisaation keskeisimmistä ja merkittävimmistä prosesseista. Laadukas perehdytys on ennen kaikkea investointi, josta on useita hyötyjä organisaatiolle. Ymmärtämällä perehdytyksen tuomat edut pystytään varmistamaan tarvittavat resurssit, mikä on keskeistä onnistuneen perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen kannalta. (Eklund 2023, 23.)

Kiire kuvaa tämän päivän työelämää. Vaikka perehdytys veisi aluksi paljon aikaa, se on lopulta sijoitus joka maksaa itsensä takaisin. Hyvin perehdytetty työntekijä on tehokkaampi ja suoriutuu työstään paremmin, mikä säästää aikaa ja rahaa pitkällä aikavälillä. (Lahtiluoma & Silander & Turunen & Wiman 2008, 22.) Hyppäsen (2013, 197) mukaan uuden henkilön työhönotto on haastava toimenpide, ja Hyppänen arvioi yhden henkilön rekrytoinnin kustannukseksi yli 25 000 euroa riippuen ulkoisten ja sisäisten kustannuksien rakenteesta. Ulkoiset kustannukset sisältävät käytetyt menetelmät ja palvelut, kun taas sisäiset kustannukset määrittyvät rekrytointiin ja perehdytykseen käytetyn työajan, sekä työntekijän työsuhteen alkuaajan palkkakustannukset.

Perehdytyksen tulisi kattaa kaikki toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä tai uuteen rooliin siirtyvä henkilö saa käsityksen työpaikastaan ja sen käytännöistä, työtehtävistään sekä vastuista ja velvollisuuksistaan. Työnantajan vastuulla on aina varmistaa kattava perehdytys ja työnopastus jokaiselle työntekijälle. Erityisesti esihenkilöiden kohdalla on äärimmäisen tärkeää tarjota perusteellinen perehdytys heidän tehtäviinsä ja vastuusiinsa. Esihenkilöt ennen kaikkea toimivat työnantajan edustajina työpaikalla ja ovat monessa tapauksessa suoranaisesti vastuussa yrityksen tuloksesta tai esimerkiksi henkilöstön fyysisestä turvallisuudesta. Kattava perehdytys mahdollistaa esihenkilöiden parhaan suoriutumisen uudessa roolissaan ja varmistaa, että heillä on tarvittavat valmiudet hoitaa tehtävänsä tehokkaasti ja vastuullisesti. (Rauramo 2023, 3–7.)

Lopulta kattava perehdytys on siis merkittävässä roolissa yrityksessä, koska sen avulla varmistetaan työntekijälle riittävä henkilökohtainen osaaminen työtehtävässä menestymiseen, roolista riippumatta. Sillä vahvistetaan myös työntekijän sitoutumista organisaatioon heti työsopimuksen alkuvaiheiden jälkeen. Onnistuneella perehdytyksellä on myös merkittävä taloudellinen vaikutus, sillä se vähentää merkittävästi yrityksen taloudellisia kustannuksia (ks. luku 2.2).

Perehdyttäminen on aiheena mielenkiintoinen, koska oma empiirinen kokemukseni perehdytyksen onnistumisesta ja toteutuksesta eri organisaatioissa on ollut laadultaan paikoittain vaihtelevaa. Myös havainnot muiden työkollegoiden kokemuksista eri organisaatioissa työurani aikana tukevat tätä havaintoa. Aihe kiinnostaa minua myös siksi, että koen perehdyttämisen olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä työntekijän menestymiseen työtehtävässään.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön aihe on tutkimushaastattelujen avulla selvittää, kuinka palveluvastaavan roolissa työskentelevien esihenkilöiden perehdytystä voitaisiin kehittää. Tämän opinnäytetyön selvitys pyrkii tunnistamaan kehityskohteita palveluvastaavan roolissa työskentelevien perehdytyksessä. Lisäksi selvitys pyrkii vastaamaan tutkimushaastattelun avulla seuraavaan tutkimusongelmaan:

Kuinka uusien palveluvastaavien perehdytyksen laatua voidaan kehittää yrityksessä X?

Tälle opinnäytetyölle valikoituivat tutkimusongelman tueksi seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitkä asiat palveluvastaavien perehdytyksessä tällä hetkellä onnistuivat ja mitkä eivät?
- Kokevatko uudet palveluvastaavat roolinsa organisaatiossa oikeanlaisiksi perehdytyksen jälkeen.
- Koetaanko perehdytys sisällöllisesti tarpeeksi kattavaksi?
- Kuinka perehdytyksessä otetaan huomioon organisaatioon sitouttaminen?

Tämä työ on tehty toimeksiantona yritykselle X, joka haluaa pysyä omasta tahdostaan anonyyminä. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajasta käytetään nimitystä yritys X. Työn aiheen tarpeellisuus perustuu siihen, että yritys X on avannut vuoden 2023 aikana useita uusia myymälöitä, ja vuoden 2024 aikana tavoite on avata useampi myymälää lisää, joten myös tarve uuden henkilöstön perehdyttämiselle kasvaa.

Yritys X:n henkilöstö on kasvanut kooltaan myös merkittävää vauhtia, ja palveluvastaavan roolissa on aloittanut useita henkilöitä vuoden 2023 aikana. Haastattelujen avulla tehdystä selvityksestä saatava ajantasainen tieto auttaa kehittämään uusien palveluvastaavien perehdytystä ja toimii tukena työn alla olevalle palveluvastaavien perehdytysuunnitelmalle.

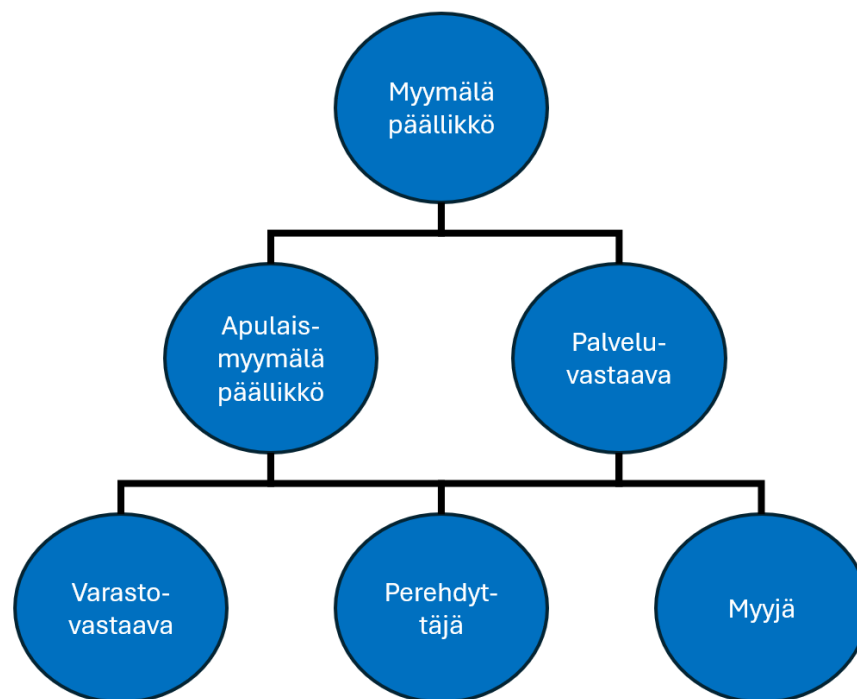
Yritys X haluaa panostaa laadukkaaseen perehdytykseen ja kokee sen kriittiseksi osaksi henkilöstön osaamisen varmistamisessa. Yritys X kokee myös laadukkaan perehdytyksen kilpailueduksi. Yritys X hyödyntää perehdytyksessä strukturoituja perehdytysuunnitelmia jokaisen myymälän eri roolin kohdalla. Palveluvastaavan työnkuvaa on kuitenkin hiljattain uudistettu ja vastuualueita on muutettu, ja muista henkilöstön rooleista poiketen, palveluvastaavilla ei ole vielä olemassa strukturoitua perehdytysuunnitelmaa. Yritys X hyödyntää lisäksi auditointeja henkilöstön osaamisen varmistamiseksi. Palveluvastaavien auditointeja ei ole vielä kuitenkaan toteutettu, joten tietoa palveluvastaavien perehdytyksen onnistumisesta ei ole vielä kertynyt. (HRD manager 2024.)

Työn ulkopuolelle rajattiin rekrytointiprosessin käsittely osana perehdytystä. Työ rajaa ulkopuolelle myös esihenkilöiden perehdytysuunnitelman varsinaisen kehittämisen, ja selvitys pyrkii vain kartoittamaan mahdollisia kehityskohteita sen tueksi.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Yritys X on suomalainen vähittäiskaupan suuryritys ja on tällä hetkellä yksi johtavista tavarataloketjuista Suomessa. Yritys X työllistää tällä hetkellä n. 500–1000 henkilöä yli 40 eri myymälässä eri puolilla Suomea. (Yritys X, 2024a.)

Yrityksen X myymälät työllistävät vaihtelevasti myymälän koon mukaan noin 10–20 henkilöä. Yrityksen X myymäläorganisaatio koostuu eri tehtävänimikkeillä työskentelevistä henkilöistä, ja se on rakennettu kolmitasoiseksi. Myymälän johtoryhmään kuuluvat myymäläpäällikkö, apulaismyymäläpäällikkö sekä palveluvastaava. Johtoryhmän alaisuuteen kuuluvat varastovastaava, perehdyttäjät sekä myyjät. Tämä rakenne mahdollistaa tehokkaan organisoinnin, työn delegoinnin sekä osaamisen kehittämisen myymälöissä. Apulaismyymäläpäällikön sekä palveluvastaavan rooleilla on tarkoitus lisätä myymälän esihenkilöosaamista. (Yritys X, 2024b.) Kuvio 1 kuvaa myymälöiden myymäläorganisaation rakenteen.



Kuvio 1. Yritys X myymäläorganisaatio (Yritys X, 2024b).

1.4 Työn tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tyyppi on tutkimuksellinen. Työssä käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tämän työn menetelmäksi valikoitu laadullinen tutkimusmenetelmä koska laadullisen tutkimuksen avulla pyritään

ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tai aihetta tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia. Sen lisäksi, että tutkimuksessa tarkastellaan henkilöiden yksilöllisiä kokemuksia ja näkemyksiä on tärkeää, että tutkimuksessa myös tarkastellaan teorian ja käytännön yhteyttä. (Puusa & Juuti 2020, johdanto; luku 2.)

Opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Vilkan (2021, luku 5.) mukaan, teemahaastattelua, eli puolistrukturoitua haastattelua varten tutkimusongelmasta kerätään keskeisimmät aiheet, joita haastattelussa tulisi käsitellä. Vilka myös nostaa esille haastateltavia valittaessa, että haastateltavien asiantuntemus ja kokemus ovat tärkeä kriteeri, koska heillä on silloin omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tästä syystä työssä haastatellaan yrityksen X työntekijöitä, jotka ovat aloittaneet palveluvastaavan tehtävässä viimeisen vuoden aikana. Haastateltavat kerätään myös useasta eri toimipisteestä, jotta saataisiin mahdollisimman laaja näkökulma perehdytyksen nykytilasta. Haastattelut toteutetaan etähaastatteluina myymälöiden maantieteellisesti pitkien välimatkojen takia.

1.5 Opinnäytetyön tietoperusta ja rakenne

Tämän opinnäytetyön pääteemaksi on valittu selvitys esihenkilöiden perehdytyksen onnistumisesta. Tietoperusta on pohjana työn selvitysosuudelle. Työn tietoperustan aineistona on käytetty perehdytystä, esihenkilötyötä sekä rekrytointia käsittelevää kirjallisuutta, ajankohtaisia artikkeleita, aiempia aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä sekä muita verkkolähteitä. Työn tutkimuksellisen osuuden laadun varmistamiseksi, työssä on hyödynnetty tutkimusmenetelmäkirjallisuutta.

Tämä opinnäytetyö koostuu seuraavista osa-alueista: johdanto, viitekehys, tutkimusmenetelmä, selvityksen toteutus, selvityksen tulokset ja johtopäätökset.

Työn tietoperusta koostuu kahdesta pääluvusta; perehdytyksestä sekä esihenkilötyöstä. Työn tutkimusmenetelmä nojaa työn tietoperustaan. Lopuksi työssä arvioidaan tarvetta mahdollisille jatkotutkimuksille ja omaa oppimista. Johtopäätöksien tueksi työssä tarkistellaan myös työn kokonaisluotettavuutta. Työn liitteinä ovat haastattelukutsu ja haastattelurunko.

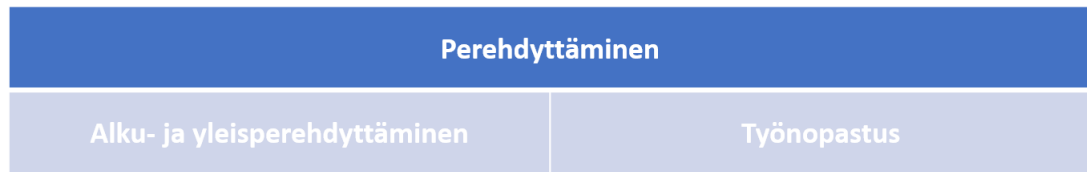
2 Perehdytys

2.1 Perehdytyksen määritelmä

Perehdytys käsitteenä saattaa tuntua monelle itsestään selvänä asiana, mutta sen tarkempi sisältö vaihtelee ja merkitsee eri asioita organisaatioittain. Kiteytettynä perehdyttämisen voidaan nähdä sisältävän kaikki ne toimenpiteet ja tuen, jonka tarkoituksena on edistää uuden työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, jotta hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun itsenäisesti uudessa työssään (Kupias & Peltola 2009, 17–19).

Laadukas perehdyttäminen on aina tärkeää riippumatta siitä, onko kyseessä uusi työntekijä, uuteen tehtävään siirtyvä vanhempi työntekijä, tilapäistyöntekijä tai ulkopuolinen toimija. Sen lisäksi, että perehdytys kattaa kaikki toimenpiteet, joiden tarkoituksena on lisätä työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, sen tulisi myös edistää myönteistä työympäristöä ja työntekijän integrointia työyhteisöön. Vastuu onnistuneesta perehdyttämisestä on ensisijaisesti esihenkilöillä. (Viitala 2021, 3.3; Piili 2006, 19–20.) Laajemmin tarkasteltuna perehdyttämisen tarkoitus ei ole hyödyttää vain ainoastaan uutta työntekijää, vaan se edistää myös vastaanottavan työyhteisön ja koko organisaation kehitystä (Kupias & Peltola 2009, 19).

Kun kirjallisuudessa puhutaan perehdyttämisestä, se liitetään tyypillisesti vain työsuhteen alkumetreillä tapahtuvaan vastaanottoon ja alkuohjaukseen. Työnopastuksesta puhuttaessa puolestaan tarkoitetaan toimintaa, joka tähtää työtehtävien sisällölliseen hallintaan. Perehdyttämistä voidaan kuitenkin pitää ikään kuin yleiskäsitteenä, joka sisältää sekä alku- ja yleisperehdyttämisen, että työnopastuksen. (Kupias & Peltola 2009, 18–19.) Kuviossa 2 on esitelty perehdyttämisen kokonaisuus. On tärkeää, että yleinen ja tehtäväkohtainen perehdyttäminen yhdistetään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Dávila & Piña-Ramirez 2018, luku 4).



Kuvio 2. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19).

Perehdyttämisen merkitys korostuu monin tavoin, ja se määräytyy sen mukaan, kuinka nopeasti henkilö sopeutuu työn vaatimuksiin ja suoriutuu tehtävistä korkeatasoisesti. Lisäksi perehdyttäminen vaikuttaa merkittävästi siihen, millaista tukea uusi työntekijä kokee saavansa työtehtävässään, mikä vaikuttaa hänen kokemukseensa työyhteisöön kuulumisesta ja mikä on hänen käsityksensä yrityksestä työnantajana. (Viitala 2021, 3.3.)

Perehdytyksellä on myös merkittävä vaikutus työntekijän henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Työtehtävistä suoriutuminen edistää onnistumisen tunnetta, ja vertaisilta saatu myönteinen palaute myös vahvistaa itseluottamusta sekä innostusta. Työntekijän fyysinen hyvinvointi paranee työturvallisuuden lisääntymisen, ja psyykkisen kuormituksen vähenemisen myötä. Mitä vähemmän perehdytettävän tarvitsee jännittää ensimmäisinä työviikkoinaan, sitä vähemmän aiheutuu hänelle niin fyysistä kuin henkistä stressiä. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Kaijalan (2016, 67) mukaan perehdytyksen tarkoituksena on varmistaa, että työntekijällä on kaikki tarvittavat välineet, tieto ja osaaminen työtehtävästä suoriutumiseen, perehdytyksen tavoitteena on ennen kaikkea luoda innostava ilmapiiri ja oikeanlainen asenne työskentelyä kohtaan organisaatiossa. Sen lisäksi, että jaetaan tietoa, pyritään herättämään työntekijässä halu ja ymmärrys siitä, mikä tekee yrityksestä merkityksellisen.

Tehoton perehdytys puolestaan johtaa negatiivisiin käsityksiin, kasvaneisiin vaihtuvuusasteisiin ja haasteisiin osaamisen säilyttämisessä yrityksessä (Kelly, 2023). Strukturoidun perehdyttämisprosessin käyttöönotto lisää merkittävästi todennäköisyyttä säilyttää uusi työntekijä organisaatiossa (Lombardi & Raurano

2013, 3, teoksessa Dávila & Piña-Ramirez 2018). Myös Steinin & Crhstiansen (2010, luku 3) mukaan, keskimääräinen suuri organisaatio uusii jopa 30 % työvoimastaan kolmessa vuodessa.

Epätarkat odotukset, tavoitteet ja palautteen puute voivat johtaa työntekijöiden sitoutumisen ja tuottavuuden laskuun. Heikosti hallittu perehdytys voi myös vaikeuttaa uusien työntekijöiden sopeutumista yrityskulttuuriin aiheuttaen tyytymättömyyttä. (Kelly 2023.) Työntekijöiden sitouttamisen heti alusta alkaen tulisi olla tavoite jokaiselle yritykselle. Perehdyttämisen tarkoitus on olla linjassa tämän tavoitteen kanssa, sillä tavoitteena on tehdä työntekijöistä alusta alkaen tuottavia, jotta he voivat antaa parhaan mahdollisen panoksensa yritykselle. Sitouttamisella yritykseen voidaan saavuttaa optimaalinen liiketoiminnan ja työntekijöiden tyytyväisyyden yhtymäkohta, mikä hyödyttää sekä yritystä että sen työntekijöitä. (Lauby 2016, 18.)

Huono perehdytys voi johtaa hukattuihin resursseihin ja rekrytointikustannuksiin. Tehokkaiden perehdytyskäytäntöjen käyttöönotto on olennaista myönteisen ja tukevan ympäristön luomiseksi, työntekijöiden tyytyväisyyden edistämiseksi ja rekrytointiprosessin kokonaisvaltaisen onnistumisen optimoimiseksi. (Kelly 2023.)

Yritys X itse määrittelee perehdyttämisen kriittiseksi vaiheeksi uusien työntekijöiden integroimiseen organisaatioon. Yritys X kokee onnistuneen perehdytyksen olevan tärkeää monella tapaa ja määrittelee perehdytysvaiheen laadun vaikuttavan suoraan uuden työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Perehdytyksen onnistuminen heijastuu suoraan organisaation kustannuksiin, sillä hyvin integroituneet työntekijät ovat sitoutuneempia ja motivoituneempia, kuin ne joiden kohdalla organisaatioon sitouttaminen ei ole toteutunut. Tämä sijoitus henkilöstön kouluttamiseen ja tukemiseen tukee organisaatiota luomaan pitkäaikaisia ja vahvoja työsuhteita. Yritys X haluaa panostaa merkittävästi perehdytykseen, jatkuvasti kehittämällä sitä, jotta jokainen työntekijä voisi menestyä omassa työtehtävässään. (Yritys X 2024.)

Eriyisesti esihenkilötyöhön perehdytettävän henkilön kohdalla korostuu tärkeys työyhteisöön integroimisessa. Esihenkilöillä on erityinen vastuu myönteisen työympäristön ylläpitämisessä ja yrityksen strategian toteutumisessa (ks. luku 3.2.), joten jo perehdytystä suunniteltaessa ja itse perehdytyksessä tähän tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Jos uusilta esihenkilöiltä puuttuu asianmukainen koulutus, he joutuvat kamppailemaan löytääkseen tiensä ja ansaitakseen arvostuksen, jota tarvitaan menestymiseen johtotehtävissä. Uusille esihenkilöille tai vanhoille työntekijöille siirtyessä esimiesrooliin samassa organisaatiossa koituu aina haasteita, kun dynamiikka muuttuu ryhmän jäsenyydestä auktoriteettiasemaan. Onnistunut perehdytys on olennaisen tärkeää, jotta uusille esihenkilöille voidaan antaa tarvittavat taidot ja tiedot, jotta he selviytyvät tästä siirtymästä menestyksekkäästi. (Lauby 2016, 44.)

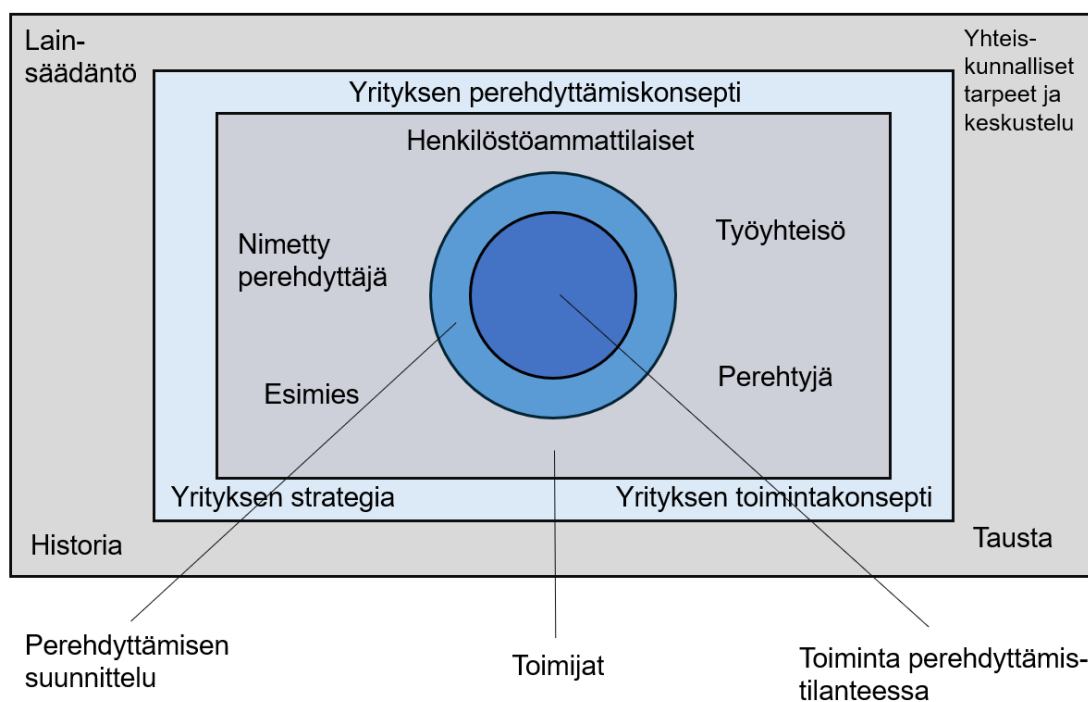
Voidaan siis todeta, että esihenkilöt lopulta toimivat suunnan näyttäjinä muille työntekijöille. Jos perehdytyksen aikana esihenkilölle jää epäselväksi yrityksen toimintakonsepti ja kulttuuri, vaikeutuu merkittävästi näiden periaatteiden jalkauttaminen työyhteisössä myös tulevaisuudessa.

2.2 Perehdytyksen suunnittelu

Laadukas suunnittelu on edellytys hyvälle perehdytykselle, ja perehdytyksen hyvä sisältö varmistaa sen onnistumisen. Perehdyttämisen tehokas organisointi perustuu yrityksen nykytilanteeseen sekä sen käytettävissä oleviin resursseihin. Kun perehdyttäminen on järjestetty tarkoituksenmukaisesti, se näkyy sujuvina perehdyttämiskäytäntöinä. Perehdyttämisvaihe voidaan nähdä esimerkiksi laajemmin mahdollisuutena hyödyntää tulokkaan osaamista ja sen myötä kehittää vastaanottavaa organisaatiota ja työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 11, 45; Lahtiluoma ym. 2008, 22.)

Kuvio 3 kuvaa perehdyttämisen monitasoisuutta. Organisaation toimintaa ohjaa sen itse määrittelemä strategia, joka kertoo pitkän aikavälin tavoitteet ja suunnan. Toimintakonsepti puolestaan kuvaa ne rakenteet, pelisäännöt ja tehtävä-

jaot, jotka on suunniteltu valitun strategian toteuttamiseksi. Toimintakonseptit ilmentävät niitä käytäntöjä, joilla yritykset pyrkivät tavoitteidensa toteuttamiseen. Tavoitteeseen pääsemisen ja menestymisen varmistajina ovat konseptia toteuttavat ja sitä kehittävät työntekijät. Perehdytystä suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää, että yksi perehdytysmalli ei välttämättä sovi kaikille organisaatioille, sillä erilaiset organisaatiot voivat vaatia erilaisia lähestymistapoja. Uloimmalla kehällä on perehdytyksen lainalaisuudet, joka määrittää minimivaatimukset ja pohjan perehdytykselle. Sisemmät tasot kuvaavat perehdytystä aina organisaatiokohtaista toteutusta yksilöllisempään suuntaan. (Kupias & Peltola 2009, 10–11.)



Kuvio 3. Perehdyttämisen pelikentällä – perehdyttämiseen vaikuttavat tahot. (Kupias & Peltola 2009, 10).

Perehdytyksen määrä ja kesto vaihtelee organisaatioittain ja tehtävittäin, ja siihen vaikuttavat tekijät kuten tehtävän vaativuus, työkokemus ja perehdytyksen laatu (Viitala 2021, 3.3). Tyypillisesti perehdytysjakson voidaan katsoa kestävän

koeaikajakson verran. Vaativimmat ja laajemmat työtehtävät vaativat tyypillisesti kuitenkin vielä pidemmän ajan. (Hyppänen 2013, 220.) Monet yritykset keskittyvät ensisijaisesti vain ulkoisten työntekijöiden perehdyttämiseen, sillä olettamuksella, että he tarvitsevat laajempaa tuntemusta organisaatiosta ja työnkuvasta. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että myös uuteen rooliin yrityksen sisällä siirtyvät työntekijät hyötyvät perehdytyksestä. Perehdyttämisen tarpeet voivat vaihdella sen mukaan, kuinka paljon aikaa on kulunut roolin vaihtumisesta ja mikä on työntekijän osaamisen taso. Hyvän perehdyttämisen tulisi ottaa huomioon uuden työntekijän aikaisempi osaaminen ja pyrkiä hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon perehdytysprosessissa. (Dávila & Piña-Ramirez 2018, luku 1.)

Perehdytyksen laadun ja tehokkuuden parantamiseksi organisaation tulisi keskittyä selkeään viestintään yrityksestä ja roolista. Aktiivinen vuorovaikutus esihenkilöiden tai perehdyttäjän kanssa varmistaa tuen perehdyttäjälle ja integroi työntekijää yrityskulttuuriin. (Kelly 2023.)

Yrityksen koosta riippumatta uuden työntekijän palkkaaminen on iso investointi ajassa, sekä rahassa (Huhtala 2021). Työntekijän perehdyttäminen lisäksi muodostaa poikkeuksetta merkittävän kustannuserän, joka tulisi ottaa huomioon. Kustannuserä koostuu pääasiassa rekrytointiprosessiin kuuluvista vaiheista, kuten työhönotosta ja koulutuksesta. Kustannuksiin sisältyvät mahdolliset viivästymiset, tuottavuuden lasku tai virheet, joita saattaa esiintyä koulutusjakson aikana. (Viitala 2021, 3.3). Rotkon (2021) mukaan, jos uuden henkilön perehdytykseen osallistuu muita yrityksen henkilökunnan jäseniä, tästä aiheutuu sekä suoria että välillisiä kustannuksia. Perehdytyksen kokonaiskustannukset voidaan mitata laskemalla yhteen työntekijän ja perehdytettävän palkka sekä vaihtoehtoiskustannus kerrottuna käytetyillä työtunneilla.

Perehdytyksen kustannuksen laskemiseen ei siis riitä pelkästään perehdyttäjän ja perehdytettävän käytetyt työtunnit, vaan myös perehdyttäjän tekemättä jäänyt työpanos (vaihtoehtoiskustannus). Tyypillisesti erityisesti perehdytysprosessissa työhön opastaa vanhempi työntekijä, jolle perehdytys kuuluu vain osana

koko työnkuvaa, täytyy laskukaavassa ottaa huomioon menetetty työpanos perehdyttäjän muista työtehtävistä.

2.3 Perehdytyksen toteuttaminen

Perehdytyksen suunnittelun jälkeen seuraa itse varsinaisen perehdyttäminen. Viitala (2021, luku 3.3) kuvailee perehdytyksen koostuvan neljästä osasta alueesta:

- ennen työhöntuloa tapahtuva informointi.
- vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen töiden alkaessa.
- työsuhdeperehdyttäminen.
- työtä koskeva työhönopastus.

Perehdytys alkaa heti rekrytointi- ja valintavaiheessa, jolloin hakijoille annetaan perustiedot työtehtävästä. Valinnan jälkeen keskustellaan työsuhteen yksityiskohdista ja työn erityispiirteistä, ja valittu ehdokas saa etukäteen yritystä koskevaa materiaalia, mikä helpottaa valmistautumista varsinaiseen perehdytykseen. (Viitala 2021, 3.3.) Työnantajalle voisi olla myös kannattavaa hyödyntää se aika, jolloin työntekijä ei ole vielä varsinaisesti aloittanut työntekoa yrityksessä. Työnantajan tulisi miettiä kuinka uusi työntekijä voisi tutustua yritykseen erilaisissa digitaalisissa kanavissa, ja tulisiko työntekijälle antaa ennakkoon mahdollisuus keskustella työpaikasta sen edustajien kanssa. (Huhtala 2021.)

Töiden alkaessa vastaanotolla on merkittävä psykologinen vaikutus perehdyttävälle. Tunne että on tervetullut luo hyvän pohjan perehdytykselle ja koko työsuhteen ajaksi. (Viitala 2021, 3.3.) Hyvä vastaanotto on tärkeää, koska perehdytettävä saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä. Huonoa alkua puolestaan on vaikea paikata enää myöhemmin, jonka vuoksi vastaanottoon tulisi panostaa. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.) Lähin esihenkilö valottaa yrityksen ominaispiirteitä, liiketoimintakonseptia, strategiaa sekä tulevaisuudennäkymiä. Lisäksi esihenkilö esittelee uuden työntekijän työyhteisölle ja opastaa hänet perehdytysohjelman läpi ja kertoo yksityiskohtaisesti sen sisällöstä ja aikataulusta. (Viitala 2021, 3.3.)

Ensimmäisten perehdytyspäivien aikana käydään läpi työsuhteen reunaehdoja, joita molemmat osapuolet sitoutuvat noudattamaan. Samalla käydään läpi työpaikan peruskäytännöt kuten työajat, poissaolot sekä muut säännöt. Tämän lisäksi läpikäydään työvälineet, palkanmaksuun liittyvät periaatteet, tietoturvasasiat sekä työnhyvinvointiin liittyvät seikat. Kiireisimmät käytännön asiat kuten avainten ja kulkulupien luovuttaminen tapahtuu myös ensimmäisten päivien aikana. On syytä ottaa huomioon, että perehdytettävällä on tarpeeksi tekemistä päivän aikana, muttei kuitenkaan niin paljon, että asioita jää liikaa omaksumatta. (Viitala 2021, 3.3; Kupias & Peltola 2009, 105.)

Viimeinen eli varsinainen työnopastus on keskeinen osa uuden työntekijän perehdyttämistä, sillä se takaa tarvittavan varmuuden varsinaisen työn aloittamiseen. Se kattaa fyysisen työympäristön, läheiset työtoverit, ja saatavilla olevan tuen. Tärkeimpinä asioina tällä vaiheella ovat työn sisältö, työvaiheet, työn periaatteet, sekä työtulosten laadun arviointi ja kriteerit. Lisäksi olennaisia ovat tarvittavien työvälineiden sijainti, käyttö ja ylläpito, sekä työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät ohjeet. (Viitala 2021, 3.3.)

Perehdytettävien taitojen kehittäminen on tärkeää työsuorituksen laadun kannalta, ja näitä taitoja voidaan kehittää monin eri tavoin. Useat organisaatiot käyttävät yksityiskohtaisia osaamiskarttoja perehdytyksen suunnittelussa, joiden avulla voidaan luoda perusta perehdytystarpeiden määrittämiselle. Osaamiskartat auttavat perehdytettävän osaamistason arvioinnissa. Kuvio 4 jakaa perehdytystarpeet kuuteen osa-alueeseen. (Kupias & Peltola 2009, 89.)



Kuvio 4. Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90).

Varsinainen perehdytys lopulta päättyy, kun perehdyttävä kokee, ettei se ole enää tarpeellista, ja pystyy suoriutumaan työstään itsenäisesti. Osaamisen kehittäminen puolestaan jatkuu osana suoriutumisen johtamista. Perehdytys voidaan katsoa onnistuneeksi silloin, kun uusi työntekijä tietää selkeästi, mitä häneltä odotetaan ja missä rajoissa hänellä on päätösvalta oman työhönsä liittyvissä asioissa. Tässä vaiheessa työntekijä tuntee itsensä varmaksi, koska hän tietää, mistä saa myös tarvittaessa tukea. (Viitala 2021, 3.3.)

2.4 Perehdytystä koskeva lainsäädäntö

Perehdyttämistä Suomessa ohjaa usea lainsäädäntö. Sitä käsittelee erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työnantajia velvoittavat säädökset sisältävät vaatimuksia perehdyttämiseen liittyen. Työsopimuslaki kuuluu pakottavan lainsäädännön alaan, tarkoittaen sitä, että työnantaja ja työntekijä voivat poiketa työsopimuksella vain niistä lainsäädännön kohdista, joissa sopiminen on nimenomaisesti sallittua. Useimpien perehdytykseen liittyvien asioiden kohdalla tällaista valinnan mahdollisuutta ei ole. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015; Kupias & Peltola 2009, 20). Piili (2006, 13)

nostaa erääksi tärkeäksi asiaksi johtajuudessa liike-elämässä juuri taloudellisten lainalaisuuksien hallinnan.

Perehdytyksen kannalta merkittävää on lainsäädäntö työnantajan yleisestä huolehtimisvelvoitteesta. Perehdytyksen näkökulmasta lain keskeisin seikka on työnantajan velvollisuus huolehtia, että työntekijä voi suoriutua työstään yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehittäessä. Laki määrittää työnantajalle velvollisuuden edistää kaikin puolin suhteitaan työntekijöihin, kuten myös työntekijöiden keskeisiä suhteita. (Työsopimuslaki 2001, 2:1 §).

Työturvallisuuslain 2002, 2 luvun 14§:n mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Lisäksi on annettava tarvittava tieto siitä, kuinka työtä tehdään, ja ohjeistus työvälineisiin ja niiden turvalliseen käyttöön. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta vaarojen ennaltaehkäisemiseksi ja turvallisuuden varmistamiseksi, mukaan lukien häiriö- ja poikkeustilanteet. Lisäksi annettua opetusta ja ohjausta on täydennettävä tarpeen mukaan

Yhteistoimintalain (1333/2021) tarkoituksena on edistää yhteistoiminnallista toimintakulttuuria työpaikoilla, jossa sekä työnantaja että henkilöstö toimivat yhteistoiminnan hengessä kunnioittavat toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia. Lisäksi laki pyrkii jatkuvaluonteisesti kehittämään yrityksen toimintaa ja parantamaan työhyvinvointia, turvaamaan tiedonkulun sekä vahvistamaan yhteistoimintaa työntekijöiden aseman ja työllistymisen tukemiseksi. (Rauramo 2023, 14.)

Lainsäädännön noudattaminen on perehdytystilanteessa tärkeää. Säännösten ja sopimusehtojen noudattaminen vähentää työntekijöiden energian kulumista turhaan työnantajan toiminnan vahtimiseen ja näin aikaa säästyy enemmän kehittymiseen sekä oppimiseen (Kupias & Peltola 2009, 20). Lisäksi, jos yritys ei huolehdi lainsäädännön noudattamisesta, voi siitä aiheutua merkittäviäkin menetyksiä. Heikosti tai virheellisesti hoidettu perehdytys heikentää työntekijän

mahdollisuuksia menestyä työssään ja tavoitteissaan. Pahimmassa tapauksessa menetykset voivat olla merkittäviäkin saamatta jääneistä työpanoksista tai työntekijän ennenaikaisesta lähdöstä johtuen. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

2.5 Perehdytyksen malleja yrityksessä X

Kun perehdytystä halutaan yhtenäistää, sitä varten luodaan erilaisia toimintamalleja ja suunnitelmia sen tueksi. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 37) mukaan tällaista perehdytysmallia kuvataan malliperehdyttämiseksi. Luvun 1.2 kuviossa 1 on kuvattu yrityksen X myymälän henkilöstön rakenne. Myymälän henkilöstö perehdytetään pääsääntöisesti käyttäen yhtenäistä perehdytysmallia. Malliperehdyttämässä määritellään selkä työ- ja vastuunjako sekä luodaan erilaisia apuvälineitä ja malleja perehdyttämisen tueksi. Näitä ovat mm. perehdytysohjelmat, oppaat sekä muut keskitetysti tuotetut perehdytystä tukevat materiaalit. Malliperehdyttämässä tyypillisesti henkilöstöosastolla on suurempi vastuu perehdytyksen suunnittelemisesta ja sen kehittämisestä.

Malliperehdytys toimii organisaation laajuisesti yhtenäisenä pohjana yleisperehdytykselle. Se mahdollistaa perehdytyksen tehokkaan ja samankaltaisen toteuttamisen kaikille työntekijöille. Malliperehdytys on eduksi organisaatioille, kun ne haluavat yhtenäistää perehdytystä, erityisesti työsuhdeperehdytystä. Lopulta kuitenkin varsinainen työhönopastus jää aina työyksikössä tapahtuvan perehdytyksen niskoille. Malliperehdytyksen edut ovatkin juuri tasalaatuisuuden varmistaminen sekä valmiit toimintamallit perehdyttäjien työn tueksi. Erilaiset perehdytysohjelmat ja oppaat tukevat yksiköissä tapahtuvaa perehdytystä, ja näin ollen helpottavat perehdyttäjän työtä ja määrittelevät halutun laatutason. Ongelmia malliperehdyttämässä voi kuitenkin syntyä, jos huomio kiinnittyy liikaa vain ylätasoiseen perehdyttämiseen, eikä perehdyttäjä ole motivoitunut tai osaava ohjaamaan uusia työntekijöitä. (Kupias & Peltola 2009, 37.)

Myymälän muusta henkilöstöstä poiketen palveluvastaavan roolissa työskenteleville henkilöille ei ole vielä olemassa strukturoitua perehdytysohjelmaa, koska

tehtäväkuvaa on hiljattain uudistettu. Palveluvastaavat saavat kattavan yleisperehdytyksen muun henkilöstön tavoin, mutta varsinainen työhönopastus tapahtuu hyödyntämällä vierihoidoperehdyttämistä.

Vierihoidoperehdytys perustuu siihen, että uusi työntekijä oppii havainnoimalla ja seuraamalla kokeneemman työntekijän työskentelyä. Vierihoidoperehdyttämisessä esihenkilö tai kokeneempi työntekijä ottaa uuden työntekijän perehdyttäväkseen ja perehdyttää häntä työhönsä oman työn ohella. Tällä tavalla perehdyttäminen on yksilöllistä ja voi olla erittäin hyvää tai huonoa riippuen perehdyttäjän omasta osaamisesta ja motivaatiosta. Hyvä perehdyttäjä osaa ymmärtää hyvin oman perustehtävänsä ja paneutuu tulokkaan opastamiseen ja ohjaa häntä tehokkaasti. Huono perehdyttäjä puolestaan ei piittaa perehdyttävästä, jolloin tämän on opittava omatoimisesti. Vierihoidoperehdyttämisen etuja ovat yksilöllisyys ja selkeä vastuuhenkilö. Vaarana on, että perehdyttämisen laatu riippuu liikaa perehdyttäjän henkilökohtaisesta osaamisesta ja innostuksesta. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

3 Esihenkilötyö

3.1 Esihenkilötyön määritelmä

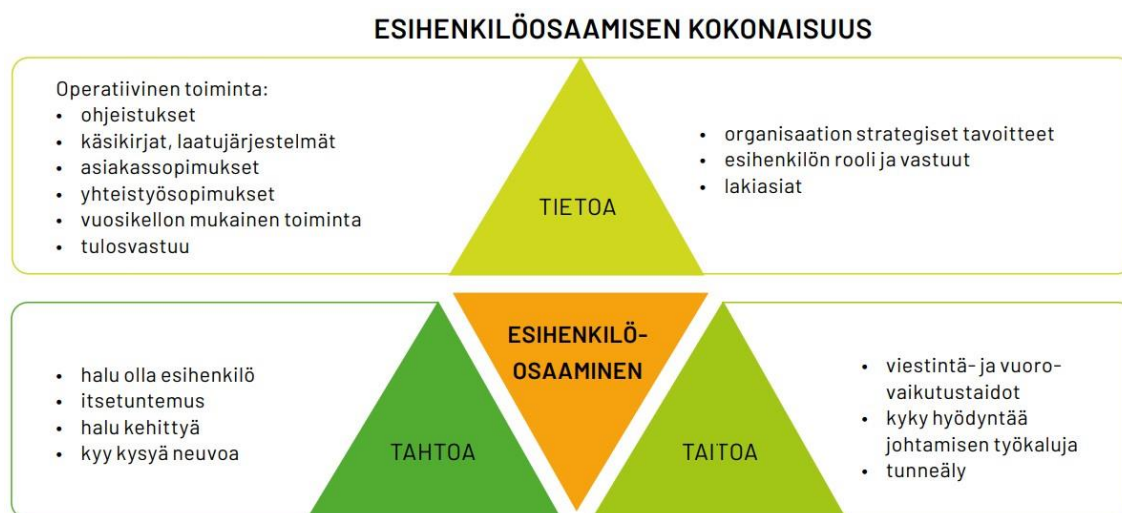
Jotta esihenkilöiden perehdytyksen onnistumista voitaisiin mitata, täytyy ymmärtää mitä esihenkilötyö varsinaisesti käsitteenä tarkoittaa, mitä se pitää sisällään, ja miten se eroaa tavallisen työntekijän työnkuvasta. Erityisesti esihenkilöiden perehdytyksessä on otettava huomioon useampia seikkoja esimerkiksi, että johtajuudella on suuri merkitys työyhteisön työhyvinvointiin sekä tulokseen. (ks. luku 3.2.)

Esihenkilön keskeisin työtehtävä on johtaa. Johtajuuteen kuuluu, että johtaja ohjaa yksilöitä sekä ryhmiä organisaatiossa kohti yhteisiä tavoitteita. (Rauramo 2023, 3.) Kuten kaikkien työntekijöiden tavoin, myös esihenkilön tehtävä on toteuttaa, tukea ja johtaa yrityksen strategian käytäntöönpanoa. Strategian toteut-

tamisessa on olennaista näkökulma aina toiminnan uudistumiseen. Uudistumisen käytännön toteutumiseksi tarvitaan sujuvaa yhteistyötä eri kontaktipintojen välillä sekä avointa palautteen antoa. Nämä seikat muodostavat onnistumisen peruspilarit. (Rauramo 2023, 3; Havunen 2022, 11.)

Jokaisen työpaikan toiminnan lähtökohta on sen perustehtävä. Perustehtävä toimii periaatteena, jossa hahmotellaan yrityksen olemassaolon tarkoitus ja tavoitteet ja mitä se pyrkii saavuttamaan. Yrityksen oman perustehtävän lisäksi organisaation yksittäisillä ryhmillä, tiimeillä ja projekteilla on omat ainutlaatuiset perustehtävänsä, jota ne toteuttavat. Esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä onkin huolehtia, että jokainen ryhmä tunnistaa oman perustehtävänsä. (Järvinen 2024.) Jotta esihenkilö pystyisi toteuttamaan yrityksen strategian käytäntöön panoa, edellytyksenä on ymmärrys yrityksen perustehtävästä. Perustehtävän ymmärtäminen helpottaa esihenkilöitä, kun heille on määritellyt selkeät toimenkuvat, jossa kirrkaasti ilmenee omat, sekä alaisten tehtävät ja vastuut. (Rauramo 2023, 3.) Perustehtävän sisäistämisen merkitys ei ilmene esihenkilötyössä vain työhjeiden antamisena tai tehtävien delegoisena, vaan koostuu lisäksi henkilöstön innostamisesta, motivoimisesta ja tukemisesta, jotta he työskentelisivät yhteistyössä yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäistetyt tavoitteet, selkeät tehtävät ja työnjako luovat pohjan toimivalle työyhteisölle. (Piili 2006, 13; 60.)

Esihenkilöt toimivat työnantajan edustajina työpaikalla. Esihenkilö saa työnantajan roolin ja siihen liittyvät vastuut ja velvoitteet, kun hänet nimitetään tehtävänsä. (Lahtiluoma ym. 2008, 62.) Vastuu työolojen turvallisuudesta, terveellisyydestä ja henkilöstön hyvinvoinnista on aina työnantajalla. Työnantaja on henkilö tai organisaatio, joka ottaa käyttöönsä palkkausta vastaan ulkopuolista työvoimaa työsuhteeseen, ja maksaa palkkaa työntekijälle tämän tarjoamista palveluista. Vastuu jakautuu moniportaisessa organisaatiossa yrityksen ylimmän johdon lisäksi myös esihenkilöille. Yrityksen tai organisaation johdon huolehdittava siitä, että esihenkilöt perehdytetään huolellisesti, jotta heillä on tarvittava tieto ja valmiudet toimia työnantajan edustajina työpaikalla. Kuvio 4 kuvaa esihenkilöiltä vaadittavan kokonaisuuden. (Rauramo 2023, 3.)



Kuvio 4. Esihenkilöosaamisen kokonaisuus. (Rauramo 2023, 3).

Johtamisen kokonaisuudessa ja päivittäisessä toiminnassa työhyvinvoinnin hallinnalla on keskeinen rooli ja tänä päivänä esihenkilön roolissa yksi keskeinen osa on huolehtia työhyvinvoinnista. (Rauramo 2023, 4; Salminen 2006, 134.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työtä, joka on turvallista, terveellistä sekä tuottavaa. Sen edistämisestä vastaa koko työyhteisö, mutta pohjimmiltaan se on ylimmän johdon vastuulla. Työyksikkötasolla lähiesihenkilö on kuitenkin tärkein vaikuttaja työhyvinvoinnin edistämisessä. (Rauramo 2023, 4.) Työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi tuottavuuteen ja tulokseen, joten sen eteen tulisi tehdä työtä (Hyppänen 2013, 165).

Piili (2006, 61) viittaa teoksessaan suomalaiseen työelämän tutkimukseen, jonka mukaan työpaikoilla ilmapiiriltä erityisesti odotetaan muun muassa avoimuutta, luottamusta ja tasapuolista kohtelua. Sen lisäksi esille nousevat merkitys hyvästä organisoinnista, ongelmien ratkomisesta ja tuloksellisuudesta. Kirjoittajan mukaan tutkimuksissa on myös havaittu ilmapiirin ja tuottavuuden välillä suoraviivainen positiivinen riippuvuus. ”Korkea tuottavuus parantaa työilmapiiriä, joka puolestaan parantaa tuottavuutta.” Tämä puolestaan heijastuu myös kokonaisuudessa yrityksen taloudelliseen tulokseen. Jos tutkimushetkellä on mitattu heikko ilmapiiri, voidaan olettaa sen näkyvän myös negatiivisesti tuloksessa.

Ihmisten johtaminen on esihenkilötyön keskiössä, mutta esihenkilötyö ei tarkoita kuitenkaan täysin asiantuntijuudesta luopumista, ja esihenkilöiden on silti hallittava oman toimialansa asiasisältö. Asiantuntijatyöhön verraten esihenkilötyö kuitenkin perustavanlaatuisesti eroaa siitä monella tapaa. Useasti esihenkilötyö pitää sisällään jatkuvia keskeytyksiä eikä työn teolle saa samanlaista rauhaa. Työ voi tuntua myös yksinäiseltä sillä yhteisön dynamiikka muuttuu sillä suhteet alaisiin ovat erilaiset, kuin suhteet kollegoihin. Esihenkilötyössä onnistumisen perusedellytys onkin kyky ymmärtää, ettei kaikissa asioissa voi olla parempia asiantuntijoita, kuin alaiset. (Salminen 2006, 22–23.)

Yrityksessä X esihenkilöiden tehtävänä on sisäistää yrityksen arvot ja toimia yrityksen toimintaperiaatteen lähettiläänä. Esihenkilöt ovat sitoutuneet omalla toiminnallaan tekemään työtä yrityksen yhteisten tavoitteiden eteen ja ilmentämään yrityksen arvoja omassa myymälässään sekä esihenkilötyössään. Yrityksen tavoitteena on tuottaa Suomen kaupan alan parasta esihenkilötyötä. (Yritys X 2024b.)

Tässä luvussa käsiteltyihin lähteisiin pohjautuen voidaan huomata, että esihenkilötyössä korostuvat toistuvasti tietyt perusasiat. Esihenkilöiden tärkeimmäksi tehtäväksi voidaan selkeästi nähdä perustehtävän ymmärtäminen, vastuu strategian toteuttamisesta, työturvallisuudesta sekä työhyvinvoinnin ylläpidosta. Edellä mainittujen seikkojen voidaan ajatella toimivan ikään kuin peruspilareina esihenkilötyön toiminnan ohjaamiseksi, mutta ei kuitenkaan vain rajoittuen niihin. Esihenkilötyön varsinainen sisältö lopulta vaihtelee aina eri organisaatioitain ja aloittain, mutta edellä mainitut perusasiat antavat vahvan pohjan kaikelle esihenkilötyölle.

3.2 Esihenkilötyöhön perehdytys

Esihenkilöiden perehdytys poikkeaa yleisestä perehdyttämisestä esimerkiksi siten, että johtajuudella on suuri merkitys työyhteisön työhyvinvointiin sekä tulokseen. Uuden esihenkilön perehdytyksessä on tärkeää painottaa organisaation

tavoitteiden ja työn kokonaisuuden ymmärtämistä. Tämä auttaa uutta esihenkilöä motivoitumaan työssään ja johtamaan yksikköään tehokkaasti sekä ymmärtämään yksikkönsä suhteita organisaation kokonaisuudessa. Esihenkilön rooli on keskeinen organisaatiossa ja esihenkilöiden perehdyttämisessä korostuu erityisesti johtamistaitojen kehittäminen ja niiden vaikutus organisaation kokonaisuus- suorituskykyyn. (Lahtiluoma ym. 2008, 21; Räsänen 2007, 115.)

Esihenkilöiden perehdytyksen kannalta on siis tärkeää, että yhdessä on määritelty, mitä ollaan yhdessä tekemässä ja mikä on toiminnan tavoite. Samalla on käyty läpi mitä esihenkilöiden esihenkilöt odottavat heiltä. Selkeät pelisäännöt ja toimintamallit ovat välttämättömiä tavoitteiden saavuttamiseksi ja samalla ne auttavat tunnistamaan, millainen toiminta ei puolestaan edistä niiden saavuttamista. (Havunen 2022, 79.) Myös Salminen (2006, 21) puhuu samasta seikasta kirjassaan, ja korostaa että esihenkilön tulisi lisäksi käyttää myös itse aikaa omien vastuualueiden ja tavoitteiden kartoittamiseen. Esihenkilön tulisi lisäksi perehdytyksensä aikana painaa mieleen, että hän voi pian myös itse olla perehdyttäjän asemassa (Lahtiluoma ym. 2008, 22).

Esihenkilöiden rooli on keskeinen tulostavoitteiden saavuttamisessa. Jotta tulostavoitteet voisivat toteutua, on tärkeää varmistaa, että tavoitteet ja toimintaedellytykset pidetään selkeinä. Kehitys ja sitoutuminen edellyttävät palautteen saamista suorituksesta. Palautteen saaminen työstä on perusedellytys kehitymiselle ja toimintaan sitoutumiselle. Jos palautetta suorituksesta on niukkaa, tai huonoimmassa tapauksessa jopa olematonta, on kohtuutonta odottaa sitoutumista esihenkilöiltä. (Havunen 2022, 77–78.) Myös Lahtiluoma & Silander & Turun & Wiman (2008, 22) korostavat ettei perehdytys ole vain yksipuolinen prosessi, vaan aktiivinen vuorovaikutustapahtuma.

Luvussa 2.2 käytiin läpi toimintakonseptin ymmärtämisen merkitystä perehdytyksen näkökulmasta. Havusen (2022, 77–79.) mukaan konseptin selkeys ja sen ymmärtäminen välttämätöntä palautteen antamiselle, sekä vastaanottamiselle. Vastuut ja roolit tulisi olla selkeästi määritellyt, jotta toimintakonseptissa

määritellyt tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Kuvio 5 kuvaa johtamisen perusedellytykset.

Perusedellytykset (tekemisen taso)				
Tavoite	Roolit ja vastuu	Pelisäännöt	Toimintamalli	Osaaminen
Tekemisen meininki (ilmiötaso)				
Luottamus	Motivaatio	Avoimuus	Luovuus	
Tulos (mitattava taso)				
Tuottavuus	Laatu	Työhyvinvointi	Asiakaskokemus	

Kuvio 5. Johtamisen perusedellytykset (Havunen 2022, 79).

Aiheesta tehtyjen tutkimusten mukaan, jopa 40 prosenttia uusista esihenkilöistä epäonnistuu työssään ensimmäisen 18 kuukauden aikana. Tämä epäonnistuminen johtuu usein siitä, että työntekijä ei koe sopivansa kulttuurisesti uuteen tehtäväänsä. Esihenkilöt saattavat kokea, että heillä on vaikeuksia ymmärtää organisaation omaa työympäristöä sekä jo olemassa olevaa dynamiikkaa. Lisäksi johtajan ja organisaation väliset epäselvät odotukset voivat aiheuttaa vaikeuksia tavoitteiden saavuttamisessa. Jos uusien esihenkilöiden integroimiseksi yrityskulttuuriin ei ole tarkkaan määriteltyä ja jäseneltyä prosessia, voi sopeutuminen hankaloitua, joka puolestaan vaikuttaa negatiivisesti menestymiseen uudessa työtehtävässä. (McCool 2008; Nyman, 2010, teoksessa Østenseth & Grastveit 2023, 13.)

Esihenkilöiden perehdytyksen peruseriaatteista voidaan selkeästi huomata luvussa käytyjen lähteiden perusteella perustehtävän ymmärtämisen merkityksen organisaatioon sitoutumisessa. Perustehtävän ymmärtämisen korostuu erityisesti esihenkilöillä, koska he toimivat yrityksen edustajina. Lisäksi vaikka esihenkilöt eivät suoranaisesti toimisi organisaatiossa perehdyttäjän roolissa, on heillä aina lopullinen vastuu alaisistaan ja heidän osaamistaan.

Myös Piili (2006, 24–25.) nostaa esihenkilötyössä menestymiseen lähtökohdaksi vahvan sitoutumisen tehtävään. Piili nostaa myös esille huomion, että

vaikka perustehtävän ymmärtäminen on edellytys esihenkilönä toimimiseen, ei esihenkilön kannata kuitenkaan yrittää toimia kaikessa työssä asiantuntijana, koska yhtälö on mahdoton ja näin esihenkilö vain uuvuttaa itsensä. Sen sijaan toimivammaksi malliksi todetaan esihenkilön toimiminen esimerkkinä sekä valmentavana ohjaajana joka työllään luo edellytyksiä alaisilleen onnistua työsäään. Pelkkä substanssiosaaminen ei siis esihenkilötyössä riitä, mikä myös perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon ja perehdytyksessä tulisi lisäksi myös keskittyä esihenkilötaitojen kartoittamiseen.

4 Tutkimusmenetelmä, toteutus ja aineiston käsittely

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiivisiin (laadullisiin) sekä kvantitatiivisiin (määrällisiin) tutkimuksiin. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään yleisesti selvittämään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tutkittavassa ilmiössä. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa esimerkiksi määrällisiin kysymyksiin: mikä, missä, paljonko tai kuinka usein. Aineiston keruussa käytetään yleensä valmiiksi määritellyjä tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksesta saatuja tuloksia esitetään usein taulukoiden tai kuvioden avulla, mikä helpottaa havainnollistamista. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta, kuten yritystä tai asiakasta, ja pyrkii selittämään niiden käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tavoitteena on tavoittaa tutkittavan kohteen kuvaus omasta koetusta todellisuudesta. Tutkittavana olevien kohteiden määrän sijaan kvalitatiivisessa menetelmässä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen menetelmä vastaa esimerkiksi laadullisiin kysymyksiin: miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2014, 15; Vilka 2021, luku 5.) Menetelmässä ei pyritä tilastolliseen yleistykseen, vaan sen avulla halutaan tutkia kohderyhmän arvoja ja asenteita, jonka vuoksi se soveltuu hyvin toiminnan kehittämiseen (Heikkilä 2014, 15).

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmän muoto on laadullinen, eli kvalitatiivinen. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on: Kuinka uusien palveluvastavien perehdytyksen laatua voidaan kehittää yrityksessä X? Menetelmä tähän selvitykseen valikoitu sen perusteella, että tutkimusongelmaan halutaan saada vastaus tutkittavan kohderyhmän kokemuksiensa pohjalta, johon määrällinen tutkimusmenetelmä olisi mahdollisesti liian suppea.

Haastattelumenetelmäksi työssä valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitua haastatteluakin käytetään lähteen mukaan myös nimitystä teema-haastattelu, erityisesti silloin, jos kysymykset ovat rakentuneet tarkkojen teemojen ympärillä, mutta välttämättä juuri samoja kysymyksiä ei käytetä jokaisen henkilön haastattelussa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka Anna, 2006a).

Tämän opinnäytetyön haastattelun muoto oli alkuperäisen suunnitelman mukaan teemahaastattelu. Työn edetessä ja tutkimusta suunniteltaessa kuitenkin todettiin, että puolistrukturoitu haastattelumuoto antaisi paremmat mahdollisuudet aineiston analyysiin. Kysymyksiä työn viitekehysosuudesta kertyi paljon, ja näin koettiin, että puolistrukturoitu haastattelu sopisi paremmin kyseiseen tilanteeseen, joissa tietoa halutaan selvittää juuri tietyistä asioista ja teemoista eikä haastateltaville koeta tarpeelliseksi antaa liian suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (ks. Saaranen-Kauppinen ym. 2006a.) Tämän menetelmän valinnan avulla varmistettiin, että haastattelu varmasti vastaisi jokaiseen työn teoreettisessa osuudessa nousseeseen teemaan, joihin haluttiin selvittää vastaus.

4.2 Haastattelujen toteutus

Tässä opinnäytetyössä kohderyhmään eli selvityksen perusjoukkoon kuuluivat palveluvastaavat, jotka ovat aloittaneet myymälän palveluvastaavan roolissa työskentelyn yrityksessä X vuosien 2023–2024 aikana. Selvityksessä haluttiin haastatella vain niitä henkilöitä, joilla perehdytyksen mahdolliset haasteet ja onnistumiset ovat vielä tuoreessa muistissa. Piilin (2006, 126.) mukaan perehdytyksen onnistumisen mittaamisessa, olisi uudessa roolissa aloittaneita suositeltavaa haastatella viimeistään puolen vuoden kuluttua. Näin mahdollisia aukkoja

on vielä mahdollista paikata, ja voidaan kuunnella henkilön havaintoja yrityksestä ja perehdytyksen onnistumisesta. Näin varmistetaan myös, että selvityksestä saatu tieto on mahdollisimman ajantasaista, ja heijastaa juuri yrityksen palveluvastaavien perehdytyksen nykytilaa, eikä sitä mitä se on mahdollisesti ollut menneisyudessa.

Selvityksen perusjoukon ulkopuolelle rajattiin yrityksen X sisällä palveluvastavaan rooliin muista työtehtävistä siirtyneet työntekijät. Tutkimuksen tavoitteena on erityisesti mitata perehdytyksen onnistumisen kokonaisuutta täysin uusien työntekijöiden silmin, johon aiempi kokemus yrityksen kulttuurista ja käytännöistä voisi mahdollisesti vaikuttaa. Myös muut myymälän johtoryhmään kuuluvat esihenkilöt (myymäläpäällikkö ja apulaismyymäläpäällikkö) rajataan pois haastatteluista, koska heidän rooleilleen on jo olemassa strukturoitu perehdytysuunnitelma.

Työn selvityksen tavoitteena oli kerätä mahdollisimman ajantasaista tietoa haastattelujen avulla, joten haastattelujen toteuttamista varten kerättiin ensin yrityksen X henkilöstöhallinnolta yhteystiedot niistä esihenkilöistä, jotka ovat aloittaneet yrityksen X palveluksessa noin viimeisen vuoden aikana. Työn tulosten kannalta haastateltavien perusjoukko haluttiin rajata puolen vuoden aikana aloittaneisiin esihenkilöihin. Piilin (2006, 126) mukaan tässä vaiheessa työntekijä vielä kyseenalaistaa asioita eivätkä näkemykset ole vielä ehtineet värittyä organisaation tapojen ja asenteiden mukaiseksi. Perusjoukkoa kuitenkin laajennettiin viimeisen vuoden aikana aloittaneisiin henkilöihin, jotta tarvittava määrä haastateltavia saatiin tavoitettua.

Lopulta lista potentiaalisista haastateltavista, joiden kriteerit työsuhteen pituudesta täytyivät, rajautuivat yhteensä noin kymmeneen henkilöön. Haastateltaviin otettiin yhteyttä haastattelukutsulla yrityksen käytössä olevan Teams-sovelluksen kautta. Näin varmistettiin, että henkilöt tavoitetaan kaikista helpoiten ja matalimmalla kynnyksellä, kuin esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu (ks. liite 1.), jossa käytiin läpi haastattelun tavoite, kesto sekä yrityksen myöntämä lupa osallistua haastatteluun työajalla.

Kutsun lähettämisen jälkeen jokaisen työntekijän kanssa sovittiin erikseen ajan-kohta tutkimushaastattelulle. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä etähaastatteluna koska haastateltavat työskentelivät eri toimipisteissä ympäri Suomea. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa 45–60 min.

4.3 Aineiston keruu ja käsittely

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto on kerätty käyttämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Vilka (2021, luku 5) kirjoittaa, että usein laadullinen tutkimusaineisto kerätään puheen muodossa, jolloin aineisto kerätään haastatteluina. Teemahaastattelua pidetään yleisimmin käytettynä tutkimushaastattelun muotona.

Haastattelua varten pohjaksi rakennettiin runko haastattelussa esitettävistä kysymyksistä. Koska selvityksen tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden perehdytyksen onnistumisen laatua, kysymykset pohjautuivat tämän ydinkysymyksen ympärille. Kysymysten laadinnassa peilattiin viitekehyksessä käsiteltyihin asioihin sekä tutkimuskysymyksiin.

Vilkan (2021, Luku 5.) mukaan, tutkimushaastatteluissa on aina omat ongelmansa. Ne on pyritty huomioimaan haastattelurunkoa suunniteltaessa, sekä haastatteluja toteutettaessa, jotta niiltä voitaisiin välttyä. Hänen mukaansa tutkija on tekemisissä aina sanojen ja niiden merkitysten kanssa, joten haastatteluissa otetaan huomioon, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset oikein ja haastattelussa kysytyt kysymykset ovat muotoiltu niin, että vastauksia, joihin haastateltava voi vastata joko ”kyllä” tai ”ei” on vältetty.

Haastattelukysymykset on muotoiltu siten, että haastateltava joutuu itse kuvailemaan tutkittavaa teemaa. Esimerkiksi luvussa 3.1 mainittu yrityksen strategian ymmärtämisen merkitys on muotoiltu haastattelurungossa (ks. liite 2) ”kuvaile omin sanoin yrityksen strategia?”, sen sijaan, että kysymys muotoiltaisiin ”tiedätkö, mikä on yrityksen strategia?”. Tämän lisäksi haastateltavilta on pyritty pyytämään konkreettinen käytännön esimerkki kuvauksen jälkeen. Esimerkki

auttaa tutkijaa syventämään ymmärrystään aiemmin haastattelussa käydyn puheen tueksi. (Vilkkä 2021, luku 5.)

Haastattelut olivat aineistona laaja, joten haastattelut litterointiin aineiston käsittelemistä varten. Litteroinnissa tarkoitetaan nauhoitetun puheen muodossa olevan materiaalin puhtaaksi kirjoittamista tekstinkäsittelyohjelman avulla. Tämän avulla aineiston hallinta sekä analysointi helpottuu. Litteroinnin yksityiskohtaisuus tulisi toteuttaa riippuen siitä, kuinka tutkimusongelmaan suhtaudutaan ja millä tarkkuudella analysoitavaa aineistoa halutaan tutkia. Puolistrukturoiduissa, haastatteluissa on mahdollista poimia aineistoa litteroinnissa vain tutkimuksen kannalta merkittävät kohdat haastattelusta, mutta kyseisen työn kannalta koettiin tärkeäksi kirjoittaa haastattelut puhtaasti mahdollisimman tarkasti sanasta sanaan, jottei tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita jäisi huomioimatta. (Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 8.2) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus heikkenee, jos vain osaa haastateltavista on haastateltu, nauhoitetun äänen laatu on huono ja litteroitu aineisto on epä johdonmukaista.

4.4 Haastattelun tulosten analysointimenetelmä

Haastatteluista saadun aineiston analysoimiseen käytettiin teemoittelua. Aineistoa analysoitaessa teemoittelulla etsitään yhteisiä piirteitä tai teemoja, jotka nousevat esiin useiden haastateltavien keskuudessa. Onkin oletettavaa, että lähtökohtateemat nousevat haastatteluista esiin. Analyysistä esiin nostetaan teemat, jotka pohjautuvat tulkintoihin haastateltavien vastauksista. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.5.3.)

Teemojen käsittelyjen yhteydessä on myös esitetty sitaatteja haastatteluaineistosta. Sitaattien tarkoituksena on havainnollistaa lukijalle konkreettisten esimerkkien kautta, millaista aineistoa selvityksessä on käytetty ja että aineisto on toiminut lähtökohtana teemojen tunnistamiselle (Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006c).

Koska haastattelut toteutettiin käyttäen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, kysymykset pyrittiin esitetään jokaiselle haastateltavalle samassa järjestyksessä. Tämä helpotti aineiston analysointia kysymys kerrallaan ja johtopäätökset pystyttiin tekemään jokaisen yksittäisen vastauksen perusteella.

Aineiston analysoinnissa palveluvastaavien perehdytyksen laadusta huomiottiin kaksi perusseikkaa. Ensimmäisenä tuloksista huomioitiin vain ne kohdat, joissa koettiin, että tarvittava vastausten kylläntymispiste, eli saturaatio on saavutettu. Koska analysoinnin menetelmänä käytettiin teemoittelua, kehityskohteisiin on nostettu esiin teemoja, jotka myös toistuivat usein haastateltavien kesken. Seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimushaastattelun tulokset.

5 Tulokset

5.1 Tuloksista yleisesti

Haastattelun runko koostui kuudesta kysymysjoukosta. Kysymysjoukot olivat jaettu aiheittain, jotta haastattelun rakenne olisi mahdollisimman selkeä haastateltaville ja myöhempää analysointia varten. Haastatteluista saatuja tuloksia ei taulukoitu haastateltavien kesken anonyymiteetin suojaamiseksi.

Litteroitua aineistoa kertyi lopulta yhteensä 41 sivua, sisältäen yhteensä 16 475 sanaa. Haastattelujen nauhoitusten kesto oli pituudeltaan yhteensä 187 min.

5.2 Työsuhdetta koskevat kartoittavat kysymykset

Haastattelurungon ensimmäinen kysymysjoukko koostui työsuhdetta kartoittavista kysymyksistä. Haastateltavilta tiedusteltiin kuinka pitkään he ovat tällä hetkellä työskennelleet palveluvastaavan roolissa, onko heillä aiempaa työkokemusta esihenkilötyöstä ja mikä on heidän koulutustausta. Haastateltavien työsuhteiden kesto palveluvastaavan roolissa vaihteli hieman alle 3 kuukaudesta hieman alle 12 kuukauteen ja haastateltavien työsuhteen pituuden keskiarvoksi muodostui noin 7,5 kuukautta.

Aiempaa työkokemusta esihenkilötehtävistä oli jokaisella haastateltavalla ja kokemus esihenkilötyöstä vaihteli haastateltavien välillä noin 10 vuodesta 2,5 vuoteen. Keskiarvo kertyneestä työkokemuksesta oli noin 7,5 vuotta. Haastateltavista vain osalla oli koulutustaustaa esihenkilötyöhön mutta jokainen oli suorittanut ainakin perustason kaupallisen koulutuksen, kuten merkonomin tutkinnon tai perustason ammattitutkinnon. Jokainen haastateltava oli aloittanut työsuhteensa yrityksessä X palveluvastaavan roolissa.

5.3 Perehdytyksen yleinen onnistuminen ja sisältö

Haastattelun seuraava kysymysjoukko koostu perehdytyksen yleisestä onnistumisesta ja sisällöstä. Kysymyksessä (2 a.) sekä (2 b.) selvitettiin haastateltavien kokemuksia perehdytyksen onnistumisesta omin sanoin. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, kuinka perehdytys yleisesti onnistui haastateltavien mielestä omalla kohdalla. Heitä pyydettiin myös kuvailemaan asioita jotka jäivät perehdytyksessä huomioimatta tai jäivät epäselkeiksi.

Haastateltavat toivat esiin vaihtelevia näkemyksiä perehdytyksen yleisestä onnistumisesta. Vain yksi haastateltavista koki perehdytyksensä yleisesti onnistuneen hyvin. Loput haastateltavista nostivat esille perehdytyksessään puutteita, jotka liittyivät pääasiassa perehdytyksen rakenteeseen, selkeyteen ja työtehtävien tarkkaan läpikäymiseen. Haastateltavat nostivat esille sen, että palveluvastaavan perehdytys keskittyi pitkälti vain rahanhuoltoon ja esimerkiksi muita palveluvastaavan työtehtäviä kuten reklamaatioiden käsittelyä, työvaateprosessia tai työvuorosuunnittelua ei perehdytysjakson aikana käyty läpi.

Ei siellä ollut minkään näköistä suunnitelmaa et kuka opettaa ja mitä.

Vajaaksi jäi hyvinkin paljon mitä palveluvastaavan työnkuvaan kuuluu.

Lisäksi yksi haastateltavista kertoi nähneensä perehdytysohjelmansa vasta viimeisellä perehdytysviikollaan.

Kysymyksessä (2 c.) haastateltavia pyydettiin kuvailemaan kuinka perehdytyksessä käytiin läpi perehdytysohjelman sisältö, aikataulut sekä vastuuhenkilöt. Yksikään haastatelluista ei maininnut, että perehdyttämistä varten olisi laadittu hyvin jäseneltyä suunnitelmaa tai aikataulua. Jokaisella haastateltavalla oli oman perehdytyksensä aikana selvä kuka heidän vastuuhenkilönsä perehdyttämisestä olisi. Eräs haastateltavista koki perehdytyksessään haasteelliseksi, ettei työvuoroja ollut suunniteltu samanaikaisesti määritellyn perehdyttäjän kanssa. Perehdyttäjän ollessa poissa, ei ollut määritelty toista henkilöä opastukseen, minkä seurauksena ei ollut selkeää ohjetta siihen, mitä seuraavaksi tulisi tehdä.

Mutta olisi tosissaan ollut kivempi, jos olisi vaikka tiennyt ne palveluvastaavan työvuorot ja että ne mun työvuorot olisi laitettu vaikka samaan aikaan että mä oon paikalla kun palveluvastaava tai appari on myös paikalla.

Seuraavan kysymyksen osiossa (2 d.), haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin miten työnkuvaa käytiin läpi rekrytoinnin alkuvaiheessa ja kertomaan kuinka työsuhteen alkaessa ja perehdytyksessä otettiin huomioon koko työnkuvan läpikäynti. Kaikki vastaajat mainitsivat kysymykseen vastatessaan, että heillä oli jo työpaikkailmoituksen tai haastattelun jälkeen selkeä kuva palveluvastaavan työnkuvasta. Yksi neljästä vastaajasta koki, ettei haastattelussa käyty sen tarkemmin vastuualueita läpi mutta sen sijaan työpaikkailmoitus oli ollut kattava. Kolme neljästä mainitsi työpaikkailmoituksessa sekä haastattelussa työtehtävien olevan selviä. Haastateltavat kuvailivat selkeiksi asioiksi palveluvastaavan olevan osa johtoryhmää, vastuun rahahuollosta, reklamaatioista sekä työvuorosuunnittelusta.

Työpaikkailmoitus oli äärimmäisen selkeä ja se mua houkutteli hakemaan, koska se työnkuva vaikutti itseasiassa täsmäävän mitä tää työ on ollut kokonaisuudessaan.

Perehdytystä käsittelevän kysymyksen jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan, olivatko he saaneet perehdytyksen aikana palautetta ja jos olivat, niin keneltä (2 e.). Kaikissa vastauksissa nousi ilmi, että jonkinnäköistä palautetta

työstä on saatu. Vastaajat olivat saaneet työn lomassa palautetta, jossa esihenkilö tai kollegat ovat kertoneet että haastateltavat suoriutuvat hyvin työstään. Kolme neljästä koki, että palautetta olisi ollut hyvä saada enemmän ja että palauttekeskusteluun perehdytyksen näkökulmasta varattaisiin kunnolla aikaa. Kaikki vastaajat kokivat, että annetut palaute oli kannustavaa, mutta muutos- tai parannusehdotuksia ei annettu. Lisäksi kaikki vastaajat kokivat, että perehdytyksen seuranta ei ollut ollenkaan, tai se olisi voinut olla kattavampi.

Jatkokysymyksenä lisäksi haastateltavilta kysyttiin olisiko palautetta pitänyt saada enemmän, ja olisiko siitä ollut hyötyä työn perehtymiseen.

Joo se ois kyllä auttanu et mä niiku tietäsin et teenkö mä nyt asiat oikein vaiko en.

Ehkä enemmän ois toivonu sellasta tavallaan työn ohjauksellista palautetta, että ois voinu havainnoida enemmän sitä, mitä mä en osaa.

Kysymys (2 f.) pyysi haastateltavia kuvailemaan, kuinka työkuultuuriin ja organisaatioon sitouttaminen otettiin huomioon perehdyttämisessä. Vastauksista kävi ilmi että organisaation kulttuuriin sitouttamisen ei ollut sisällytetty perehdytysprosessiin vaan se ilmeni vähitellen töihin tutustuessa. Jokainen haastateltava totesi, ettei perehdytyksen aikana käyty nimenomaan keskusteluja työkuultuurista, mutta haastateltavat korostivat kuitenkin asian tulevan selkeästi ilmi perehdytysmateriaaleista. Vastaajista kolme totesi että työkuultuuriin ja organisaatioon sitouttaminen auttaisi asettamaan selkeämmät raamit omalle työlleen. Yksi vastaajista nosti asian mielestään olennaiseksi osaksi perehdytystä koska koki esihenkilönä olevan itse juuri vastuussa työpaikan kulttuurin ja arvojen edistämisestä.

Seuraavassa kysymyksessä (2 g.) kysyttiin, oliko perehdytysjakso haastateltavien mielestä tarpeeksi pitkä ja perustelut miksi, tai miksi ei ollut. Haastateltavat kokivat, että kuukausi oli tarpeeksi pitkä perehdytykselle, ja lyhyempikin aika olisi riittänyt. Yksi vastaajista koki, että jopa kaksi viikkoa riittäisi, jos perehdy-

tysjakso olisi ollut johdonmukaisempi ja paremmin suunniteltu. Perehdytysjakson pituudet vaihtelivat vastaajien kesken kahdesta päivästä kuukauteen. Vastauksissa nousi myös esille ettei haastateltavat kokeneet jakson pituutta itsessään ratkaisevaksi tekijäksi perehdytyksen onnistumisessa, vaan pikemminkin perehdytyksen sisällön.

Haastateltavilta kysyttiin (2 h.) oliko heillä mahdollisuus tutustua työnantajaan ennakkoon ennen työsuhteen alkua. Kaikki vastaajat kertoivat, ettei heille ollut työhaastattelun tai työ sopimuksen kirjoittamisen jälkeen annettu erillistä mahdollisuutta tutustua työnantajaan. Yksi vastaajista nosti esille, että oli itse etsinyt tietoa tutustumalla yrityksen verkkosivuihin. Vastauksista nousi esille tarve materiaaleille, jotka johdattelisi talon tavoille, kertoisi yrityksen toimintatavoista, sesonkiajoista sekä vastuuhenkilön toimenkuvista. Edellä mainituista materiaaleista, esimerkiksi yrityksen X talonkirjasta tai vastuuhenkilön oppaasta voisi hyötyä uudelle esihenkilölle ennen työsuhteen alkua, jotta materiaaleihin saisi tutustua rauhassa. Tällöin perehdyttäjällä ja perehdyttävällä olisi perehdytyksen alkaessa yhtenäinen käsitys minkälainen perehdytys on alkamassa ja mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet sekä odotukset osapuolten välillä. Yksi haastateltavista nosti esille:

Joo ois todellakin ollut tarpeellista kun en oo siis edelleenkään kumpaakaan vielä lukenut, kun ei ole ollut aikaa.

Kysymyksessä (2 i.) pyydettiin haastateltavia kuvailemaan, mikä perehdytyksen vaihe haastateltavien mielestä onnistui parhaiten ja kokivatko haastateltavat yrityksen perehdytysmateriaalit hyödyllisiksi. Jokainen haastateltava totesi perehdytyksessään jatkuvan työssä oppimisen, eli työnopastuksen (ks. luku 2.1) oman osaamisensa kannalta tärkeämmäksi perehdytyksen vaiheeksi. Perehdytysmateriaalit, kuten talonkirja sekä vastuuhenkilön käsikirja, koettiin hyödyllisiksi tueksi perehdytyksen kannalta.

Seuraavissa kahdessa kysymyksessä (2 j. & 2 k.) kysyttiin kokivatko haastateltavat yleiset koulutuspäivät kuten palveluvastaavien koulutuksen tai työvuoro-

suunnittelu koulutuksen hyödyllisiksi. Lisäksi tiedusteltiin kokivatko haastateltavat pienimuotoisemmat teams-koulutukset hyödyllisiksi. Jokainen haastateltava koki koulutuspäivät hyödyllisiksi. Koulutuksia kuvattiin hyvin järjestetyiksi sekä asiapainotteiseksi josta sai selkeitä vinkkejä työn tueksi.

Mun mielestä ne on ollut tosi hyvin järjestettyjä ja hyvin niinkun asiapainotteisia, välillä myös käytännönläheisiä eli joo. Niistä on saanu paljon irti ja niistä mä tykkään ja ne on ollut älyttömän hyödyllisiä.

Aina niistä saa jotain uutta infoa.

Joidenkin haastateltavien kohdalla ilmeni toive, että jos asioita kuten työvuoro-suunnittelua olisi ehtinyt käydä läpi omassa työssään jo ennen koulutuksia, jotta niistä olisi saanut vielä enemmän irti. Teams-koulutuksista osa koettiin myös hyödyllisiksi, mutta vastauksista ilmeni ettei niiden katsomiseen välttämättä aina riitä aika.

5.4 Esihenkilön vastualueiden huomioiminen perehdytyksessä

Haastattelun kolmannessa osiossa (3 a., 3 b., 3 c.) haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, miten perehdytyksessä huomioitiin henkilöstön hyvinvointi, työturvallisuus ja lainalaisuuksien hallinta esimiestyössä. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että perehdyttämiskäytännön aikana ei painotettu riittävästi henkilöstön hyvinvoinnin tai työturvallisuuden merkitystä esihenkilötyössä.

No sanotaan näin että perehdytyksessä sehän oli hyvin olematonta. Oikeestaan niinkun se että ei sitä perehdytetty millä tavalla sitä työnhyvointia voi parantaa tai ylläpitää.

Yksikään haastateltavista ei myöskään kertonut, että perehdytyksen aikana olisi käyty erityisiä keskusteluja tai annettu koulutusta näistä aiheista. Haastateltavat kuitenkin kertoivat aiheesta löytyvän paljon tietoa yrityksen X materiaaleista ja koulutuksista.

Myöskään lainalaisuuksien hallintaa esihenkilötyössä ei perehdytyksessä tuotu ilmi haastateltavien kesken. Osa haastateltavista koki, että tarvitsisi lisää tietoa

lainalaisuuksien hallinnasta esimerkiksi työehtosopimuksen noudattamisen tai työvuorosuunnittelun kannalta.

5.5 Yrityksen perustehtävä, strategia ja arvot perehdytyksessä

Kysymysjoukossa neljä haastateltavilta tiedusteltiin kuinka he kokivat yrityksen perustehtävän, strategian sekä arvot. Kysymyksessä (4 a.) haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin yrityksen perustehtävä sekä tuotiinko yrityksen perustehtävä selkeästi ilmi perehdytyksessä. Kysymys (4 b.) jatkoi samaa teemaa, ja haastateltavia pyydettiin kuvailemaan yrityksen strategia, ja visio. Joukon viimeisessä kysymyksessä (4 c.) pyydettiin kuvaamaan kuinka yrityksen arvot otettiin huomioon perehdytyksessä.

Jokainen haastateltava pystyi selittämään yrityksen perustehtävän perusteellisesti ja selkeästi. Kuitenkin vain yksi haastateltava mainitsi, että yrityksen perustehtävän läpikäyminen oli otettu huomioon perehdytyksessä. Kahdella haastateltavalla oli syvällistä ymmärrystä yrityksen X strategiasta perustehtävän lisäksi, kun taas yksi vastaaja ilmoitti, ettei ollut koskaan ajatellut asiaa. Kaikki haastateltavat mainitsivat, että yrityksen arvoja oli käyty läpi perusteellisesti materiaaleissa ja koulutuksissa. Kysyttäessä, osasivatko he luetella yrityksen viisi arvoa, yksikään haastateltavista ei kyennyt vastaamaan.

Enpä muista, täytyy ehkä luntata tän jälkeen mitkä ne olikaan.

No siis taukotilan seinällä on.

5.6 Valmiudet työskentelyyn esihenkilötehtävässä perehdytyksen jälkeen

Haastattelun toiseksi viimeisessä osiossa viisi selvitettiin haastateltavien valmiuksia työskentelyyn esihenkilötyössä perehdytyksen jälkeen. Kysymyksessä (5 a.) pyydettiin haastateltavia kuvailemaan kuinka itse kokee roolinsa organisaatiossa sekä kokeeko roolinsa oikeanlaisena. Vastauksista käy ilmi, että palveluvastaavan roolia koskevat käsitykset vaihtelevat haastateltavien kesken.

Jotkut haasteltavat ilmaisivat epävarmuutta ja hämmennystä asemastaan ja vastuualueistaan, kun taas toiset pitivät rooliaan selkeinä ja hyvin määriteltynä.

Haastateltavat jotka kokivat roolinsa selkeinä korostivat olevansa tyytyväisiä tehtävien selkeään työnjakoon omassa myymälässään ja uskovat, että selkeät roolit helpottavat tehokasta tiimityötä ja päivittäistä toimintaa. Epävarmuutta roolistaan ilmaisseet puolestaan kokivat olevansa epävarmoja toimivallastaan ja vastuualueistaan myymälässä.

Mun mielestä se on aika hyvin järjestetty et meil on selkeet roolit johtoryhmässä. Kaikille on jaettu omat työtehtävät sen muun esihenkilötyön oheella tietenkin.

Kysymyksessä (5 b.) haastateltavia pyydettiin kuvailemaan tärkeimmät vastuualueet, tehtävät sekä odotukset joihin joutuu esihenkilönä vastaamaan. Yksittäisten vastausten välillä pieniä eroja, mutta pääpiirteittäin vastuualueet olivat haastateltaville selkeitä. Jokainen haastateltava listasi vastuualueekseen rahanhuollon sekä info- ja kassa-alueesta huolehtimisen. Yksi haastateltavista ei kerhtonut tekevänsä työvuorosuunnittelua.

Kysymysjoukon kahdessa viimeisessä kysymyksessä (5 c. ja 5 d.) haastateltavia pyydettiin kertomaan kokivatko he itse olevansa valmiita palveluvastaavan tehtävään perehdytyksen jälkeen. Lisäksi tiedusteltiin olivatko he kokeneet haasteita esihenkilötyössä ja ovatko he saaneet niihin tukea. Vastaukset osoittivat että haastateltavat kokivat olevansa valmiita palveluvastaavan tehtävään, ja useat mainitsivat aikaisemman kokemuksensa suureksi tekijäksi. Kaksi haastateltavista totesi, että jos aiempaa kokemusta ei olisi ollut, niin tilanne voisi olla erilainen. Haasteina työtehtävissä nousi ylös ongelmat rahanhuollossa, työvuorosuunnittelussa ja työvaatetilauksissa. Haastateltavat kokivat kuitenkin positii-viseksi sen, että apua oli aina saatavilla ja että he tiesivät kehen ottaa yhteyttä tarvittaessa.

5.7 Perehdytyksen mallit yrityksessä X ja kehitysideat

Haastattelun viimeisessä osassa kuusi haastateltavilta tiedusteltiin minkälaisen perehdytysmallin he kokisivat itse paremmaksi perehdytysmalliksi. Haastateltaville esiteltiin käsitteet vierihoito- sekä malliperehdytyksestä ja heiltä kysyttiin kumpi malli mielestensä olisi tehokkaampi palveluvastaavien perehdytyksen kannalta yrityksessä X. Vastausten perusteella voidaan todeta että haastateltavien kesken yhteisymmärrys hybridimallista vierihoito- ja malliperehdytyksen välillä koettiin parhaimmaksi perehdytysmalliksi. Vastauksissa korostui tärkeys kattaa järjestelmällisesti kaikki vaadittavat perusasiat malliperehdytyksen tavoin, mutta samalla myös mahdollistaa yksilöllinen vierihoidotyyppinen perehdytys jotta työ tulee tutuksi myös käytännöstä.

Hybridi. Tietyt perusjutut on ihan hyvä käydä systemaattisesti läpi, että ne kaikki tulee käytyä läpi. Mutta sen jälkeen mä itse kokisin hyödyllisemmäksi sen, että perehdyttäjät tulisivat mukaan, mun myymälään, niinkun tekemään niitä mun konkreettisia töitä, ja neuvomaan niissä minua.

No kyl mä sanosin, että varmaan semmonen niinkun hybridimalli vois olla ehkä toimivin. Että tavallaan tulee perehdytettyä niinsanoitusti ne ohjeet ja kaikki tärkeimmät asiat käytyä läpi. Mutta sitten kun saa sivusta seurata miten joku toinen toimii, niin siitä pystyy sititelleen imemään niitä hyviä asioita ja samalla ehkä funtsimaan mitähän ehkä vois tehdä toisin.

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin kuinka he itse kehittäisivät palveluvastaavien perehdytystä yrityksessä X. Haastateltava 1 koki suurimpana kehityskohteena perehdytyksen selkeän seurannan. Lisäksi nostettiin huomio jos perehdytysohjelman sisältöä voitaisiin parantaa ja perehdytys toteuttaa kuukauden mittaisella intensiivijaksolla missä käydään kaikki perusasiat ja käytännöt tarkasti läpi. Haastateltavan 2 mielestä perehdytys tulisi hoitaa perehdytettävän myymälässä, eikä toisinpäin. Työvuorot tulisi suunnitella saman aikaisesti osapuolten välillä ja aika varata pelkästään perehdytykselle. Arvot tulisi nostaa myös esille perehdytyksen aikana.

Haastateltava 3 koki tarpeelliseksi että perehdytys toteutettaisiin useammassa myymälässä, mutta koki myös perehdytyksen toteuttavaksi omassa myymälässään hyvänä ratkaisuna. Asiat tulisi myös käydä konkreettisemmin läpi ja avata tarkemmin. Haastateltava 4 koki että perehdytyksen aikana aikaa tulisi allokoida myös enemmän materiaalien lukemiselle sekä sille, että perehdyttäjä kulkisi matkassa pidempään opastamassa työhön.

5.8 Haastattelujen yhteenveto

Haastateltujen henkilöiden vastaukset ja kokemukset haastattelussa esitetyistä kysymyksistä poikkesivat hieman toisistaan. Palveluvastaavien perehdytystä voidaan vastausten pohjalta pitää yleisesti pitää melko onnistuneena, mutta tietyt epäkohdat nousivat esille perehdytyksen laadusta haastateltavien kesken. Haastatteluja toteutettiin yhteensä neljä kappaletta, joten vain yksittäisten kokemusten analysoiminen ei riitä antamaan tarpeeksi laajaa kokonaiskuvaa perehdytyksen laadusta.

Haastatteluista nousi ilmi ettei yhdelläkään haastateltavalla ollut systemaattista perehdytysuunnitelmaa, jossa olisi käyty läpi tarkasti perehdytyksen sisältö ja aikataulu. Vastaajat myös kokivat ettei perehdytyksen seuranta toteutettu lainkaan, tai se olisi voinut olla kattavampi. Haastatteluista nousi esille, että jokaisella henkilöllä oli rekrytointivaiheessa selkeää, mitä heidän työnkuva tulisi pitää sisällään. Perehdytyksen sisältö kuitenkin eri työtehtäviin liittyen vaihteli vastaajien kesken. Toisille oli perehdytetty joitain vastuualueita, ja toisille puolestaan ei.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että perehdyttämisjakson aikana ei painotettu riittävästi henkilöstön hyvinvoinnin tai työturvallisuuden merkitystä esihenkilötyössä. Lainalaisuuksien hallintaa ei myöskään huomioitu perehdytyksessä. Suurin osa haastateltavista koki myös tarpeen saadun palautteen määrälle, ja että sille varattaisiin kunnolla aikaa.

6 Johtopäätökset

6.1 Kehitysehdotukset

Selvityksen tavoitteena oli tutkimuskysymysten avulla selvittää palveluvastaavien kokemuksia perehdytyksen laadusta ja onnistumisesta. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä olivat seuraavat:

- Mitkä asiat palveluvastaavien perehdytyksessä tällä hetkellä onnistuivat ja mitkä eivät?
- Kokevatko uudet palveluvastaavat roolinsa organisaatiossa oikeanlaisiksi perehdytyksen jälkeen?
- koetaanko perehdytys sisällöllisesti tarpeeksi kattavaksi?
- Kuinka perehdytyksessä otetaan huomioon organisaatioon sitouttaminen?

Koska palveluvastaavat toimivat yksikkönsä esihenkilöinä, he toimivat työnantajan edustajina työpaikalla. Esihenkilö saa työnantajan roolin ja siihen liittyvät vastuut ja velvoitteet astuessaan työtehtävään. Tällöin vastuu työolojen turvallisuudesta, terveellisyydestä ja henkilöstön hyvinvoinnista on esihenkilöllä. (Lahtiluoma ym. 2008, 62; Rauramo 2023, 3.) Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että perehdyttämiskauden aikana ei painotettu riittävästi henkilöstön hyvinvoinnin tai työturvallisuuden merkitystä esihenkilötyössä. Myös lainalaisuuksia ei perehdytyksessä käyty läpi.

Edellä mainittuja esihenkilöiden vastuualueita käydään kattavasti läpi yrityksen X yleisissä materiaaleissa ja koulutuksissa. Näiden vastuualueiden huomioiminen voitaisiin tuoda selkeämmin ilmi kuitenkin jo perehdytyksen alkuvaiheissa. Tämän avulla uusille palveluvastaaville voitaisiin kirkastaa omaa rooliaan työnantajan edustajana jo työsuhteen alkumetreiltä. Koska palveluvastaavan työkuvaan kuuluu oman yksikön työvuorosunnittelu, voisi aiheellista ottaa perehdytyksen aikana huomioon esimerkiksi työaikalain perusasioiden läpikäymien ja yleiset velvoitteet työturvallisuudesta huolehtimisesta.

Yksi keskeinen tutkimuskysymys tässä työssä oli: kokevatko uudet palveluvastaavat roolinsa organisaatiossa oikeanlaisena perehdytyksen jälkeen? Vastauksista tähän kysymykseen ei syntynyt tarpeeksi yhtenäistä vastausta, jotta johtopäätöstä voitaisiin tarpeeksi tarkasti tehdä. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin huomata, että henkilöt jotka kokivat roolinsa selkeiksi ja oikeanlaisiksi, korostivat selkeää tehtävänjakoa johtoryhmäläisten kesken omassa myymälässään. Tämän kysymyksen kohdalla nousee esille mahdollinen tarve lisäselvitykselle siitä, onko yksittäisillä myymälöillä merkittäviä eroavaisuuksia työnjaossa ja onko sillä mahdollista vaikutusta palveluvastaavan roolin selkeyteen.

Haastateltavat myös melko yhtenäisesti kaikki kokivat olevansa valmiita palveluvastaavan tehtävään perehdytyksensä jälkeen. Tähän saattoi vaikuttaa merkittävästi se, että haastateltujen keskimääräinen työkokemus esihenkilötehtävistä oli noin 7,5 vuotta. On siis mahdollista, että pitkä työkokemus vaikuttaa haastateltujen kokemuksiin valmiudesta työskentelyyn palveluvastaavan perehdytyksen jälkeen. Valmiuksista työskentelyyn perehdytyksen jälkeen vaatisi myös lisää jatkotutkimusta, jossa tutkimuksen perusjoukko olisi laajempi.

Haastattelussa pyydettiin haastateltavia kuvailemaan omin sanoin yrityksen strategia, visio sekä kuinka yrityksen arvot tuotiin esille perehdytyksessä. Vaikka strategia ja visio oli haastateltaville melko selkeitä, esille nousi kuitenkin seikka, ettei kukaan haastateltavista osannut luetella yrityksen viittä arvoa. Lahtiluoma, Silander, Turunen ja Wiman (2008, 22–24) kuvaavatkin yrityksen arvoja toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi ja peruskiveksi, jonka päälle toiminta rakentuu. Yrityksen arvot, visio, toiminta-ajatus ja strategia antavat suunnan ja merkityksen toiminnalle. Jos nämä asiat eivät ole osana jokapäiväistä toimintaa, ne unohtuvat helposti.

Arvot tulisi juuri liittää työyhteisön arkipäivän toimintaan jolloin niistä tulee osa ammatillista työtä. Esihenkilötyöllä on merkittävä rooli niiden näkyväksi tuomiseen omassa päivittäisessä työssä. Jos arvoja ei tunne, eivätkä ne ole osana päivittäistä työtä, saattaa niistä aiheutua ristiriitoja käytännön toiminnassa. (Lahtiluoma ym. 2008, 24–25.)

Yrityksen arvojen sisäistäminen ja sisällyttäminen perehdytyksessä tulisi siis ottaa jatkossa tarkemmin huomioon. Arvojen ymmärtäminen ja niiden soveltaminen päivittäisessä työssä tulisi nostaa tärkeämmäksi asiaksi, ja sisällyttää osaksi uusien palveluvastaavien perehdytystä. Arvojen listaaminen taukokuoneen seinälle ei siis itsessään riitä, vaan ne tulisi ottaa myös aktiivisemmin mukaan keskusteluun jo perehdytyksen alkumetreistä alkaen.

Yrityksessä X Palveluvastaavan roolissa työskentelee tällä hetkellä noin 50 henkilöä. Kupiaan & Peltolan (2009, 88) mukaan keskitetysti laadittuja perehdyttämisohjelmia voidaan juuri hyödyntää organisaatioissa, jossa iso joukko työntekijöitä tekee samoja määriteltyjä työtehtäviä. Tämän pohjalta voidaan todeta tarve systemaattiselle perehdytysohjelmalle, jotta perehdytyksen laatua ja henkilöstön osaamista saataisiin yhdenmukaistettua. Perehdytysohjelma myös helpottaisi perehdytyksen edistymisen seuraamista ja palautteen antoa, ei pelkääntään perehdyttävän, vaan myös perehdyttäjän osalta. Strukturoidun perehdytysohjelman käyttöönotolla voisi mahdollisesti olla hyötyä säilyttää uusi työntekijä organisaatiossa (ks. luku 2.1).

Strukturoidun perehdytysohjelman käyttöönotolla voisi myös olla mahdollisesti positiivinen vaikutus työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon heti työsuhteen alkumetreillä. Haastatteluista nousi ilmi, että haastateltavat kokivat varsinaisen työpaikkaan sitouttamisen tapahtuvan vasta pikkuhiljaa työn ohella. Haastatteluista ilmeni, ettei haastateltavat saaneet työsopimuksen allekirjoittamisen ja varsinaisen työn aloittamisen välillä mitään materiaaleja, joiden avulla he olisivat voineet tutustua paremmin työnantajaan. Vastaajista myös kolme totesi että työkuultuuriin ja organisaatioon sitouttaminen auttaisi asettamaan selkeämmät raamit omalle työlleen.

Viitala (2021, 3.3.) ja Huhtala (2021) puhuu tästä aiheesta, että perehdytyksen kannalta keskeinen vaihe on juuri ennen työhöntuloa tapahtuva informointi. Tässä toimeksiantaja yritys X voisi hyödyntää perehdytysmateriaalien, ja muiden yrityksen oppaiden jakamista uusille palveluvastaaville jo ennen varsinaista

ensimmäistä työpäivää. Tämän avulla uudella työntekijällä olisi jo kattava pohja ja käsitys perehdytyksen sisällöstä ja yrityksen kulttuurista ja toimintatavoista.

Strukturoidun perehdytysohjelman tueksi yritys X voisi hyödyntää uusien palveluvastaavien perehdytyksessä niin sanottua hybridimallia vierihoito- ja malliperehdytyksen kesken. Perehdytettävä voisi käydä läpi malliperehdytyksen mukaisen tarkan työkuva ja vastuualueiden läpikäymisen, ja vierihoitoperehdytyksen avulla seuraisi ja havainnoisi uutta työnkuvaansa kokeneemman työntekijän mukana.

Vierihoitoperehdyttämisen etuja ovat yksilöllinen opastus ja selkeä vastuuhenkilö. Heikkoutena puolestaan ovat perehdyttäjän henkilökohtainen osaaminen ja innostus perehdytystä kohtaan. Malliperehdytyksen edut ovat puolestaan perehdytyksen yhteneväisyys ja tasalaatuisuus. Heikkoutena malliperehdytyksellä on jos aiheet jäävät vain liian ylätasoisiksi. (Kupias & Peltola 2009, 36–37). Näiden mallien yhdistämisen avulla voitaisiin mahdollisesti minimoida kummankin mallin heikkoudet perehdytyksessä ja saavuttaa uuden perehdytettävän parempi kokonaisvaltainen osaaminen uudessa työssään.

6.2 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimuksien tarve

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena jos sen avulla saatuja vastauksia tutkimuskysymyksiin voidaan pitää luotettavana. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa tutkimuksen kokonaisluotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Validiteetti, eli tutkimuksen pätevyys kuvaa kuinka hyvin on onnistuttu huolellisessa suunnittelussa ja tiedonkeruussa. Perusjoukko tulisi olla tarkkaan määritetty, ja haastatteluissa esiteltyjen kysymysten tulisi kattaa tutkimusongelma. (Heikkilä 2014, 27.)

Reliabiliteetti kuvaa tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen luotettavuus liittyy tulosten johdonmukaisuuteen, joka tarkoittaa sitä, että saadut tulokset eivät ole satunnaivaraisia ja tutkimus. Haastatteluista saadun aineiston luotettavuus on sidoksissa sen laatuun. Jos vain osa haastateltavista on otettu huomioon aineiston

analysoinnissa, tallenteiden äänenlaatu on heikko tai litterointi on epätarkkaa ja sattumanvaraista, aineiston luotettavuus kärsii. Näin ei voida myöskään pitää haastatteluaineiston tuloksia luotettavana. tulisi voida toistamaan uudestaan samanlaisin tuloksin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.2; Heikkilä 2014, 27–28.)

Kvalitatiivisessa analyysissä reliaabelius keskittyy kuitenkin enemmän tutkijan toimintaan kuin haastateltavien vastauksiin. On tärkeää varmistaa, että kaikki käytettävissä oleva aineisto on huomioitu ja analysoitu oikein, jotta tulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.2.2.)

Eettisiä periaatteita noudatettiin tämän opinnäytetyön luotettavuuden varmistamiseksi. Haastatteluun osallistuneiden yksityisyys ja anonymiteetti turvattiin siten, ettei haastatteluun osallistuneita voida erikseen tunnistaa. Haastattelukutsussa (ks. liite 1.) informoitiin työn tausta ja tavoite ja haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus haastatteluun. Näin varmistettiin, että kaikki osallistujat antoivat vapaaehtoisen suostumuksen ennen haastatteluun osallistumista. Haastattelukutsussa myös kerrottiin osallistujille, kuinka tiedot käsitellään yleisen tietosuojasetuksen mukaisesti.

Tämän selvityksen aineiston laatuun luotettavuuden varmistamiseksi haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin samalla menetelmällä sanasta sanaan. Luotettavuutta lisää myös tarkka haastattelurunko, jota jokainen haastattelu seurasi. Tätä tukee Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 8.2) mukaan juuri se, että haastattelurunko on laadukas ja mietitään ennalta lisäkysymyksiä. Kysymykset esitettiin jokaiselle haastateltavalle samassa järjestyksessä, ja haastattelut etenivät saman kaavan mukaisesti. Haastateltaville esitettiin jokainen kysymys rungon mukaisesti, mutta jos haastateltava ei vastannut täysin määriteltyyn kysymyseen, esitettiin sen kohdalla aina tarkentava lisäkysymys. Koska haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, haastattelutilanne saatiin myös pidettyä jokaisen haastateltavan kesken samanlaisena eikä haastattelujen aikana ilmennyt sen laatuun vaikuttavia häiriötekijöitä.

Selvityksen laatua puolestaan selvästi heikensi haastattelujen hieman pieneksi jäänyt kokonaismäärä, jolla on vaikutus vastausten sattumanvaraisuuteen. Tutkimuskysymykset pohjautuivat viitekehyksessä käsiteltyihin asioihin ja asioihin joita työn toimeksiantaja koki merkittäväksi tiedoksi selvittää. Työn selvityksellisen osan laatua olisi myös parantanut se, jos tutkimuksen aihe olisi rajattu tarkemmin. Pehdytys on aiheena laaja ja haastatteluissa käsitellyt aiheet olisi pitänyt rajata selkeämmin käsittelemään vain ehdottomasti työn kannalta olennaisia seikkoja. Selvityksen laatua myös heikensi se seikka, että perusjoukkoa piti laajentaa alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen, jotta kaikki haastattelut saatiin toteutettua aikataulun mukaan. (ks. luku 4.2.)

Tarkan kuvan saamiseksi palveluvastaavien pehdytyksen laadusta, aihe vaatisi lisää jatkotutkimusta. Jatkotutkimuksen kannalta tärkeimpänä tekijänä olisi perusjoukon suurempi määrä. Tällöin sattumanvaraisuutta vastausten välillä saataisiin karsittua, ja jokaisesta käsitellystä aiheesta saataisiin näin tarvittava kylläytyminen. Tämän selvityksen haastateltavien aiempi esihenkilökokemus oli myös melko suuri, jolla saattoi olla merkittävää vaikutusta haastattelutuloksiin. Kysymykset liittyivät paljolti valmiuksiin esihenkilötyöhön pehdytyksen jälkeen ja uskon että tällä oli merkittävä vaikutus myös tuloksiin. Jatkotutkimuksissa tulisi ristiin analysoida haastateltujen aiempi kokemus esihenkilötyöstä ja kokemukset pehdytyksen laadusta ja onnistumisesta. Tämä selvitys antaa tulevaisuudessa pohjan mahdollisia jatkotutkimuksia varten yrityksessä X, kun palveluvastaavien pehdytysohjelma otettu käyttöön.

6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyön aihe oli mielestäni mielenkiintoinen. Pehdytys on keskeisessä osassa omaa työtäni ja työn aihe tuki omaa ammatillista kehitystäni, koska työn viitekehysosuus vaati syventymään aihealueisiin, joista sain itse paljon uusia oivalluksia. Työn avulla saatiin myös kerättyä hyödyllistä tietoa toimeksiantajayritykselle pehdytyksen kehittämiseen.

Opinnäytetyöprosessi alkoi marraskuussa 2023. Opinnäytetyöprosessia varten luotiin aikataulu, jossa määriteltiin keskeiset ajankohdat työn edistymiselle.

Työskentelin kevään ajan täysaikaisesti ja olin varannut itselleni viikonloput ja illat työn kirjoittamista varten. Ajan puute aiheuttikin ehdottomasti eniten haasteita työn kirjoittamisessa.

Ensimmäinen työn vaihe oli viitekehyksen kirjoittaminen, joka sujui mielestäni hyvin. Aineistoa oli paljon saatavilla, ja aihepiiri oli mieleinen, joten kirjoittaminen oli myös helppoa. Työn alustavan aikataulun mukaan viitekehyksen piti olla valmis viikolla 4/2024 mutta palautus venyi viikolle 10 asti ja työn haastatteluosuudelle jäi merkittävästi suunniteltua vähemmän aikaa.

Haastavimmaksi työn vaiheeksi osoittautui tutkimushaastattelujen toteutus. Aikataulu oli jo haasteellinen työn viitekehyksen palautuksen pitkittymisen takia, ja ongelmaksi koitui haastateltavien tavoittaminen haastattelua varten. Olin aivan liian optimistinen, että saisin niin lyhyellä aikataululla tavoitettua riittävän määrän haastateltavia. Tarvittava määrä haastatteluja saatiin kuitenkin toteutettua, mutta tavoiteltu haastattelumäärä jäi kuitenkin yhtä haastattelua vaille vajaaksi. Analysointivaihetta kuitenkin helpotti haastattelujen tarkka ja johdonmukainen aineiston litterointi.

Mielestäni opinnäytetyö onnistui hyvin aikataulullisista haasteista riippumatta. Opinnäytetyöprosessi opetti minulle suunnitteluvaiheen merkitystä aiheen tarkassa rajaamisessa ja aikataulutuksessa. Mielestäni työn tavoite kuitenkin saavutettiin ja toimeksiantajalle saatiin luotua arvokasta tietoa uusien palveluvas- taavien perehdytyksen laadusta.

Lopuksi haluan kiittää erityisesti työn toimeksiantajaani kaikesta saadusta tu- esta opinnäytetyötäni varten. Haluan myös kiittää ohjaajaani, joka aktiivisesti auttoi ja ohjasi opinnäytetyötäni.

Lähteet

Dávila, Norma. & Piña-Ramirez, Wanda. 2018. Effective onboarding. ATD Press, Alexandria, VA.

Eklund, Annina 2023. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Brik Impact Oy. Espoo.

Huhtala, Marjo 2021. Perehdytys on osa onnistunutta rekrytointia. Metropolia 8.4.2021. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/04/08/perehdytys-on-osa-onnistunutta-rekrytointia/> Viitattu 1.2.2024

Havunen, Risto 2022. Alaisena Esimies. Kauppakamari, Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki. Ellibslibrary. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523458123>. Viitattu 6.5.2024

Hyppänen, Riitta. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijänä. Edita, Helsinki.

HRD Manager 2024. Yritys X, Vantaa. Haastattelu 2024.

Järvinen, Pekka 2024. Onnistu Esimiehenä. Alma Talent, Helsinki.

Kelly, Jack 2023. Why Poor Onboarding Experiences Can Lead to New Hires Not Showing Up on Their First Day. Forbes 30.9.2023. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2023/10/30/why-poor-onboarding-experiences-can-lead-to-new-hires-not-showing-up-on-their-first-day/?sh=4810b95d2aff>. Viitattu 1.2.2024.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia, Helsinki.

Lahtiluoma, Sami & Silander, Merja-Leena & Turunen, Raimo & Wiman, Sirkka. 2008. Uuden esimiehen opas. Kirjapaja, Helsinki.

Lauby, Sharlyn 2016. Manager Onboarding: 5 Steps for Setting New Leaders Up for Success. Society For Human Resource Management.

Lombardi, Mollie & Madeline, Laurano 2013. Human Capital Management Trends 2013. It's a Brave New world. Aberdeen Group. Julkaisuun viitattu teoksessa Dávila, Norma. & Piña-Ramirez, Wanda. 2018. Effective onboarding. ATD Press.

McCool, Joseph Daniel 2008. 'Onboarding': Crucial Feedback for Executive Hires. Blomberg. Julkaisuun viitattu teoksessa. Østenseth, Kjerstin Helene Sollie & Grastveit, Stian 2023. Onboarding of managers. "Which aspects of onboarding contributes to managers becoming operational faster?" Pro gradu -tutkielma. Oslo Business School. Oslo Metropolitan University. https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bit-stream/hadle/11250/3107147/Grastveit_%c3%98stenseth_%c3%98AMAS_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 26.2.2024

Nyman, Marilyn 2013. The Executive OnBoarding Challenge. Industry week. Julkaisuun viitattu teoksessa. Østenseth, Kjerstin Helene Sollie & Grastveit, Stian 2023. Onboarding of managers. "Which aspects of onboarding contributes to managers becoming operational faster?" Pro gradu -tutkielma. Oslo Business School. Oslo Metropolitan University. https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bit-stream/hadle/11250/3107147/Grastveit_%c3%98stenseth_%c3%98AMAS_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 26.2.2024

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma, Helsinki.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. Ellibslibrary. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>. Viitattu 6.5.2024

Rauramo, Päivi 2023. Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä ja teollisuusryhmä. 5. uudistettu painos 2023. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Rotko, Oliver 2021. Miten virherekrytoinnin hinta lasketaan. Alma Talent 22.6.2021. <https://atalent.fi/fi/blog/miten-virherekrytoinnin-hinta-lasketaan>. Viitattu 1.2.2024

Räsänen, Mikko 2007. Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Edita, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. KvaliMOTV. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Viitattu 11.4.2024

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. KvaliMOTV. Litterointi. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html. Viitattu 11.4.2024

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006c. KvaliMOTV. Teemoittelu. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. Viitattu 14.4.2024

Salminen, Jari 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum, Helsinki.

Stein, Mark & Christiansen, Lilith 2010. Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organisation. McGraw-Hill. Yhdysvallat. https://learning.oreilly.com/library/view/successful-onboarding-strategies/9780071739375/?sso_link=yes&sso_link_from=metropolia-university. Viitattu 6.5.2024

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 6.5.2024

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 6.5.2024

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet. <https://tem.fi/documents/1410877/2918774/Suomen+ty%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4nt%C3%A4nt%C3%B6+ja+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+suhteet/66681b2a-b817-4f79-8482-9f26091f7602>. Viitattu 4.1.2024.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki. Ellibslibrary. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5>. Viitattu 6.5.2024

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>. Viitattu 17.4.2024

Yhteistoimintalaki 31.12.2021/1333. Finlex. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>. Viitattu 15.3.2024

Yritys X 2024a. Yritys X verkkosivut. Meistä. Viitattu 11.4.2024

Yritys X 2024b. Yritys X vastuuhenkilön käsikirja. Viitattu 11.4.2024

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei. Olen Panu Haapala. Opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa liiketaloutta pääaineena Esimiestyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen. Teen opinnäytetyötä aiheesta "Kohti kaupan alan parasta esihenkilötyötä - Kuinka uusien esihenkilöiden perehdytyksen laatua voidaan kehittää yrityksessä X?"

Kutsun sinut tutkimushaastatteluun, joka on osa opinnäytetyöni tutkimuksellista osuutta. Tutkimushaastattelun tarkoituksena on kartoittaa uusien esihenkilöiden kokemuksia sekä ajatuksia kuinka esihenkilötyöhön perehdytys on omalla kohdalla onnistunut. Haastattelusta saatujen tulosten avulla pyritään tunnistamaan kehityskohteita, jotta yrityksen esihenkilötyön laatua voitaisiin kehittää kohti kaupan alan parasta esihenkilötyötä.

Haastattelusta saatuja vastauksia käsitellään yleisen tietosuojalain (GDPR) mukaisesti ja tutkimuksesta saatuja vastauksia käytetään vain aineistona opinnäytetyötäni varten. Tutkimushaastattelu suoritetaan täysin anonymisoidusti, jolloin yksittäisten haastattelujen ja vastausten perusteella ei voida tunnistaa yksittäistä henkilöä. Tämä toimenpide toteutetaan noudattaen GDPR-ohjeistuksia tietosuojan varmistamiseksi. Haastateltavien yksityisyys ja henkilötietojen suojaaminen ovat ensisijaisen tärkeitä, ja kaikki kerätty tieto käsitellään luottamuksellisesti. Näin varmistetaan, että tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä ja hyödyllisiä ilman yksittäisten henkilöiden tunnistamista. Voit tutustua lisää Metropolian GDPR ohjeistukseen sivulla <https://www.metropolia.fi/fi/metropoliasta/tietosuoja-ja-gdpr>.

Haastattelu vie aikaa noin 45min ja haastattelun voi suorittaa työajalla. Keskusteletan kuitenkin ensin oman esihenkilösi kanssa, että ajankohta sopii aikatauluunne.

Kiitos! Nähdään haastattelussa. 😊

-Panu



Tietosuoja Metropolia Ammattikorkeakoul... ✕

www.metropolia.fi

Liite 2. Haastattelun runko

Tutkimushaastattelun runko

1. Työsudetta koskevat kartoittavat kysymykset
 - a. Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilötehtävissä yrityksessä X?
 - b. Onko sinulla aiempaa työkokoemusta esihenkilötehtävistä – jos on, kuinka pitkään?
 - c. Entä koulutustaustaa esihenkilötyöhön? Millaista?

2. Kysymykset perehdytyksen yleisestä onnistumisesta ja sisällöstä
 - a. Kuvaile yleisesti onnistuiko perehdytys mielestäsi omalla kohdalla?
 - b. Kuvaile asioita, jotka jäivät perehdytyksessä huomioimatta tai jotka jäivät epäselkeiksi. Ilmenikö joitain asioita vasta myöhemmin?
 - c. Kuvaile miten perehdytyksessä käytiin läpi perehdytysohjelman sisältö, aikataulut ja vastuuhenkilöt?
 - d. Kuvaile kuinka työnkuva käytiin läpi rekrytoinnin alkuvaiheissa (esim. työhaastattelussa), sekä kuinka perehdytyksessä otettiin huomioon koko työnkuvan läpikäynti?
 - e. Kuvaile millaista palautetta olet saanut perehdytyksen aikana? Keltä?
 - f. Kuvaile kuinka työkuultuuriin ja organisaatioon sitouttaminen toteutettiin perehdytyksessä?
 - g. Oliko perehdytysjakso mielestäsi tarpeeksi pitkä? Miksi – miksi ei?
 - h. Kuvaile annettiinko sinulle mahdollisuus tutustua työnantajaan ennakoon ennen työsuhteen alkua?
 - i. Mikä perehdytyksen vaihe mielestäsi onnistui parhaiten. Alku- ja yleisperehdytys vai työhönopastus? Entä koitko perehdytysmateriaalit tai itseopiskeltavat materiaalit (talonkirja, esihenkilön vastuukirja) hyödylliseksi?
 - j. Jos olet osallistunut yleisiin koulutuspäiviin (esim. HR järjestämiin palveluvastaavien tai työvuorosunnittelu), kuvaile onko näistä ollut hyötyä?
 - k. Kuvaile onko teams-koulutukset olleet hyödyllisiä esihenkilötyön tukemiseksi?

3. Esihenkilötyön vastuualueiden huomioiminen perehdyttämisessä

- a. Kuvaile kuinka perehdyttämisessä on huomioitu:
- Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen
 - Henkilöstön työturvallisuudesta huolehtiminen
 - Lainalaisuuksien hallinta esihenkilötyössä

4. Yrityksen perustehtävä, strategia ja arvot.

- a. Kuvaile omin sanoin yrityksen perustehtävä? Tuliko perustehtävä ilmi perehdytyksessä? Missä vaiheessa?
- b. Kuvaile yrityksen strategia ja visio? Tuliko edellä mainitut ilmi perehdytyksessä? Missä vaiheessa?
- c. Kuinka perehdytyksessä otettiin huomioon yrityksen arvojen sisäistäminen? Kuinka arvojen ymmärtämisen tärkeys esihenkilötyössä sisällytettiin perehdyttämisessä?

5. Valmiudet työskentelyyn perehdytyksen jälkeen

- a. Kuvaile oma roolisi organisaatiossa. Millaisena itse koet roolisi - onko oma rooli hallussa ja selkeä? Koetko roolisi oikeanlaisena?
- b. Kuvaile tärkeimmät vastuualueet, tehtävät, tavoitteet sekä odotukset, johon joutuu itse esihenkilönä vastaamaan?
- c. Koitko olevasi valmis esihenkilötehtävään perehdytysjakson jälkeen? Miksi?
- d. Kuvaile millaisia haasteita olet kohdannut esihenkilötyössä perehdytyksen jälkeen. Oletko saanut näihin tukea?

6. Perehdytyksen mallit yrityksessä X ja kehitysideat

- a. Koetko vierihoidtoperehdytyksen toimivaksi malliksi esihenkilöiden perehdytykselle vai olisiko myyjien kaltainen malliperehdytys parempi perehdytysmalli?
- b. Kuvaile kuinka kehittäisit itse esihenkilöiden perehdytystä yrityksessä X.