

Henna Luukkonen, LYL20SKUU

Uuden työntekijän perehdyttäminen - Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Yleis- hallinnon vastuualueella

Opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen
ja johtaminen YAMK

Syksy 2024



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Luukkonen Henna

Työn nimi: Uuden työntekijän perehdyttäminen – Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen yleishallinnon vastuualueella

Tutkintonimike: Liiketalouden kehittäminen ja johtaminen YAMK

Asiasanat: perehdytys, perehdytysprosessi, uusi työntekijä, hybridijohtaminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen hallintopalveluiden palvelualueelle kuuluvan yleishallinnon vastuualueen uusien työntekijöiden työhön perehdyttämistä. Tarkoituksena oli kuvata perehdyttämisen vaiheet ja sisältö toimivan perehdytysprosessin luomiseksi.

Opinnäytetyö tehtiin konstruktivisena tutkimuksena, jonka tuotoksena luotiin kohdeorganisaation vastuualueen käyttöön perehdytysopas tukemaan työntekijöitä työhön perehtymisessä, sekä hybridijohtamista. Konstruktiviselle tutkimukselle ominaista on, että tutkimusaiheen valinnan jälkeen perehdytään alan kirjallisuuteen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostettiin työhön perehdyttämiseen liittyvistä tutkimuksista ja alan kirjallisuudesta koskien perehdytysprosessia, perehdyttämisen vastuita, tavoitteita ja vaikutuksia, sekä seuranta- ja arviointia. Lisäksi teoreettinen viitekehys koostui hybridijohtamisesta, hybridin etätyöstä, sekä etänä perehdyttämisestä.

Konstruktiviselle tutkimusmenetelmälle on tyypillistä valita useita aineiston keruumenetelmiä. Tässä opinnäytetyössä käytettiin kahta eri menetelmää. Aineistoa alettiin keräämään vastuualueen sihteereille ja esihenkilöille järjestettävien teemahaastatteluiden avulla, joissa oli tarkoitus saada vastauksia tutkimuskysymyksiin ”Millainen perehdyttäminen työntekijöiden mielestä tukee heidän työhönsä perehtymistä?” ja ”Millainen perehdyttäminen esihenkilöiden mielestä tukee työntekijöiden työhön perehtymistä?” Haastattelut analysoitiin induktiivisen sisällön analyysin avulla. Haastatteluiden analyysien jälkeen esihenkilöille pidettiin yhteiskehittämisen työpaja, jossa opinnäytetyön tekijä esitteli haastatteluiden analyysien kautta esiin nousseet kehittämiskohdat, joita olivat perehdytys suunnitelman kehittäminen, organisaatioon perehdyttäminen, yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset, sekä sosiaalinen tuki perehdyttämisessä. Työpajan tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimuskysymykseen Millaisilla keinoilla tai menetelmillä perehdyttämisprosessia voitaisiin kehittää, jotta se tukisi hybridijohtamista?

Haastatteluiden ja työpajan tulosten pohjalta luotiin implementointisuunnitelma perehdytyksen jatkokehittämisestä, sekä perehdytysoppaan käyttöönotosta. Opinnäytetyön yhteenvetona ja johtopäätöksinä voidaan todeta, että perehdytysprosessi vaatii onnistuakseen huolellista suunnittelua, perehdyttämiseen tulisi varata riittävästi aikaa, työhön perehtymistä tukevat yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset, organisaatioon perehdyttäminen, sekä sosiaalisen tuen merkitys uuden työntekijän työhön perehtymisessä on merkittävä tekijä.

Abstract**Author(s):** Luukkonen Henna**Title of the Publication:** Induction of a new employee - in the general administration area of the Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue**Degree Title:** Master of Business Administration**Keywords:** orientation, orientation process, new employee, hybrid management

The aim of this thesis was to develop the orientation of new employees in the general administration area of responsibility for the administrative services of the Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. The purpose was to describe the stages and content of the orientation in order to create a functional induction process.

The thesis was carried out as a constructive study, the output of which was the creation of an orientation guide for the target organisation's area of responsibility to support employees in familiarising themselves with work, as well as hybrid management. It is characteristic of constructive research that after selecting the research topic, the literature in the field is familiarised. The theoretical framework of the thesis was formed from studies related to work orientation and literature in the field concerning the induction process, responsibilities, objectives and impacts of induction, as well as monitoring and evaluation. In addition, the theoretical framework consisted of hybrid management, hybrid and remote work, and remote orientation.

It is typical for a constructive research method to choose several data collection methods. Two different methods were used in this thesis. Data was collected through thematic interviews with secretaries and supervisors in the area of responsibility, the purpose of which was to provide answers to the research questions "What kind of orientation does employees think supports familiarisation with their work?" and "What kind of orientation do supervisors think supports employees' familiarisation with their work?" The interviews were analyzed using inductive content analysis. After the analyses of the interviews, a co-creation workshop was held for supervisors, where the author of the thesis presented the development points that emerged through the analyses of the interviews, which included the development of the induction plan, orientation to the organization, common practices and guidelines, and social support in orientation. The purpose of the workshop was to get answers to the research question What kind of means or methods could be used to develop the onboarding process to support hybrid leadership?

Based on the results of the interviews and workshop, an implementation plan was created for the further development of orientation and the introduction of an orientation guide. As a summary and conclusions of the thesis, it can be stated that the induction process requires careful planning in order to succeed, sufficient time should be reserved for orientation, common practices and guidelines that support familiarization with the work, orientation to the organization, and the importance of social support in familiarizing a new employee with the work is a significant factor.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue	2
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Teoreettinen viitekehys	4
2	Työhön perehdyttäminen	5
2.1	Perehdytysprosessi	6
2.2	Perehdyttämisen vastuut	10
2.3	Perehdytyksen tavoitteet ja vaikutukset	12
2.4	Perehdytyksen seuranta ja arviointi	15
3	Johtamisen eri muodot	18
3.1	Hybridijohtaminen	19
3.2	Hybridi- ja etätyö	21
3.3	Perehdyttäminen etänä	25
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	27
4.1	Konstrukttiivinen tutkimus	27
4.2	Laadullinen tutkimus	30
4.3	Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä	30
4.4	Aineiston analysointi	32
5	Kehittämistehtävä ja tutkimustulokset	35
5.1	Yleishallinnon sihteereiden haastattelut	38
5.2	Yleishallinnon esihenkilöiden haastattelut	49
5.3	Esihenkilöiden työpajan tulokset	58
5.4	Perehdytysopas ja implementointisuunnitelma	62
6	Johtopäätökset	65
7	Pohdinta	69
7.1	Opinnäytetyön luotettavuus	70

7.2	Tutkimuksen eettisyys.....	72
7.3	Oman asiantuntijuuden kehittyminen	73
7.4	Jatkotutkimusaiheet.....	74
	Lähteet	75

Liitteet (6 kpl)

Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma

Liite 2 Opinnäytetyön aikataulu

Liite 3 Tiedote haastateltavalle

Liite 4 Suostumus haastatteluun

Liite 5 Teemahaastattelukysymykset

Liite 6 Perehdytysoppaan sisällysluettelo

1 Johdanto

Perehdyttämiseen kuuluvat kaikki ne toimet, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä sekä oppimaan omat työtehtävänsä. Oli henkilö sitten tullut organisaatioon uutena työntekijänä, tai oli hän organisaation sisällä työtehtäviään vaihtava henkilö, perehdyttämistä tarvitaan. Perehdyttämistä voidaan pitää tärkeänä monestakin syystä. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeasti, mutta myös oikein. Perinpohjaisella perehdyttämällä voidaan luoda perehdyttävälle turvallinen tunne uusien työtehtäviensä alkutaipaleella. (Joki, 2018, 111.) Hyvällä ja perusteellisella perehdyttämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti perehtyvän työntekijän sitoutumiseen, tehokkuuteen, työhyvinvointiin, tuottavuuteen, sekä työssä viihtymiseen (Joki, 2018, 111: Saarinen, 2022, 4: Scott ym. 2022,2).

Perehdyttämisen voidaan sanoa olevan prosessi, joka saa alkunsa jo rekrytointivaiheesta, kun tehtävään valitaan siihen parhaiten soveltuva työntekijä (Saarinen, 2022, 159). Perehdytysprosessi on johtamisen väline, jonka avulla organisaatiota voidaan johtaa kohti sen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa. Perehdytysprosessin tulisi olla linjassa organisaation strategian kanssa, sekä perehdytyksen tulisi liittyä muuhun organisaation toimintaan saumattomasti, eikä jäädä irralliseksi prosessiksi. (Eklund, 2018, 27.)

Saarinen (2022, 5) on väitöskirjassaan tutkinut miten uusien työntekijöiden työn oppimista ja työssä suoriutumista voidaan organisaatiossa edistää kehittämällä perehdyttämistä. Saarisen tutkimustulokset osoittivat, että uusien työntekijöiden työssä suoriutumista saatiin parhaiten edistettyä perehdyttämällä, jossa yhdistyivät selkeät tavoitteet, vaiheittainen työn oppiminen, yksilöllähtöinen perehdytyksessä eteneminen, sekä työyhteisöön sosiaalistaminen. Myös Miettinen ym. (2006, 67) toteavat tutkimuksessaan, että perehtyjää voidaan auttaa siirtymään ja sopeutumaan työyhteisöön nopeammin sekä työskentelemään yhteisön täysivaltaisena jäsenenä tavoitteellisen perehdytyksen avulla. Perehdytyksellä työntekijä saa kokonaiskuvan organisaatiosta, työympäristöstä, sekä tavoitteista ja toiminnasta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen (Pohteen) yleishallinnon vastuualueen työntekijöiden työhön perehtymistä ja tarkoituksena on kuvata perehdyttämisen vaiheet ja sisällöt, jotka muodostavat toimivan perehdytysprosessin. Opinnäyte-

työn tuotoksena syntyy perehdytysopas, jonka tavoitteena on tukea työntekijöiden työhön perehtymistä, sekä hybridijohtamista, joka Yleishallinnon vastuualueelle on ominaista maantieteellinen etäisyys huomioiden. Perehdytysoppaan käyttöönotosta tullaan tekemään implementointisuunnitelma.

1.1 Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue

Pohjois-pohjanmaan hyvinvointialue (Pohde) on yksi Suomen 21 hyvinvointialueesta, joka kuuluu Suomen laajimpiin hyvinvointialueisiin. Pohteella on töissä noin 18 500 sosiaali- ja terveystalve-lujen, sekä pelastusalan ammattilaista. Hyvinvointialue on jaettu kahteen toimialaan, joita ovat sosiaali- ja terveystoimi (sote), sekä pelastustoimi. Järjestämistoiminnot vastaavat hyvinvointialueen palvelutuotannon ohjauksesta ja resurssien kohdentamisesta. Konsernipalveluihin kuuluvat HR, hallinto, talous ja hankinnat, tietohallinto, tekniset palvelut, ateria- ja puhtauspalvelut, sekä viestintä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Hallintopalveluiden Yleishallinnon vastuualue. Yleishallinto kuuluu Pohteen Konsernipalveluihin, hallintopalveluiden vastuualueelle. Yleishallinnon vastuualue käsittää sihteeripalvelut, johon kuuluvat johdon sihteerit, hallintopalvelusihteerit, palvelusihteerit sekä osastonsihteerit. Osastonsihteeireistä, sekä palvelu- ja hallintopalvelusihteeireistä koostuvat sihteeritiimit on muodostettu Pohteella syksyn 2023 aikana, joita johtavat Palvelupäälliköt (2). Sihteerit työskentelevät Pohteella maantieteellisesti laajalla alueella, Kalajoelta Kuusamoon ja johtaminen on hybridijohtamista.

Pohteen toimintaa ohjaa hyvinvointialuestrategia, jonka lähtökohtana ovat pohjoispohjalaiset ihmiset, sekä heidän hyvinvointinsa, turvallisuutensa ja terveytensä. Strategian painopisteitä ovat *ihmistä varten, vaikuttavasti yhdessä, rohkeasti uutta, sekä parhaat osaajat*. Parhaat osaajat painopiste käsittää seuraavat asiat:

- Henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen hyvinvointialueen toimintaan ja palvelujen kehittämistyöhön
- Hyvinvointialue on arvostettu työnantaja ja kouluttaja
- Johtaminen tukee henkilöstön työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä

Opinnäytetyön aihe on saanut alkunsa kohdeorganisaation toiveesta luoda yhteinen perehdytysopas yleishallinnon vastuualueelle tukemaan työntekijöiden työhön perehtymistä. Tällä hetkellä yhteistä perehdytysopasta vastuualueella ei ole, mutta henkilökunnan intraan on HR:n toimesta luotu esihenkilöiden ja työntekijöiden tueksi perehdytyksen tarkistuslista. Tarkistuslistaan on koottu Pohteen tärkeimmät perehdytykseen liittyvät asiat, jotka tulee ottaa huomioon uuden työntekijän aloittaessa työt Pohteella. Myös perehdytys on sidottu Pohteen strategiaan; johtaminen tukee henkilöstön työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä luoden edellytykset kehittää henkilöstön osaamista ja työuralla etenemistä.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön aihe muodostui kohdeorganisaation toiveesta luoda yhteinen perehdytysopas yleishallinnon vastuualueelle tukemaan työntekijöiden työhön perehtymistä ja työssä suoriutumisesta. Perehdyttäminen ei ole pelkkää perehdytysoppaan luomista tai sen lukemista, vaan se tarvitsee onnistuakseen toimivan prosessin. Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä on kuvata perehdyttämisen vaiheet ja sisällöt, jotka muodostavat toimivan perehdytysprosessin. Tavoitteena on kehittää työntekijöiden työhön perehtymistä. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy yleishallinnon vastuualueelle yhteinen perehdytysopas, joka on osa perehdytysprosessia. Tällä hetkellä yhteistä perehdytysopasta vastuualueella ei ole, koska organisaatio ja itse vastuualue on vielä suhteellisen uusi ja sihteeritiimit on muodostettu syksyn 2023 aikana. Perehdytysoppaan tavoitteena on tukea työntekijän työhön perehtymistä, sekä hybridijohtamista maantieteellinen etäisyys huomioiden.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, millainen perehdytysprosessin tulisi olla, jotta se tukisi työntekijöiden työhön perehtymistä, sekä hybridijohtamista? Teoreettiset kysymykset ovat: Mitä perehdyttäminen on? Mitä hybridijohtaminen on?

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat

1. Millainen perehdyttäminen työntekijöiden mielestä tukee heidän työhönsä perehtymistä?
2. Millainen perehdyttäminen tukee esihenkilöiden mielestä työntekijöiden työhön perehtymistä?

3. Millaisilla keinoilla tai menetelmillä perehdyttämisprosessia voitaisiin kehittää, jotta se tukisi hybridijohtamista?
4. Miten perehdyttämistä toteutetaan jatkossa?

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui toisiinsa yhteyksiä muodostavista käsitteistä, joita ovat perehdyttäminen, perehdytysprosessi, perehdyttämisen vastuut, tavoitteet ja vaikutukset, perehdytyksen seuranta ja arviointi, hybridi- ja etätö, johtaminen ja hybridijohtaminen. Teoriaosuudessa on käytetty monipuolisesti lähdekirjallisuutta alan aiheista, sekä aiheisiin liittyviä tutkimuksia.

Seuraavissa luvuissa (2 & 3) käydään läpi opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Lopullisen tuotoksen, eli perehdytysoppaan tekemiseen käytetään apuna opinnäytetyössä käsiteltyä teoriaa- ja tutkimustietoa, jota tullaan tarkastelemaan koko prosessin ajan suhteessa eri vaiheessa hankittavaan empiiriseen aineistoon.

2 Työhön perehdyttäminen

Perehdyttämisen yritykseen ja tuleviin työtehtäviin voidaan sanoa alkavan jo rekrytointivaiheessa, jolloin siihen valitaan parhaiten soveltuva henkilö (Kupias & Peltola, 2009, 72; Saarinen, 2022, 159). Haastattelun yhteydessä organisaatiosta ja työtehtävistä annetut tiedot antavat pohjaa perehdytettävän tulevalle työlle. Henkilövalinnan jälkeen henkilöstöammattilaiset voivat tehdä paljon tuloksellisen ja laadukkaan perehdyttämisen eteen koko organisaation tasolla. Heidän on mahdollista tukea sekä esihenkilöitä, mutta myös perehdyttäjiä luomalla hyvät edellytykset perehdyttämiselle, mutta myös perehdyttämistä tukevia rakenteita. Strategian tulisi olla suunnannäyttävä myös perehdyttämisessä (Kupias & Peltola, 2009, 72–73.) Hyvin johdetussa organisaatiossa on selvää, mitä perehdyttäminen pitää sisällään, miten sitä hoidetaan ja kuka sen hoitaa (Kamensky, 2015, 193).

Työnteko sekä siihen oppiminen on myös laissa säädettyä ja valvottua. Lait sisältävät useita suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Huomio on kiinnitetty erityisesti työnantajan velvollisuuteen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä ohjaavat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola, 2009, 20.) Työntekijää ei tulisi perehdyttää vain päivittäisiin töihinsä, vaan myös turvallisuuteen liittyviin asioihin. Työpaikan vaarojen selvittäminen ja niiden arviointi luovat suuntaa ja sisältöä perehdytykselle. Työnantajan tulisi perehdyttää työntekijä työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin, sekä niiden oikeanlaiseen käyttöön, mutta myös turvallisiin työtapoihin. Työntekijä tulisi perehdyttää myös siihen, miten haitat ja vaarat työssä voidaan estää, esimerkiksi tietotyötä tekevän työntekijän tulisi saada opetusta ja ohjausta myös työssä kuormittumisen välttämiseksi, työkuormituksen hallintakeinoista, työn tauottamisesta sekä myös palautumisesta. Työtehtävästä riippumatta, työntekijän tulee olla myös tietoinen, miten hänen tulee toimia, jos työ kuormittaa liikaa, tai työntekijään itseensä kohdistuu työssä epäasiallista käytöstä tai kohtelua (Autio, 2022, 29.)

Perehdytyksen voidaan käsittää olevan erilaisia käytänteitä, joiden tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan uuden työnsä, sekä sopeutuu osaksi työyhteisöä. Jotta työntekijä voi suoriutua tehtävässään hyvin, tulee hänen omaksua monia uusia asioita ja taitoja, sekä yhteisiä toimintatapoja. Tämän lisäksi hänen tulee oppia toimimaan tehokkaasti organisaatiossa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Perehdytys on sekä uuden oppimista, mutta myös tiedon soveltamista. Myös organisaation tulee oppia vastaanottamaan uutta tietoa, muokata olemassa

olevia toimintatapojaan, sekä sopeutua uuden työntekijän myötä muutoksiin, joita perehdytetävä tuo mukanaan. Uusien toimintatapojen käyttöönotto ei tapahdu organisaatiossa hetkessä, vaan se vaatii aikaa ja toistoja. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tulee olla valmis käyttämään perehdytykseen riittävästi resursseja. Perehdytyksessä on kyse siitä, että perehdytyksen eri osapuolet tutustuvat toisiinsa riittävästi, jotta he pystyvät työskentelemään tehokkaasti yhdessä, sekä ymmärtämään toisiaan. Kun perehdytys on toimivaa, se tukee uuden työntekijän ja organisaation keskinäistä vuorovaikusta, sekä sen lisäksi antaa mahdollisuuden kysymysten ja vastausten esittämiseksi (Eklund, 2018, 25–26.) Lisäksi onnistuessaan perehdytys on myös innostavaa ja motivoivaa, sekä parhaimmillaan se yhdistää myös työyhteisön keskinäistä toimintaa (Honkaniemi ym. 2007, 154).

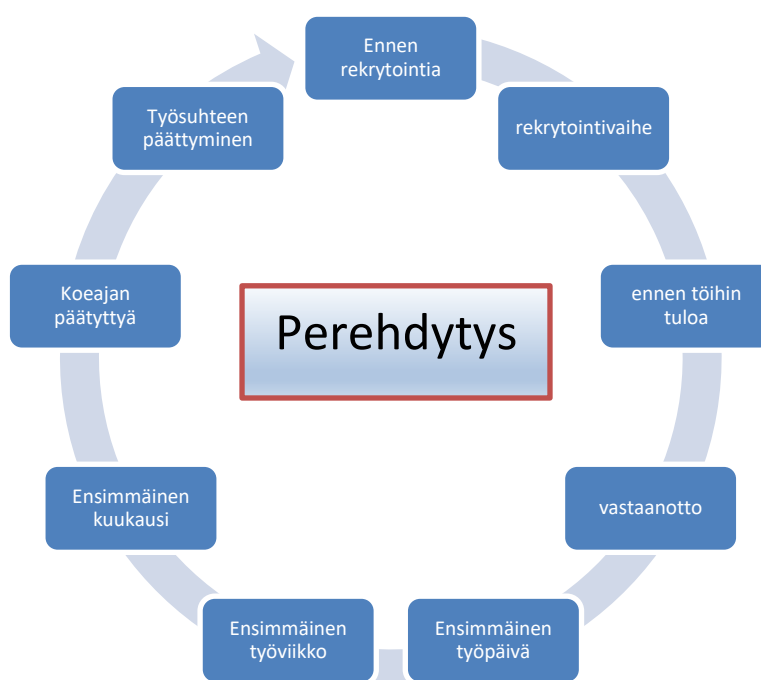
Hyvin hoidettu työntekijän perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta henkilöä ja hänen osaamisensa kohtaan (Joki, 2018, 22). Uuden työntekijän osaamiseen on mahdollista tutustua erilaisien osaamiskartoitusten kautta (Eklund, 2018, 188). On sekä työyhteisön toimivuuden, mutta myös tuloksen kannalta oleellista, että perehdytys organisaatiossa hoidetaan, oli se hoidettu sitten suunnitellun ohjelman mukaisesti, tai tapauskohtaisesti luovuutta käyttäen. Koko liiketoiminnan menestymisen kannalta on tärkeää, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä, jolla on aito halu tehdä yhdessä hyviä tuloksia. (Joki, 2018, 22.) Myös (Rowlan, Ruth & Ekot, 2017, 220) toteavat, että uudet työntekijät voivat saada perehdytyksen avulla selkeyttä rooleistaan, vastuistaan, työprosesseistaan, ja muista työhön liittyvistä asioista, jotka selkeyttävät myös heidän työnkuvaansa ja työhönsä keskittymistä. Näillä asioilla voidaan vaikuttaa työn tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen työssä.

2.1 Perehdytysprosessi

Laadukkaan perehdytyksen voidaan sanoa olevan prosessi, joka edellyttää onnistuakseen suunnittelua, vastuun määrittelyä, tavoitteiden asettamista sekä suunnitelmallista arviointia (Miettinen ym. 2009, 77). Jakamalla kokonaisuus pienempiin osa-alueisiin, voidaan helpottaa perehdytysprosessin suunnittelua (Eklund, 2018, 91). Usein perehdytysprosessi jaetaan ajallisesti kolmeen vaiheeseen: perehdyttämiseen ennen työsuhteen alkua, perehdyttämiseen ensimmäisten viikkojen aikana, sekä perehdyttämiseen ensimmäisten kuukausien aikana. Perehdyttämisen

pohjimmainen tavoite on luoda positiivinen ensivaikutelma työn tekemistä kohtaan (Saarinen, 2022, 19.)

Kupias & Peltola (2009, 102) jakavat perehdytysprosessin vaiheisiin, joita ovat aika ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, aika ennen töihin tuloa, vastaanotto, sekä ensimmäiseen päivään, viikkoon ja kuukauteen, aikaan koeajan päätyttyä ja työsuhteen päättymiseen.



Kuvio 1. Perehdytyksen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102)

Perehdyttämisen voidaan sanoa alkavan jo ennen rekrytointia, jolloin mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista, sekä varsinaista työhön ja organisaatioon perehdyttämisestä (Kupias & Peltola, 2009, 102; Juholin 2008, 237). Rekrytointivaihe on tärkeä vaihe perehdyttämistä. Rekrytointivaihe on molemminpuolista vuorovaikutusta työntekijän ja työnantajan välillä, jolloin hakijoille kerrotaan tehtävän, työyhteisön ja organisaation vaatimuksista ja erityispiireistä, kun taas samanaikaisesti organisaatio saa työnhakijoiden ajatuksista, näkemyksistä sekä osaamisesta tietoa (Kupias & Peltola, 2009, 102). Työpaikkailmoituksessa, sekä muissa rekrytointimateriaaleissa ja haastattelussa välitettävät rekrytointia edeltävät tiedot voivat luoda perustan

vankalle perehdytykselle, jolloin työntekijä alkaa muodostaa mielikuvaa yrityksestä (Wallace, 2009, 169).

Ennen ensimmäistä työpäivää tietojen antaminen organisaatiosta tai yrityksestä voi auttaa lievittämään uuden työntekijän ahdistusta tai jännitystä. Erityisesti tietoa, jota uusi työntekijä pitää merkityksellisenä tai hyödyllisenä, kuten pysäköinti, työpaikan tai toimiston tarkka sijainti, tarvikkeet ja laitteet sekä ruokailu. On olemassa monia tapoja vahvistaa työntekijän positiivisia tunteita uudesta työstä, kuten esimerkiksi tervetuliaisvideon lähettäminen uudelle työntekijälle katsottavaksi, tai soittamalla vähintään yhden henkilökohtaisen puhelun esihenkilön toimesta, jotta työntekijällä olisi mahdollisuus viime hetken kysymyksiin ennen töiden aloituspäivää (Wallace, 2009, 172.) Myös Saarinen (2022, 166) toteaa, että esihenkilön yhteydenotto ennen työsuhteen alkua voi lievittää epätietoisuutta ja jännitystä uutta työtä kohtaan.

Töihin vastaanotossa työntekijä saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä. Vastaanottoon kannattaa siis panostaa. Ensimmäisen työpäivän aikana hoidetaan yleensä kiireelliset käytännönasiat, kuten avainten luovutus, kulkuluvat ja muut työn aloittamiseen liittyvät käytännön asiat. (Kupias & Peltola, 2009, 103–107; Työterveyslaitos, 2022.) Wallace (2009, 167) toteaa tutkimuksessaan, että ensimmäisten päivien kriittisin näkökohta ja tärkein elementti tulisi olla uuden työntekijän henkilökohtaisista ja sosiaalisista tarpeista huolehtiminen, eli työntekijää tulisi auttaa tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja tuntemaan itsensä osaksi tiimiä.

Ensimmäisen viikon aikana on toivottavaa, että uusi työntekijä pääsee kiinni työhönsä. Ensimmäisen viikon perehdytystä voisi kutsua ensiapupakkaukseksi, jonka avulla työntekijä pääsee hyvin alkuun (Kupias & Peltola, 2009, 103.) Ensimmäisten viikkojen aikana perehdytyksessä tulisi keskittyä työtehtävään perehdyttämiseen, työyhteisöön tutustumiseen, sekä työroolin määrittämiseen (Saarinen, 2022, 20). Ensimmäisen kuukauden aikana työntekijällä tulisi olla jo mahdollisuus tuoda omia näkemyksiään työstä esille, joiden avulla hän parhaimmillaan kehittää työn toimintatapoja. Esihenkilöllä ja koko työyhteisöllä tulisi olla kykyä ja vilpittöntä halua ottaa vastaan palautetta ja näin ollen kehittää myös omaa toimintaansa. (Kupias & Peltola, 2009, 104–107.)

Koeajan päätyttyä työntekijä on otettu osaksi työyhteisöä ja hän kokee kuuluvansa niin työyhteisöönsä kuin olevansa osa organisaatiota. Ennen koeajan päättymistä tulisi pitää esihenkilön kanssa koeaikakeskustelu, jossa voidaan molemminpuolisesti arvioida perehdyttämisen ja pereh-

tymisen onnistumista (Kupias & Peltola, 2009, 109–110.) Perehdyttämistä onkin mahdollista kehittää annetun palautteen perusteella (Työterveyslaitos, 2022). Tässä vaiheessa voidaan myös tarkastella rekrytoinnin onnistumista. Työntekijän perehdyttäminen voi päättyä myös siihen, että työntekijä päättää jättää yrityksen. Tässä tapauksessa tulisikin muistaa pyytää häneltä palautetta perehdyttämisen onnistumisesta lähtökeskustelun merkeissä. (Kupias & Peltola, 2009, 109–110.)

Eklund (2018, 92) jakaa perehdytyksen puolestaan eri osa-alueisiin, joita ovat vastualueiden ja tavoitteiden läpikäyminen, työtehtävään opastaminen, organisaation toimintaan tutustuminen, prosessien ja käytänteiden oppiminen, verkostojen muodostaminen ja kehittymisen seuranta perehdytyksen aikana.



Kuvio 2. Perehdytysprosessi Eklundin (2018, 92) mukaan

Jo rekrytointivaiheessa tulisi avata hyvin työn vastualueet ja työtehtävän tavoitteet. Tällöin niitä on helpompaa käydä lävitse myös perehdytyksen aikana. Työtehtävään opastamiselle tarkoitetaan käytännön opastusta kyseiseen tehtävään, joka viittaa erilaisiin työpaikan sääntöihin tai toimintatapoihin, joiden avulla työ voidaan suorittaa onnistuneesti. Perehdytyksen iso osa-alue on toiminnasta kertominen, ja se sisältää asioita, joita organisaatiosta halutaan viestittää laajemmassa kaavassa. Prosessien ja käytänteiden oppiminen organisaatiossa tarkoittaa sitä, että ne ovat osa johtamiskäytänteitä, miten organisaatiossa työtä johdetaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että riippumatta organisaatiosta eri prosesseille voi olla olemassa määritellyt tavat, miten

ne tulisi hoitaa. On myös mahdollista, että työntekijällä voi olla valtaa vaikuttaa siihen, miten työnsä suorittaa. Verkostot ovat myös tärkeä osa perehdytysprosessia. Mitä enemmän työntekijällä on henkilöitä verkostossaan, jotka voivat auttaa häntä työhön liittyvien haasteiden kanssa, sitä todennäköisemmin hänen on mahdollista saada apua silloin kun sitä tarvitsee (Eklund, 2018, 92–109.) Kehittymisen seuranta on myös perehdytysprosessin suunnittelun tärkeä vaihe. Jatkuvalle seurannalle varmistetaan, että päästään määriteltyihin tavoitteisiin, mutta sen avulla on myös mahdollista arvioida perehdytyksen toimivuutta ja vaikuttavuutta (Eklund, 2018, 109: Työturvallisuuskeskus 2020, 15.)

Cable, Gino & Staats (2013, 26–27) käsittelevät perehdytysprosessia, johon kuuluu neljä periaatetta, joilla uuden työntekijän perehdytysprosessi saadaan hyvään alkuun. Ensimmäinen periaate on, että irrottaudutaan perinteisestä työntekijä - työnantaja jaosta, jossa työntekijä tekee hänelle osoitetut tehtävät, joista työnantaja maksaa. Työnantajien tulisikin muistaa, että organisaatioissa on ihmisiä, jotka haluavat kehittyä työssään ja käyttää vahvuuksiaan. Toisen periaatteen mukaisesti jokaisen työntekijän henkilökohtaisia vahvuuksia tulisi korostaa ja heitä tulisi kannustaa saavuttamaan omat tavoitteensa ja intohimonsa. Lisäksi heitä tulisi kannustaa löytämään itsellensä ominaiset tavat oppia ja kehittyä työssään. Kolmas periaate on kannustaa työntekijää esittelemään itsensä uusille kollegoille hänelle ominaisella tavalla, joka tuo esiin hänen vahvuutensa ja oman identiteettinsä. Neljännen periaatteen mukaan uutta työntekijää tulisi ohjeistaa miettimään, mitkä ovat hänen vahvuutensa ja miten niitä voitaisiin soveltaa ja hyödyntää uuteen tehtävään. Tällä tavalla työntekijälle luodaan mahdollisuudet kehittää työtään itselleen ominaiseen suuntaan, joka lisää hänen motivaatiotaan työtä kohtaan.

2.2 Perehdyttämisen vastuut

Työsuojelulainsäädäntöön on määritelty useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä perehdyttämisen järjestämiseksi. Perehdytyksen kokonaisuudesta vastaa kuitenkin lähin esihenkilö, mutta käytännössä perehdyttämistä voi tehdä organisaatiossa kuka vain, jolle tehtävä on delegoitu (Eklund, 2018, 140: Työturvallisuuskeskus, 2013.) Perehdyttäjänä voi toimia työkaveri, toinen esihenkilö, organisaation sisällä nimetty kouluttaja tai organisaation ulkopuolinen henkilö. Perehdytysprosessin aikana voi olla useampikin perehdyttäjä tilanteen mukaan. (Eklund, 2018, 140.)

Epäselvä vastuunjako on yksi perehdyttämisen epäkohdista. Tämä tarkoittaa, että perehdytyksen eri osa-alueita ei ole riittävän selkeästi jaettu ja delegoitu. Kun perehdytysuunnitelmaa laaditaan, olisi hyvä varmistaa resurssien riittävyys sekä vastuunjako. Vastuunjakoon kannattaa kiinnittää huomiota riittävästi, vaikka perehdytysprosessi organisaatiossa olisikin luonteeltaan vapaamuotoinen tai joustava. Jokaisen perehdyttäjän tulisi saada valmistautua perehdyttämiseen riittävästi. (Eklund, 2018, 140.) Useissa organisaatioissa on erikseen nimetty henkilöt, jotka vastaavat perehdyttämisestä (Kupias & Peltola, 2009, 82). Perehdytysvastuun jakaminen organisaatiossa on kuitenkin hyvä tapa jakaa vastuuta, joka hyödyttää sekä esihenkilöä, mutta myös muita organisaatioon kuuluvia jäseniä (Eklund, 2018, 141).

Organisaatioissa voi olla erilaisia perehdyttäjärooleja. Näitä ovat esimerkiksi työhönottaja, tulokkaan vastaanottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, työsuhteeseen perehdyttäjä, organisaatioon perehdyttäjä tai tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija. Työhönottajalla voi olla suuri vaikutus työntekijän ensivaikutelmaan organisaatiosta, työyhteisöstä sekä tulevasta työstä. Olipa kyseessä sitten minkälainen perehdytys tahansa, jollakin henkilöllä tulisi olla kokonaisvastuu uuden työntekijän kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista. Erityisen tärkeää tämä olisi huomioida silloin, jos yhden tulokkaan perehdyttämiseen osallistuu useampi henkilö. Mikäli vastuu perehdyttämisestä on ”kaikilla”, vastuuta ei todellisuudessa ole kenelläkään, vaan se jää tulokkaalle itselleen (Kupias & Peltola, 2009, 95–98.) Lähiesihenkilö on kuitenkin aina vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja sen valvonnasta. Lähiesihenkilö voi delegoida perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä eri työnopastajille, mutta vastuu säilyy aina esihenkilöllä itsellään (Työturvallisuuskeskus, 2013).

Useissa organisaatioissa onkin tapana nimetä perehdytettävälle kummi tai mentori, jonka tarkoitus on huolehtia ja tukea perehdytettävää hänen perehtymisvaiheensa aikana (Kupias & Peltola, 2009, 98; Miettinen ym. 2009, 81). Mentorit ovat organisaatiossa resurssi, jotka voivat auttaa uusia työntekijöitä työssään. Mentori voi opettaa uusille työntekijöille organisaatiosta, tarjota neuvoja, auttaa työnohjauksessa, sekä tarjota sosiaalista tukea. Uudet työntekijät voivat kääntyä mentoreiden puoleen, kun heillä on kysymyksiä, mitä he epäroivät kysyä esihenkilöiltään, koska eivät halua näyttää epäpäteviltä (Bauer, 2019, 11.) Ammattilaisten mielestä mentoroinnilla voidaan vastata moniin yksilön kehittymistarpeisiin. Sen avulla voidaan jakaa tietoa ja kokemuksia,

vahvistaa erilaisia taitoja, löytää uusia näkökulmia, sekä ratkaisuja omaan työhönsä. Lisäksi mentoroinnin avulla voidaan parantaa työssä jaksamista, sekä tukea yksilöä elämän erilaisissa siirtymävaiheissa (Karjalainen, 2010, 122.)

Bauerin (2019, 11) mukaan eräs tutkimus osoitti, että uudet työntekijät, joilla oli ollut mentori perehdytyksensä aikana, saivat enemmän tietoa uusista organisaatioistaan kuin uudet työntekijät, jolla ei ollut nimettyä mentoria. Tutkijat ovat havainneet myös, että uudet työntekijät ovat todennäköisemmin oppineet ja sisäistäneet organisaationsa kulttuurin keskeiset arvot, jos he ovat viettäneet aikaa mentorin kanssa. Mentorointiohjelmat, vuorovaikutus kollegoiden kanssa ja riittävä tieto auttavat uusia työntekijöitä sopeutumaan helpommin uuteen työympäristöön. Myös Karjalainen (2010, 122) toteaa, että mentorointi on vuorovaikutuksellista oppimista, jossa oppivat sekä mentori, että aktori ja se rakentuu tasavertaisuudelle ja luottamuksellisuudelle.

2.3 Perehdytyksen tavoitteet ja vaikutukset

Perehdyttäminen käsitteenä kuulostaa hyvin yksiselitteiseltä. Perehdyttämisen tarkempi sisältö on kuitenkin muuttunut vuosien kuluessa ja eri organisaatioissa se merkitsee eri asioita. Tähän on vaikuttanut erityisesti se, millä tavalla organisaatio kytkee perehdyttämisen strategiaansa ja muuhun toimintaansa. (Kupias & Peltola, 2009, 17.) Organisaation tulee ottaa vastuu onnistuneen perehdytyksen takaamiseksi perehdytyksen edellytyksien varmistamisella. Työlainsäädäntö määrittelee tärkeitä näkökulmia perehdytykseen, mutta suppeasti. Työlainsäädännössä määriteltyjen asioiden lisäksi tarvitaan kuitenkin muitakin tavoitteita, joita perehdytyksen kautta halutaan toteuttaa. (Eklund, 2018, 111–112.)

Perehdytyksen tavoitteena voidaan sanoa olevan se, että työntekijä kykenee mahdollisimman pian ottamaan itsenäisen vastuun työtehtävistään. Samalla työntekijä perehdytetään omaan työyhteisöön ja tutustutetaan organisaatioon, jolloin hän oppii tuntemaan laajemmin työyhteisöään ja osaa näin ollen hyödyntää organisaationsa erilaisia palveluja työssään. Tällä tavalla pystytään lisäämään hänen sitoutumistaan organisaatioon ja työyhteisöön, sekä vaikuttamaan työmotivaatioon. Hyvällä perehdyttämällä voidaan luoda myös hyvä ensivaikutelma, sekä rakentaa luottamusta työntekijän ja työnantajan välille (Miettinen ym. 2009, 82: Työturvallisuuskeskus, 2020, 14.)

Organisaatiot määrittävät usein perehdytykselle yleiset tavoitteet, mutta yleiset tavoitteet kuvaavatkin perehdytystä kaikkien uusien työntekijöiden perehdytykselle vaikutuksellisia tavoitteita, eivätkä yksilötason tavoitteita. Tämän vuoksi jokaiselle työntekijälle tulisikin myös määrittää tehtävänkuvan ja henkilön osaamisen mukaan hänen oman perehdytysjaksonsa tavoitteet. Tällä tavalla saadaan realistisemmat ja konkreettisemmat tavoitteet, jotka tekevät perehdytyksen seurannasta myös mielekkäämpää. (Eklund, 2018, 120.) Tarvittava osaaminen on mahdollista jäsenellä ja kuvata monella eri tavalla. Useissa organisaatioissa on tehty tarkkoja osaamiskuvauksia ja karttoja, joita on hyödynnetty perehdyttämisen suunnittelussa. Osaamiskartoitusten perusteella laaditut kartat ovat hyvä pohja sille, kun arvioidaan mitä uudelle työntekijälle tulisi hänen työsuhteensa alussa perehdyttää. Kartat ovat hyvä apuväline myös osaamistason arvioimisessa. Tämän avulla voidaan keskittyä perehdyttämisessä erityisesti niihin asioihin, jotka ovat keskeisiä kyseisen tehtävän kannalta, tai niihin asioihin, joiden osaamisessa on vielä puutteita (Kupias & Peltola, 2009, 88.)

Organisaatiot määrittelevät perehdyttämiselle muitakin tavoitteita, kuin esimerkiksi työturvallisuudesta huolehtimisen. Uuden työntekijän sitoutuminen työhönsä mainitaan usein perehdytyksen yleisimmistä tavoitteista, mutta jokaiselle organisaatiolle se ei kuitenkaan ole ensisijaisin tavoite. Joissain organisaatioissa lyhyet työsuhteet ja vaihtuvuus ovat yleisiä, mutta toisaalta toivottujakin. Silloin perehdytyksen tavoitteet asetetaan vain nopeaan työhön oppimiseen, sekä rutiinitehtävien hyvään hallintaan. Puolestaan organisaatioissa, joissa toivotaan pitkäaikaista työhön sitoutumista, ja jossa ollaan valmiita panostamaan pitkällä aikavälillä organisaation kehittymiseen, tavoitteet perehdytyksessä voivat näyttää hyvin erilaisilta. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi työympäristöön tutustuminen, organisaatiokulttuuriin sopeutuminen ja siinä viihtyminen. Jokaisen organisaation tulisikin pohtia; mitä perehdyttämisellä omassa organisaatiossa tavoitellaan, mitä suunnitellulla perehdytyksellä on tarkoitus saavuttaa, ja miten se tukee organisaation strategiaa? (Eklund, 2018, 28–29.)

Työhön oppimista voidaan edistää määrittelemällä työntekijälle oppimistavoitteet, jolloin työntekijä tulee tietoiseksi omista tavoitteistaan. Lisäksi hän pystyy ottamaan vastuuta myös omasta oppimisestaan. Työn oppimisessa tulisi edetä yksilöllisesti varmistaen, että jokainen uusi työntekijä on saanut riittävästi tietoa, sekä taitoja suoriutuakseen työtehtävistään. (Saarinen, 2022, 159.) Yksilöllisellä perehdytyksellä uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia uuden työntekijän työtyytyväisyyteen (Rodeghero ym. 2020).

Bauer (2019, 10) toteaa artikkelissaan, että muodolliset perehdytysohjelmat auttavat uusia työntekijöitä ymmärtämään monia tärkeitä näkökohtia työstään tai organisaatiostaan, mukaan lukien organisaation kulttuurin ja arvot, sekä tavoitteet. Perehdytysohjelmilla on hänen mukaansa myös sosiaalinen rooli, sillä se sen avulla voidaan saada uudet työntekijät tuntemaan olonsa tervetulleiksi esittelemällä heidät työtovereilleen ja muille organisaation jäsenille.

Uuden työntekijän perehdytys on olennainen osa työntekijöiden sitoutumista organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Se on myös sosiaalistamisen tapa, jossa uudet työntekijät ohjataan organisaatioon, johon heidät on rekrytoitu. Organisaatioon sosiaalistamisella tarkoitetaan prosessia, jossa uudesta työntekijästä tulee organisaation jäsen (Eklund, 2018, 81 & Yakubu, 2023, 48). Sosiaalistamisen avulla voidaan vaikuttaa työntekijän kokemukseen yhteenkuuluvuudesta, sekä edistää hänen työssä viihtymistään, sekä työssä oppimistaan. Lisäksi onnistunut sosialisointi voi johtaa tehokkaisiin työntekijöihin, joilla on positiivinen työasenne, sekä he pysyvät organisaatiossa pidempään. (Saarinen, 2022, 159: Bauer & Erdogan, 2011, 57–58.)

Bauer (2013, 2–3) nostaa artikkelissaan esiin perehdytyksen neljä eri tasoa (neljä C:tä), joita ovat clarification, compliance, culture ja connection. Clarification tarkoittaa sitä, että varmistetaan, että työntekijä on ymmärtänyt uudet työtehtävänsä ja siihen liittyvät odotukset. Compliance, puolestaan tarkoittaa työsuhteen käytäntöjä, sääntöjä ja periaatteita. Culture tarkoittaa, että työntekijä sisäistää organisaation arvot, sekä viralliset että epäviralliset, mutta myös organisaatiokulttuurin. Connection viittaa siihen, että työntekijä osaa toimia organisaatiossa luodakseen verkostot ja ihmissuhteet. Näistä Bauer nostaa tärkeimmäksi ensimmäisen C:n (clarification), sillä siihen liittyvillä tekijöillä voidaan hänen mielestään vaikuttaa työntekijän työsuoritukseen, tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, sekä yrityksen liikevaihtoon ja työntekijöiden pysyvyyteen. Cable ym. (2013, 27) toteavat tutkimuksessaan, että kun uusi työntekijä saa olla oma itsensä ja käyttää omia vahvuuksiaan, se tuo hänelle aitouden, hyvinvoinnin, sekä merkityksellisyyden tunteita. Nämä kokemukset ja tunteet lisäävät työntekijän luovuutta ja tehokkuutta. Ne lisäävät myös työntekijän sietokykyä, vähentävät stressiä, sekä luovat yhteyttä muihin työntekijöihin.

Perehdytyksessä tulisi korostaa uudelle työntekijälle sitä, miksi juuri hänen roolinsa on tärkeä yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Bauer 2010: Joki, 2018, 112). Tätä näkökulmaa korostamalla voidaan saada suuriakin hyötyjä aikaan, sillä tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden tehokkuus on parempi niissä yrityksissä, joissa on panostettu niihin toimenpiteisiin, joiden

avulla uuden työntekijän on ollut mahdollista luoda käsitystä omasta roolistaan, sekä sen merkityksestä organisaatiolle (Pradhan & Jena, 2019, 37.)

Järjestelmällisesti ja kattavasti suunniteltu uusien työntekijöiden perehdytys voi luoda pohjan positiivisille, pitkäaikaisille suhteille organisaation ja työntekijöiden välille (Srimannarayana, 2016, 620). Se on tehokas työkalu työntekijöiden työtyytyväisyyden parantamiseen ja organisaation tavoitteiden edistämiseen. Hyvin suunnitellulla ja organisoidulla perehdyttämisellä voidaan tehdä uuteen työntekijään positiivinen ensivaikutelma, joka puolestaan voi vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Hirsch, 2017: Srimannarayana, 2016, 620.)

2.4 Perehdytyksen seuranta ja arviointi

Uuden työntekijän perehdyttämisen toimivuutta on hyvä seurata ja arvioida koko perehdytysprosessin ajan (Kjelin & Kuusisto, 2003, 245). Perehdytyksen edistymisen ja kehittymisen seurannasta sopiminen kuuluu perehdytysprosessin suunnitteluun. Perehdytyksen etenemisen seuraaminen on tärkeää, jotta perehdytettävälle henkilölle pystytään tarjoamaan toimiva perehdytys. Seuranta ja arviointi ovat keinoja päästä määriteltäviin tavoitteisiin, sekä niiden avulla kyetään reagoimaan myös muutoksiin (Eklund, 2018, 109.)

Positiivinen ja rakentava palaute ovat erityisen tärkeitä asioita työssä kehittymisen kannalta (Eklund, 2018, 109). On tavanomaista, että uudet työntekijät tekevät virheitä työsuhteensa alussa ja heidän voi olla vaikeaa ymmärtää ja tulkita työtovereiltaan saamiaan reaktioita. Tämä tarkoittaa, että uudet työntekijät tarvitsevat usein palautetta ja ohjausta. Tutkimusten mukaan johdonmukaisella palautteen annolla on todettu olevan hyötyä uusien työntekijöiden työhön sopeutumisessa. Perehdytykseen liittyvän palautteenannon voidaan sanoa olevan kaksisuuntainen prosessi. Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat hyvä palautteen antoon sopiva menetelmä (Bauer, 2019, 13.) Saarinen (2022) on tutkimuksessaan todennut, että työntekijöiden työssä oppimista edistivät selkeät oppimistavoitteet, sekä palautteen anto. Palautteen avulla työntekijät pystyivät ymmärtämään paremmin mitä heiltä odotetaan. Saadun palautteen avulla työntekijät pystyivät edistämään hyviä toimintatapojaan ja korjaamaan virheellisiä toimintatapojaan (Saarinen, 2022, 173.)

Hyvä esimerkki perehdytyksen seurantakäytännöistä on perehdytyskeskustelut. Perehdytyskeskustelut ovat perehdyttäjän ja uuden työntekijän välisiä seurantakeskusteluja, joita käydään perehdytysjakson aikana. Niiden tavoitteena on käydä keskustelua siitä, miten perehdytys on edennyt, sekä mahdollistaa molemminpuolinen palautteenanto miettien tulevaa (Eklund, 2018, 122–123.) Perehdytyksestä onkin hyvä kerätä palautetta uusilta työntekijöiltä jo perehdytyksen aikana, jotta sen mahdolliset puutteet voidaan korjata vielä perehdytysjakson aikana (P.R. Scott ym. 2022, 5). Työntekijän lisäksi perehdytyskeskusteluun voi osallistua esihenkilö, perehdyttäjä, mentori tai kollega. Onkin hyvä pohtia, kenen kanssa on oleellisinta käydä tämän tyyppistä keskustelua. Esihenkilön tulee olla tietoinen perehdytyksen etenemisestä, mutta se ei välttämättä tarkoita, että hänen täytyisi olla jokaisessa keskustelussa mukana. Keskustelukäytännön tulee sopia organisaation kulttuuriin ja olla linjassa organisaation johtamiskäytänteiden kanssa (Eklund, 2018, 122–123.)

Jokisaari ym. (2012, 20–21) tutkimuksessa on nostettu esiin myös perehdytykseen osallistuvien esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon edustajien näkemyksiä perehdytyksestä. Perehdytystä eniten tukevaksi käytännöksi tutkimuksessa nostettiin perehdytyksen suunnitelmallisuus ja seuranta, joka tarkoitti etukäteen laadittua mallia. Perehdyttämisen malli sisälsi perehdytykseen liittyvät etukäteisvalmistelut, vastaanottamisen, perehdyttämisen aikatauluttamisen, perehdytettävät sisällöt sekä perehdytykseen liittyvän vastuunjaon. Tärkeäksi kehittämiskohteeksi tutkimus osoitti myös perehdytysprosessin standardoinnin ja seurannan.

Perehdytystä tulisi seurata myös siksi, että sen kautta kerättävän palautteen avulla on mahdollista kehittää myös perehdytysprosessia. Perehdytyksen seurannan tarkoitus on varmistaa uuden työntekijän jatkuva kehittyminen ja että sovitut tavoitteet etenevät oikeaan suuntaan. (Eklund, 2018, 109–120.) On myös tärkeää, että itse perehdytettävä saa tiedon edistymisestään. Se antaa perehdyttäjälle vaikutelman siitä, että myös organisaatio on kiinnostunut perehdytettävän osaamisen kehittymisestä. Ilman systemaattista perehdytyksen seurantaa, kummankaan osapuolen on mahdotonta tietää, miten perehdytettävän työntekijän osaaminen on perehdytyksen aikana kehittynyt. Systemaattinen seuranta avulla voidaan selvittää myös, millaista tukea työntekijä tarvitsee kyseisellä hetkellä. Seurantaa tulisi myös dokumentoida seurantalomakkeelle tai -taulukkoon sitä mukaa, kun perehdytettäviä asioita on yhdessä käyty läpi. Perehdytysprosessin etenemisestä ei ole mahdollista pysyä ajan tasalla ilman aktiivista ja säännöllistä seurantaa. Perehdytystä kannat-

taakin seurata vaihe kerrallaan asettamalla osatavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa tehokkaammin. Osatavoitteiden kautta perehdytettävä saa useammin onnistumisen kokemuksia, jotka kannustavat taas seuraavien tavoitteiden saavuttamiseen. Pitkän tähtäimen tavoitteet on myös hyvä käydä läpi, jotta tiedetään mitä kohti ollaan menossa. (Eklund, 2018, 109–120; Joki, 2018, 121.)

Perehdytyksen arviointia tulisi tehdä säännöllisesti. Organisaatioiden tulee olla jatkuvasti valmis kehittämään perehdytysohjelmaansa paremmaksi. Perehdytyksen seurannalla voidaan arvioida sekä uuden työntekijän edistymistä, että organisaation perehdytysjärjestelmän toimivuutta. Kehittämällä perehdytystä hyödyt voivat näkyä pitkäaikaisena sitoutumisena ja suorituskyvyn parantumisella. (P.R. Scott ym. 2022, 5–6.) Huonosti toteutettu perehdytys voi pahimmillaan vaikuttaa uuden työntekijän muodostamaan työnantajamielikuvaan ja se voi vaikuttaa negatiivisesti myös hänen henkilöstökokemuksensa (Hirsch 2017; P.R. Scott ym. 2022, 7). Jos perehdytys on suunniteltu ja toteutettu huonosti, voi se antaa uudelle työntekijälle vaikutelman myös siitä, että organisaatio on heikosti johdettu (Hirsch, 2017).

3 Johtamisen eri muodot

Johtaminen on toimintaa, jonka yleinen tavoite on päästä haluttuun päämäärään (Viitala & Jylhä, 2019, 15). Johtajuus mielletään yleensä myös johtamisen osa-alueeksi, jonka tarkoituksena on tehdä ratkaisuja siitä, miten tavoitteellista toimintaa ohjataan eteenpäin ja miten siihen innostetaan ja sitoutetaan (Tienari, 2021, 31). Yritys saavuttaa tavoitteensa siis johtamalla. Keskeisin kysymys onkin, miten tehdään se mitä halutaan tehdä. Muita keskeisiä kysymyksiä ovat: mitä tavoitellaan, miten organisaatio muodostetaan päämäärien vaatimalla tavalla ja miten se saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti, sekä mitä resursseja tarvitaan ja miten ne hankitaan. Eri-tyisen tärkeää on, millä tavoin organisaatiota johdetaan, jotta organisaatiossa työskentelevät ihmiset tekisivät mahdollisimman tehokkaasti sen, mitä on tarkoitus tehdä (Viitala & Jylhä, 2019, 15.)

Julkisen johtamisen toimintaympäristö on muuttunut vuosien varrella entistä monimutkaisemmaksi. Johtajan on osattava toimia nopeasti muuttuvassa, kaoottisessa ja hajautuneessa organisaatiossa, joka tuo johtajille lukemattomia haasteita. Julkisen sektorin toimintaympäristölle on tyypillistä arvojen, mutta myös tavoitteiden moninaisuus ja ristiriitaisuus. Johtamiseen liittyy moninaisia ja osittain myös vastakkaisia tavoitteita. Näitä ovat tehokkuus, hyvinvointi, keskittäminen ja hajauttaminen, uudistaminen ja säilyttäminen, vakaus ja kasvu, joustavuus ja kontrolli, sekä lyhyt ja pitkä aikajänne. (Sydänmaalakka, 2015, 75.)

Johtamisen voisi sanoa olevan parhaimmillaan tunteiden viritystä, innostamista, konkreettisesta tavoite- ja palauteviestintää, jonka tavoitteena on mahdollistaa hyvä ja sujuva työ. Johtamiseen kuuluu myös osaamisen varmistaminen, luottamuksen rakentaminen, suunnan näyttäminen ja ongelmiin puuttuminen. Työnantajalla on päävastuu työolojen turvallisuudesta, terveellisyydestä ja henkilöstön hyvinvoinnista. Työnantajaksi voidaan kutsua henkilöä, joka korvausta vastaan käyttää palveluksessaan vierasta työvoimaa. Työnantajan edustajina työpaikalla toimivat esihenkilöt. Moniportainen organisaatio jakaa työnantajan vastuun ylimmän johdon lisäksi keskijohdolle ja lähiesihenkilöille. (Työturvallisuuskeskus, 2023,3.)

Esihenkilön perustehtäviin kuuluu johtaa asioita ja ihmisiä. (Työturvallisuuskeskus, 2023,3). Esihenkilön tärkein tehtävä on johtaa toimintaa organisaation strategian mukaisesti ohjaamalla myös alaisiaan strategialähtöiseen toimintaan (Sumkin, 2012; Työturvallisuuskeskus, 2023, 3).

Henkilöstön ja tiimien tehtävänä on löytää sopivat keinot strategisten tavoitteiden saavuttamiseen (Kajjala & Tolvanen, 2020, 98.)

Yhä enemmän myös perinteisissä suomalaisissa organisaatioissa työtä tehdään eri paikkakunnilla ja esihenkilö tapaa työntekijöitä kerran tai pari vuodessa. Organisaatiota johdetaan siis etänä. Etätöiden tekeminen on yleistynyt kiihtyvällä vauhdilla, joka näkyy myös julkisen sektorin organisaatioissa, joissa on otettu käyttöön erilaisia etätöiden ja joustavan työn käytäntöjä. Hajautetun työn, sekä virtuaalitiimin voisikin sanoa olevan arkipäivää kaiken kokoisissa organisaatioissa (Vilkman, 2016, 11.)

Etätöiden johtaminen tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijä ja esihenkilö eivät ole fyysisesti läsnä samassa työyhteisössä. Etätöiden johtamisessa korostuvat esihenkilön ja alaisen välinen luottamus, sekä se miten vuorovaikutus toteutetaan päivittäin tai viikoittain (Pääesikunta, 2022, 158–159.) Etäjohtamiseen kuuluu hyvä ihmisten johtamisen taito, sekä kyky hyödyntää tieto- ja viestintätekniologiaa monipuolisesti osana työtään. Etäjohtaminen edellyttää uusia toimintamalleja. Ei ole olemassa oikeita ja yksiselitteisiä toimintatapoja, vaan jokaisen organisaation ja tiimin olisi hyvä kokeilemalla ja keskustelemalla löytää itselleen parhaimmat tavat työskennellä yhdessä. (Vilkman, 2016, 10.)

3.1 Hybridijohtaminen

Haastetta esihenkilötyöhön tuo se, kun alaisia on useilla eri paikkakunnilla. Esihenkilövelvoitteet ja vastuu ovat kuitenkin samat (Hyppänen, 2007, 76). Yhä useammat työyhteisöt työskentelevät virtuaalisessa työympäristössä osittain tai kokonaan. Virtuaalinen työympäristö ja sen merkitys korostuvat organisaatioissa, jotka ovat maantieteellisesti hajautuneita. Tämän vuoksi merkittävä osa vuorovaikutuksesta tapahtuu sähköisten kommunikointivälineiden avulla. Työtä voidaan tehdä läsnätyönä työnantajan osoittamissa tiloissa, etänä eri paikoissa tai asiakkaan tiloissa. Virtuaalisesti toimivan työyhteisön tärkein menestystekijä on luottamus, jonka saavuttaminen voi olla haasteellista. Luottamus toimii pohjana yhteistyön laadun, tehokkuuden, kommunikoinnin onnistumisen ja kehittymisen kannalta. Kriittisintä on luottamus alaisen ja esihenkilön välillä, sekä tiimin jäsenten keskinäinen luottamus (Rauramo, 2018.)

Hybridi- ja monipaikkaisen työyhteisön johtamisessa kaikki toiminta perustuu luottamukseen. Hybridityön johtamisessa korostuvat ennen kaikkea ihmislähtöiset johtamistavat, jossa asioiden johtamisen sijaan keskitytään yhteistyön koordinointiin ja ihmisten kohtaamisten paikkojen mahdollistamiseen työyhteisössä, mutta myös työntekijäkohtaisesti. Johtajan edellytetään ns. sukku-loivan erilaisten roolien välillä. (Kohtakangas, Kopakka, Koskitalo, 2023, 75.) Myös Vilkmán (2016, 62) toteaa, että hybridijohtajuudessa olisi tärkeää ymmärtää, että tiimejä tai organisaatiota ei johdeta parhaisiin suorituksiin johtamalla asioita, vaan hybridijohtamisessa tulisi keskittyä yksilöiden johtamiseen ja tiimin yhteneväisyyteen ja näissä onnistuminen vaatii viestintää ja vuorovaikutusta. Keitaanniemi (2023) toteaa, että hybridijohtamisessa korostuu lähiesihenkilöiden rooli, vuorovaikutustaidot, sekä sosiaalinen älykkyys.

Hybridijohtaminen vaatii johtamiselta tietoa, taitoa, viisautta ja voimavaroja. Johtaminen tilanteissa, jossa työntekijän ja johtajan välillä on etäisyyttä, edellyttää johtajalta tavallista enemmän aktiivisuutta kuin aiemmin. Johtajan tulee varmistaa työssä riittävät edellytykset ja resurssit työn tekemiselle. Lisäksi johtajan tulee määrittää yhteiset työt ohjaavat tavoitteet ja päämäärät niin yksikkö- kuin organisaatiokohtaisesti. Tärkeää on myös, että työntekijöitä kannustetaan ja vahvistetaan heidän kykyään tehdä itsenäisiä ratkaisuja, sekä organisoida omaa työtään (Kohtakangas, Kopakka, Koskitalo, 2023, 71–75.) Myös luottamuksen merkitys virtuaalisessa toimintaympäristössä korostuu. (Kohtakangas, Kopakka, Koskitalo, 2023, 71.) Vilkmán (2016) toteaa, että hybridijohtamisen suurin haaste on luottamuksen rakentaminen. Myös Eklund ym. (2021, 69) ovat sitä mieltä, että luottamuksen rakentaminen tiimissä hybridityössä on suurimpia haasteita toimivan tiimityön syntymiseksi. Onnistuakseen hybridityö edellyttää, että johtajan ja työtovereiden on pystyttävä luottamaan, että työt tulevat tehdyksi. Molemminpuolinen hyvä ja arvostava vuorovaikutus lisäävät luottamusta. (Kohtakangas, Kopakka, Koskitalo, 2023, 71; Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm, 2021, 29.) Vilkmán toteaa, että yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on saada ihmiset toimimaan yhdessä. Etäisyys vaikuttaa ihmisten välisiin suhteisiin, eikä suhteiden ylläpitäminen tapahdu työn sivutuotteena, vaan se edellyttää erillisiä toimenpiteitä. (Vilkmán, 2023, 297.)

Hybrityön johtamisessa on hyvä muistaa myös, että viestien väärinymmärrykset voivat lisääntyä. Kun kommunikointi on vähäistä, viestit voidaan tulkita eri tavalla kuin viestin lähettäjä on sen tarkoittanut tulkita. Väärinymmärrysten kautta voi syntyä negatiivisuus esimerkiksi yhteishengen ja arvostuksen kokemiseen (Eklund ym. 2021, 61.) Myös Vilkmán toteaa, että kun toimitaan

etäyhteyksien välityksellä, viestintään liittyy enemmän tulkinnanvaraa, koska kehonkieli jää vähäisemmäksi, tai jopa kokonaan pois. Lähtökohtaisesti olisi hyvä sopia, että oletettaisiin viestinnän tarkoittavan hyvää (Vilkman, 2023, 296.)

Sull, Sull, & Bersin (2020) nostavat artikkelissaan esiin viisi asiaa, joiden avulla esihenkilöt voivat vahvistaa etätyöskentelyä. Heidän mukaansa esihenkilöiden tulisi pitää yllä johdonmukaista ja läpinäkyvää viestintää säännöllisesti, tukea alaisiaan fyysisesti ja henkisesti, auttaa etätyöntekijöitä pysymään tuotteliaina, auttaa alaisiansaan tasapainottamaan etätyötä ja vapaa-aikaansa, sekä esihenkilöiden tulisi säilyttää kosketuspinta organisaation strategiaan tavoitteisiin.

Hybridijohtamisen onnistumiseen vaikuttavat työntekijöiden erilaiset tarpeet ja heidän yksilöllisyytensä (Rauramo, 2018). Gratton (2020) toteaaakin, että esihenkilöiltä odotetaan empaattisuutta ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista ja luovuutta ratkaisujen keksimiseksi. Hybridimalli vaatii toimiaukseen päteviä ja motivoituneita esihenkilöitä, jotka sitoutuvat työhönsä. Myös Popovici & Popovici (2020) korostavat esihenkilön roolin tärkeyttä. Esimerkillinen johtaminen, säännöllinen kommunikaatio, selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta, sekä uusien mahdollisuuksien luominen ovat heidän mukaansa avaintekijöitä etä- ja hybridijohtamisessa.

3.2 Hybridi- ja etätyö

Hybridityö on terminä suhteellisen uusi. Se on lisännyt suosiotaan koronapandemian aikana ja sen jälkeen, jossa työntekijä jakaa työaikansa perinteisesti työpaikalla työskentelyn ja etätyön kesken (Hopkins & Bardoel, 2023.) Hybridityöllä tarkoitetaan siis lähi- ja etätyön yhdistelmää. Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota voidaan tehdä varsinaisen työpisteen ulkopuolella, eikä se ole paikasta riippuvainen (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm, 2021, 16–18.)

Hybridityö on monipuolista työskentelyä, joka voi tarkoittaa osa-aikaista etä- tai läsnäolotyöskentelyä toimistolla. Se voi tarkoittaa myös joustavaa työaikaa, projektityöskentelyä tai tiimityöskentelyä. Hybridityömalli voi tarjota monenlaisia etuja niin työnantajille kuin työntekijöille, kuten parempaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa, mahdollisuutta säästää aikaa ja rahaa matkustamisen osalta, sekä vähemmän stressiä (Ranki 2023.)

Tämän päivän tietotyöläisen arkea kuvaa parhaiten vaihteleva monipaikkainen työskentelymalli, sen sijaan, että istuttaisiin perinteiseen tyyliin toimistolla. Joustava työpäivän rytmittäminen perhe- ja elämäntilanteeseen sopivammaksi, sekä vuorovaikutus ja erilaisten viestintäsovellusten ja välineiden avulla hoituvat yhteydenpito ovat tyypillisiä hybridityötä tekeville henkilöille. Hybridityölle ominaista on joustava työnorganisointitapa, jolloin työtä on mahdollista tehdä edes osittain työnantajan toimitilojen ulkopuolella etätyönä. Käytännössä hybridityöllä tarkoitetaan asettaista vaihtelua etä- ja lähityöskentelyssä. Hybridityöhön rinnastetaan termit monipaikkatyö, aika- ja paikkariippumaton työ tai hajautunut työ (Kohtakangas, Kopakka, Koskitalo, 2023, 4.) Onnistunut hybridityöskentelymalli tulisi rakentaa organisaation lähtökohtien perusteella lainsäädännön vaikutukset huomioiden (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm, 2021, 16–18.)

Hajautettu työ on käsitteenä laajempi kuin etätyö. Hajautetusta työstä voidaan käyttää myös käsitettä virtuaalityö tai virtuaalitiimi. Hajautettua työtä tehdään joko kokonaan tai osittain tieto- ja viestintätekniikan välityksellä. Tunnusomaista hajautetulle työlle on, että työskennellään yhteisen tavoitteen eteen. Hajautettu työ tarkoittaa myös sitä, että kaikki työntekijät ovat eri osoitteissa, tai osa työskentelee samassa toimipisteessä, tai osa on hajallaan eri toimipisteissä. Hajautettu työ mahdollistaa myös etätyön. Tyypillistä hajautetulle työlle on, että osa tiimiläisistä on samassa työpisteessä, kun taas muutama tiimin jäsen toisessa toimipisteessä. Toiset voivat tehdä jatkuvasti töitään myös kotoa käsin (Vilkman, 2016, 1.) Hajautetun organisaation moninaisuuden voisi sanoa perustuvan kulttuuriseen, koulutukselliseen ja organisatoriseen erilaisuuteen tai samanlaisuuteen. Hajautetun organisaation viestintä on sekä digitaalista että kasvokkain käytävää viestintää (Salin & Koponen, 2023, 551.)

Käsite	Tutkija(t)	Määritelmä
Etätyö	Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm, 2021.	Etätyöllä tarkoitetaan ansio-työtä, jota voidaan tehdä varsinaisen työpisteen ulkopuolella, eikä se ole paikasta riippuvainen
Hybridityö	Hopkins & Bardoel, 2023. Ranki, 2023.	Työntekijä jakaa työaikansa perinteisesti työpaikalla työskentelyn ja etätyön kesken Hybridityö on monipuolista työskentelyä, joka voi tarkoittaa osa-aikaista etä- tai läsnäolotyöskentelyä toimistolla

Hybridityö	Kohtakangas, Kopakka, Koskitalo, 2023	Hybridityöhön rinnastetaan termit monipaikkatyö, aika- ja paikkariippumaton työ tai hajautunut työ
Hajautettu työ	Vilkman, 2016.	Hajautetusta työstä voidaan käyttää myös käsitettä virtuaalityö tai virtuaali-tiimi. Hajautettua työtä tehdään joko kokonaan tai osittain tieto- ja viestintäteknii-kan välityksellä.

Taulukko 1. Etä-, hybridi- ja hajautetun työn määritelmät tutkijoiden mukaan

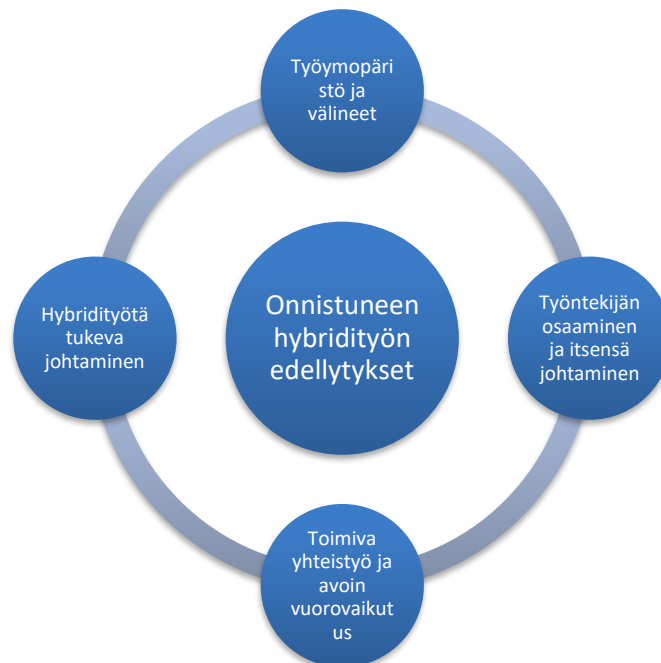
Fyysinen ja sosiaalinen etäisyys voivat aiheuttaa myös seurauksia, jotka joudutaan jossain vaiheessa kohtaamaan vaatien erilaisia toimenpiteitä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa uusi työntekijä aloittaa työnsä suoraan etänä, perehdyttämiseen kohdistuu tiettyjä haasteita. Näin voisi sanoa myös monien kehityksensä alkuvaiheessa olevista tiimeistä, jotka ovat kokeneet tiimiytymisessä ylimääräisiä haasteita, koska tilanteita yhteistoiminnan syventämiseen ei olla vielä löydetty. Etäisyys voi olla myös haaste yhteisten tavoitteiden kirkastumiselle. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm, 2021, 23.)

Tutkimusten mukaan etätyöllä on positiivisia vaikutuksia työntekijän jaksamiseen ja sitä kautta myös tuottavuuteen. Etätyön on todettu tukevan työntekijän työssä jaksamista, sillä se mahdollistaa työn ja yksityiselämän paremman yhdistämisen. Etätyöllä voidaan sanoa olevan paljon etuja, sillä sen avulla yritys pystyy irtautumaan ajan sekä paikan asettamista työnteon esteistä. Lisäksi se antaa työntekijälle mahdollisuuden tehdä työt siellä, missä työntekijä kokee saavansa parhaan mahdollisen työrauhan. Työympäristön viihtyisyys on myös työhyvinvoinnin kannalta merkittävä tekijä työntekijöille (Heinonen ja Saarimaa 2009, 44.) Etätyöskentelyn avainasia on molemminpuolinen luottamus ja joustaminen työssä. Työntekijä kokee tulevansa huomioiduksi yksilönä, kun työnantaja joustaa vanhoissa käytänteissään (Heinonen ja Saarimaa 2009, 44; Pääesikunta 2022, 159.)

Suomen Yrittäjien tekemässä tutkimuksessa on todettu, että etätyö on lisännyt eniten työn itenäisyyttä (60 %), työtyytyväisyyttä (54 %), sekä työn tuottavuutta (50 %). Etätöiden tekemisellä on todettu olevan positiivinen vaikutus myös työntekijöiden kokemukseen oman työn hallinnasta ja mielekkyydestä. Lisäksi etätöiden on todettu vähentävän sairauspoissaoloja ja stressiä. Tutkimuksen yhteenvedon voidaan todeta, että etätyö on vaikuttanut enemmän positiivisesti kuin

negatiivisesti (Hyry, 2023, 10.) Työterveyslaitoksen mukaan etätö on tuonut hyötyjä työn tuottavuuden parantumiseen, työtehon lisääntymiseen, työurien pidentymiseen paremman työssä jaksamisen myötä, toimitilojen kautta syntyneisiin kustannussäästöihin, sekä työpaikan houkuttelevuuteen rekrytointivalttina (Työterveyslaitos, 2021.) Myös Vilkmán (2016, 16–18) toteaa, että esimerkiksi joustavampi mahdollisuus tehdä töitä houkuttelee osaavampia työntekijöitä organisaatioihin. Työntekijät viihtyvät myös yrityksessä pidempään, joka vahvistaa puolestaan työntekijöiden sitoutuneisuutta.

Etätöön tuomat hyödyt eivät synny itsestään. Hybriditöön etujen saamisen edellytyksenä on taitava johtaminen sekä usein myös vanhojen johtamiskäytänteiden haastaminen. Parhaimmassa tapauksessa etätö on sovittuihin sääntöihin ja vapaaehtoisuuteen perustuvaa ansiotyötä. Lisäksi se huomioi niin työnantajan kuin työntekijän tarpeet ja tavoitteet. Etätö edellyttää siis työntekijän ja lähijohtajan välistä tiivistä vuorovaikutusta. Hybriditömallin kehittämisessä on myös huomioitava, miten etä- ja lähityö pystytään yhdistämään mahdollisimman tehokkaasti (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm, 2021, 24.) Onnistuakseen hybriditö vaatii erinomaista kommunikaatiota. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm, 2021, 60).



Kuvio 3. Onnistuneen hybriditöön edellytykset, mukailten (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm, 2021, 25.)

3.3 Perehdyttäminen etänä

Onnistuneen perehdytyksen saavuttamisessa korostuu sen huolellinen suunnittelu oppimis- tai toteutusympäristöstä huolimatta. Digitaalisia työkaluja perehdytykseen liittyen on saatavilla monipuolisesti. Yrityksissä olisikin hyvä huomioida erilaisten oppimisympäristöjen ja menetelmien mahdollisuus: verkkokoulutukset, videototeutukset, itsenäinen opiskelu tai pelillistämisen muodot ovat hyviä menetelmiä. Perehdytys on etäoppimistilanne, joka harvoin toimii digitaalisesti samalla tavalla kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa (Lukka, 2020.) P.R Scott ym. (2022, 2) mukaan tehon perehdyttäminen on yhdistetty työntekijän heikentyneeseen tyytyväisyyteen, suorituskyykyyn, tehokkuuteen ja lopulta myös työntekijöiden tiheämpään vaihtuvuuteen.

Lukka (2020) toteaa, että etäperehdytyksen suunnittelussa tulisi huomioida aikataulut, tilaisuuden rytmittäminen, sekä turvallisen ilmapiirin luominen. Myös P.R Scott ym. (2022, 3) toteavat, että etäperehdytyksen suunnittelu ja toteutus edellyttää, että luodaan selkeitä rakenteita ja erilaisia vaiheita perehdytykseen, sekä lisätään vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Etäperehdytykseen valmistautuminen, eikä itse etäperehdytys juurikaan eroa perinteisestä lähiperehdytyksestä. Olipa perehdytys hoidettu osittain tai kokonaan etänä, tuo se mukanaan kuitenkin omanlaisia haasteita. Tyypillisimpiä haasteita voidaan sanoa olevan vuorovaikutuksen puute, tutustumisen järjestämisen haasteet, yhteisöllisyyden puute, sekä luottamuksen rakentaminen. Etäperehdytyksessä voi ilmetä myös teknisiä ongelmia (Valonen, 2021.)

Vuorovaikutuksen määrä vähenee ja muuttaa laatuaan etäisyyden vuoksi. Tämän takia etäperehdytyksessä olisi tärkeää kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Tällä tavalla uuden työntekijän kanssa on mahdollista rakentaa luottamuksellinen suhde. Vuorovaikutuksella on myös vaikutusta siihen, miten työntekijä sitoutuu työhönsä ja työtovereihinsa (Valonen, 2021.)

Kujala (2017, 118–119) on käsitellyt tutkimuksessaan verkkoperehdyttämisen toteutusta. Verkkoperehdytys koetaan ajan käytön kannalta tehokkaana ja joustavana, kun se ei ole ajasta, eikä paikasta sidonnainen. Kujala toteaa tutkimuksessaan, että verkkoperehdytyksen riskinä on, että se vaikeuttaa uusien työntekijöiden pääsyä organisaation sosiaalisiksi jäseniksi, koska se siirtää osan sosiaalisesta vuorovaikutuksesta virtuaalisiin ympäristöihin, ilman kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Sähköinen perehdytys vähentää vuorovaikutuksen määrää, joka on erityisen tärkeää työsuhteen alussa. On siis pyrittävä muutoin varmistamaan, että uudet työntekijät sosiaalistuvat

organisaatioon, jos perehdytysprosessi sisältää laajasti sähköistä perehdytystä. Sähköinen perehdytys on Kujalan mukaan hyvä keino toteuttaa osa perehdytyksestä, mutta koko perehdytysprosessiin se ei vielä sovi. Verkkoperehdytys tukee perehdytysprosessia, mutta sen rinnalla tarvitaan ainakin toistaiseksi lähiopetusta. Bauerin (2019, 10) mukaan eräs tutkimus osoitti, että verkon kautta tehdyn perehdytyksen myötä hyödyt eivät olleet yhtä myönteisiä kuin kasvokkain tapahtuvassa perehdytyksessä. Tutkimus osoitti, että kasvokkain tapahtuvassa perehdytyksessä ymmärrys työstä ja yrityksestä oli parempi, kuin verkon kautta perehdytyksen saaneilla työntekijöillä.

Begel ja Hemphill (2011) ovat tutkineet viittä eri ohjelmistokehityksen virtuaalitiimiä, jossa perehdytys toteutettiin etäperehdytyksenä. Tutkimustulokset osoittivat, että etänä tapahtunut epä-säännöllinen vuorovaikutus vaikutti negatiivisesti siihen, kuinka uudet työntekijät kokivat pääsevänsä osaksi heidän työyhteisöään. Tutkimukseen osallistuneet uudet työntekijät, jotka puolestaan olivat säännöllisesti vuorovaikutuksessa muun tiimin kesken, eivät kokeneet epävarmuutta omasta roolistaan tiimin jäsenenä. Lisäksi he olivat kokeneet ymmärtävänsä paremmin oman työnsä merkityksen tiimissään. Tutkimustulokset osoittivat myös, että tiimin sisäisen kommunikation puute aiheutti sen, ettei kollegoiden osaaminen tai hiljainen tieto siirtynyt uusille työntekijöille. Uudet työntekijät kokivat, että uuden työn oppimisessa olisi auttanut enemmän, että tietoa olisi ollut valmiina kirjallisessa muodossa.

Rodeghero ym. (2020) ovat puolestaan tutkineet etäperehdytystä Microsoftilla. Tutkimuksen kohteena oli 267:n uuden ohjelmistokehittäjän etäperehdytysprosessi. Tutkimuksessa tutkittiin etäperehdytysprosessiin liittyviä haasteita, sekä uusien työntekijöiden sopeutumista työyhteisönsä. Tutkimustulokset osoittivat, että kommunikaatiota oli perehdytyksen alussa liian vähän. Myös vuorovaikutus työntekijöiden välillä koettiin hankalaksi, varsinkin jos etäpalaverihin osallistuneet eivät käyttäneet videoyhteyttä toistensa näkemiseksi. Uudet työntekijät kokivat, että heidän oli vaikeampi ymmärtää tiiminsä dynamiikkaa sekä oppia tuntemaan kollegansa, koska videoyhteyksiä ei käytetty. Tutkimustulokset osoittivat myös, että uudet työntekijät kokivat avun pyytämisen vaikeaksi asiaksi, koska eivät kokeneet tuntevansa työtovereitaan riittävän hyvin, eivätkä halunneet häiritä kollegoitaan jatkuvasti pienienkään asioiden vuoksi. Myös Rodeghero ym. (2020) tutkimus osoitti, että perehdytystä varten ja oppimisen tueksi tulisi koota selkeitä ja ajantasaisia kirjallisia materiaaleja, sekä muita ohjeistuksia työhön liittyen.

4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä osiossa perustellaan opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät, aineistonkeruumenetelmät, sekä millä tavalla kerättyä aineistoa opinnäytetyössä on analysoitu.

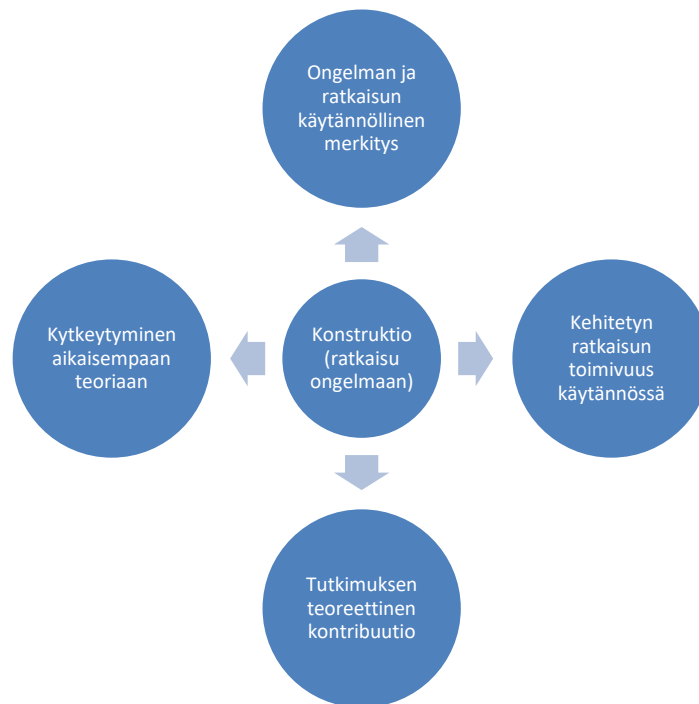
4.1 Konstruktiivinen tutkimus

Tämän opinnäytteen tutkimusstrategiaksi valikoitui konstruktiivinen lähestymistapa. Konstruktiivinen tutkimusote on metodologia, joka tuottaa innovatiivisia konstruktioita. Sillä pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja sen tarkoituksena on tuottaa kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan. Konstruktiolla tarkoitetaan esimerkiksi kaikkia ihmisen luomia malleja; diagrammeja, suunnitelmia, kaupallisia tuotteita ja tietojärjestelmämalleja. Tyypillistä näille konstruktiolle on se, että ne eivät ole löydettyjä, vaan ne on keksitty ja kehitetty (Lukka, 2006, 112.) Konstruktiivinen tutkimus eroaa toimintatutkimuksesta siinä, että siinä muutos kohdistuu johonkin konkreettiseen, kun taas toimintatutkimuksessa pyritään tyypillisesti ihmisten toiminnan muuttamiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 36).

Konstruktiivisen tutkimusotteen ydinpiirteet edellyttävät, että keskitytään tosielämän ongelmiin, jotka nähdään tarpeelliseksi käytännössä ratkaista. Lisäksi sen tulisi tuottaa innovatiivinen konstruktio, jonka tarkoitus on ratkaista alkuperäinen tosielämän ongelma, sisältäen kehitetyn konstruktion toteuttamisyrityksen, jolla testataan sen soveltuvuutta käytäntöön. Konstruktiivinen tutkimus on kytketty olemassa olevaan teoriaan ja se kiinnittää erityistä huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin teoriaan (Lukka, 2006, 112–113.) Käytännön ja teorian välinen tiivis vuoropuhelu onkin konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistavalle luonteenomainen piirre. Keskeinen osa konstruktiivista tutkimusta on kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden, sekä hyödyllisyyden arviointi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 36.)

Konstruktiivisen tutkimusotteen ideaalisena tuloksena voidaan pitää tosielämän ongelman ratkaisua implementoidulla uudella konstruktiolla, joka tuottaa ongelmanratkaisuprosessin kautta suuren kontribuution sekä käytännön, että teorian näkökulmasta (Lukka, 2006,113). Lisäksi on myös tärkeää, että kehitetty ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaimmassa tapauksessa se toimii myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. Konstruktiivinen tutkimus pitää sisällään suunnittelua,

käsitteellistä mallintamista, sekä niiden toteutusta ja testaamista. Organisaation johto ja käytännön toimijat ovat aktiivisia tekijöitä ratkaisun laatimisessa. Konstruktiiivisella lähestymistavalla voidaan korostaa tutkimuksen toteuttajien ja hyödyntäjien välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 65.)

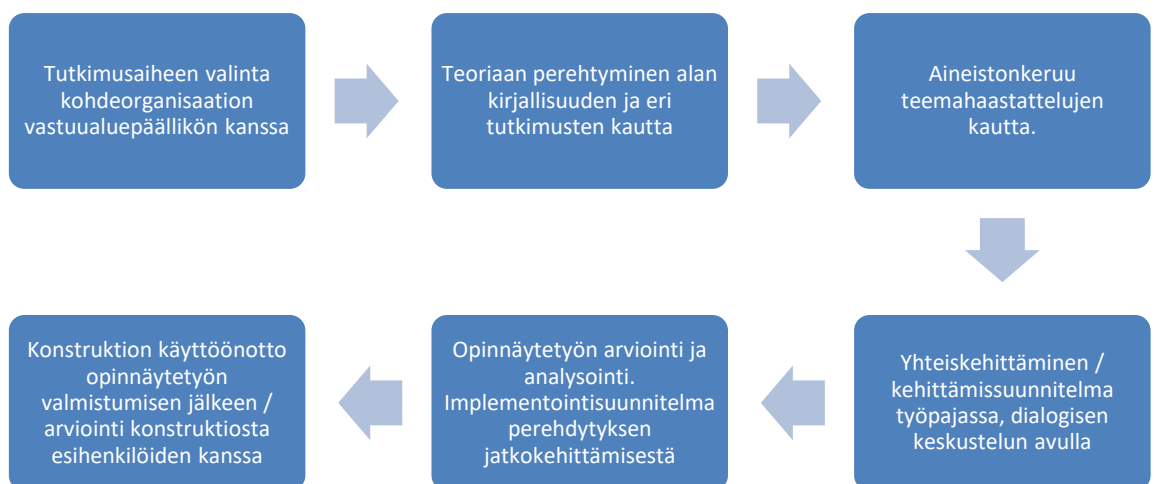


Kuvio 4. Konstruktiiivisen tutkimusotteen tärkeimmät elementit

Konstruktiiiviselle tutkimukselle voidaan valita useita eri menetelmiä, sillä konstruktiiivinen lähestymistapa ei sinänsä rajaa pois mitään menetelmää. Onkin suositeltavaa, että aineisto kannattaa kerätä monin tavoin, koska konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena onkin selkeästi kehittää organisaatioon jotain uutta. Aivan kuten tapaustutkimuksessa, havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu ovat tyypillisiä aineistonkeruu menetelmiä tässä lähestymistavassa. Käyttäjille voidaan järjestää prosessin eri vaiheissa esimerkiksi aivoriihitilaisuuksia tai ryhmäkeskusteluja. Kehittämistyössä tulisikin painottaa yhteistyön merkitystä. On hyvin oleellista usein tuntea perusteellisesti tulevien käyttäjien tarpeet, jotka tulevat tuotosta käyttämään. Tulevia käyttäjiä onkin suositeltavaa ottaa mukaan kehittämisprosessiin jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 68.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valittiin konstruktivinen tutkimus, koska tutkimuksella on konkreettinen tuotos, eli konstruktio. Konstruktioilla tässä tapauksessa tarkoitetaan perehdytysopasta. Tämän opinnäytetyön konstruktion, eli perehdytysoppaan tarkoituksena on tukea työntekijöiden työhön perehtymistä ja hybridijohtamista.

Konstruktivisessa tutkimuksessa prosessi alkaa tutkimusaiheen valinnalla. Tutkimusaiheen valinnan jälkeen tutkija perehtyi kirjallisuuden ja eri tutkimusten kautta teoriaan perehdytyksestä, perehdytysprosesseista, sekä hybridijohtamisesta. Aineistonkeruu tässä tutkimuksessa aloitettiin teemahaastattelujen kautta. Teemahaastatteluiden kohderyhmänä olivat vastualueen eri sihteeritehtävissä työskentelevät henkilöt. Haastateltavia sihteereitä tutkimuksessa oli 6. Aineistoa kerättiin myös vastualueen esihenkilöille pidettävien teemahaastattelujen kautta, sillä tutkimuksessa haluttiin vertailla esihenkilöiden ja sihteereiden teemahaastattelujen tuloksia. Molempien teemahaastattelujen teemat perustuivat perehdytysprosessiin. Yhteiskehittämistä jatkettiin esihenkilöiden kanssa pidettävässä työpajassa dialogista keskustelua hyödyntäen. Dialoginen keskustelu on avointa ja suoraa keskustelua, jonka tavoitteena on yhteinen ymmärrys. Dialogisessa keskustelussa hyväksytään erilaiset näkökulmat, erilaisille näkökulmille annetaan tilaa ja niitä tutkitaan yhdessä. Dialogisuus auttaa organisaatioiden kehittämistoiminnassa, jossa pyritään löytämään uudenlaisia toimintatapoja (Salonen ym. 2017, 61.)



Kuvio 5. Opinnäytetyön vaiheet konstruktivisen tutkimuksen mukaisesti

Opinnäytetyön tulosten arvioinnin ja analysoinnin jälkeen tehdään suunnitelma konstruktion, eli perehdytysoppaan käyttöönotosta, sekä perehdytyksen jatkokehittämisestä. Konstruktion toimivuutta ja sen tuottamia vaikutuksia ei ole mahdollista arvioida opinnäytetyöprosessin aikana, joten sen arviointi jää tutkimuksen jälkeen tehtäväksi.

4.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että siinä pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, kokemuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita tutkimuksen kohteena olevat ihmiset asialle antavat. Kenenkään kokemusmaailmaan on mahdotonta päästä sisälle saatikka kokea asiat, sillä tavalla kuin henkilö ne kokee. Tämän vuoksi onkin kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla pyritään helpottamaan tutkimuksen tekemistä. (Juuti & Puusa, 2020, 9.)

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista aloittaa mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman määritelmiä tai ennakoasetelmia. Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin aineistolähtöisestä analyysistä. Tämä tarkoittaa, että teoria rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien, toisin sanoen alhaalta ylös. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeellinen silloin, kun tarvitaan jonkin tietyn ilmiön olemuksesta perustietoa. Olemuksella tarkoitetaan sitä, että ennen kuin jostain tietystä asiasta, esimerkiksi nälästä voidaan tietyllä tarkkuudella puhua mitään, on selvítettävä mitä nälkä perusolemuksestaan on, tai mitä se merkitsee. (Eskola & Suoranta, 2000, 19.)

4.3 Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Yleisin tapa kerätä aineistoa laadulliseen tutkimukseen on haastattelu. Haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelu on tutkijan aloitteesta lähtevää ja hänen johdattelemaansa keskustelua. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmilla osapuolilla on vaikutusta toisiinsa. Strukturoidussa haastattelussa tyypillistä on, että kysymykset on muo-

toiltu ja järjestetty kaikille samalla tavalla. Puolistrukturoidussa haastattelussa puolestaan kysymykset ovat samat, mutta valmiita vastauksia ei ole, vaan haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta, 2000, 86.)

Puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu sopii tilanteisiin, jossa tutkimuksen kohdetta ei tunneta täysin etukäteen, eikä haastattelun tarkoituksena ole ohjata vastaajia liikaa. Esimerkiksi palveluyrityksessä ei olla täysin varmoja siitä, mitä ovat ne asiat, joita asiakkaat arvostavat yrityksen toiminnassa. Edellä mainitut tekijät halutaan siis selvittää ennen kyselyn suunnittelua. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastatteluteemat on suunniteltu hyvin ja huolellisesti etukäteen, mutta kysymysten järjestys sekä sanamuodot voivat vaihdella haastatteluiden välillä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 39–41.)

Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Aineiston kerääminen aloitettiin pitämällä teemahaastattelut vastuualueen sihteereille, jotka pidettiin huhti- ja touko-kuun 2024 välisenä aikana. Teemahaastatteluihin osallistui yleishallinnon vastuualueelta 6 eri sihteeritehtävissä työskentelevää henkilöä. Teemahaastatteluiden tarkoitus oli saada vastauksia tutkimuskysymykseen: *Millainen perehdyttäminen tukee työntekijöiden työhön perehtymistä?*

Teemahaastattelun teemat muodostettiin mukailen (Kupias & Peltola, 2009) perehdytysprosessia; rekrytointivaiheesta, ennen töiden aloitusta, työhön vastaanoton, ensimmäisestä päivästä ensimmäisten kuukausien tilanteeseen, sekä koeajan päättymiseen. Teemahaastatteluiden tavoitteena oli saada mahdollisimman tarkka kuva siitä, millainen perehdyttäminen työntekijöiden mielestä tukee heidän työhönsä perehtymistä.

Aineistoa kerättiin myös esihenkilöille pidettyjen teemahaastatteluiden avulla touko-kesäkuun 2024 aikana. Myös esihenkilöiden teemahaastatteluiden teemat muodostettiin perehdytysprosessin vaiheiden mukaisesti, kuten sihteerien haastattelukysymykset. Lisäksi teemat muodostuivat perehdyttämisen kehittämiseen liittyvistä keinoista ja menetelmistä. Esihenkilöiden teemahaastattelujen kautta oli tavoitteena saada vastauksia tutkimuskysymykseen: *Millainen perehdyttäminen esihenkilöiden mielestä tukee työntekijöiden työhön perehtymistä?* Teemahaastatteluiden avulla oli tarkoitus saada näkökulmia perehdyttämisestä sekä sihteerien, että esihenkilöiden osalta ja verrata niitä toisiinsa. Kuten Vilka (2015) toteaa, haastateltavia valittaessa tulisi muistaa, mitä ollaan tutkimassa. Riippuen tutkimusongelmasta, on mielekästä valita haastateltavat teeman tai tutkittavaa asiaa koskevan asian kokemuksen, tai asiantuntemuksen perusteella.

Haastateltavan omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta on tärkeä kriteeri haastateltavia valittaessa.

Haastattelut järjestettiin Microsoft-Teamsin välityksellä. Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin tiedote, jossa kerrottiin opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus, sekä kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumiseen. Lisäksi tiedotteessa kerrottiin haastattelun olevan anonyymi, sekä haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Haastatteluajankohdat sovittiin jokaisen haastateltavan aikataulun mukaisesti. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa 30 minuuttia, ja pääsääntöisesti jokaisen haastateltavan kohdalla aika haastatteluun oli riittävä. Kokoukset nauhoitettiin, josta myös haastateltavia tiedotettiin ennen varsinaista haastattelua.

4.4 Aineiston analysointi

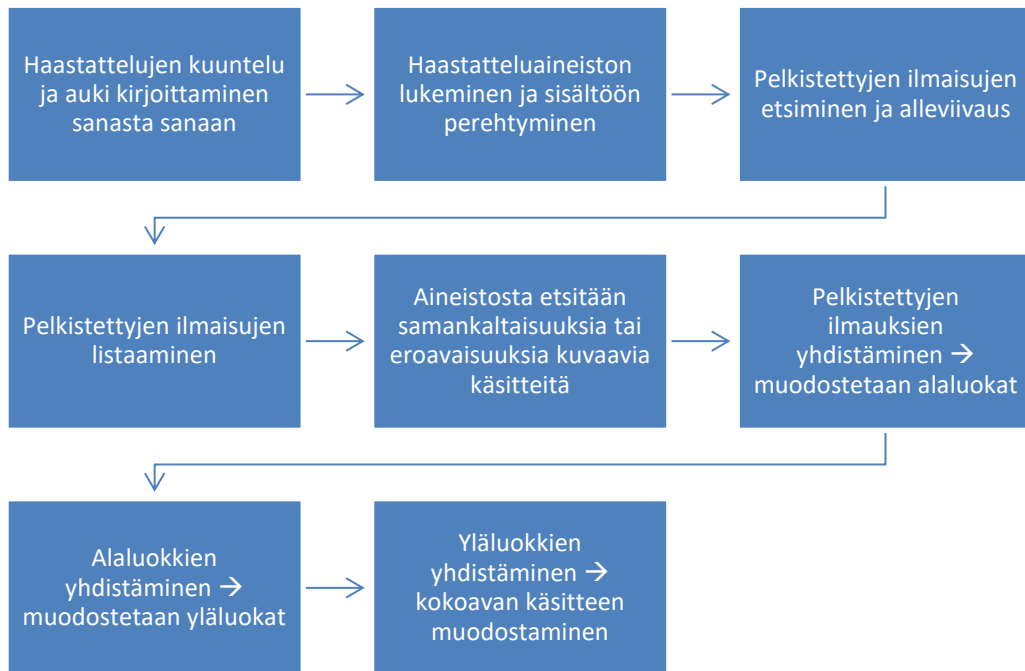
Kun tutkimusaineisto on kerätty, se tulee muuttua siihen muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Haastatteluaineisto tulee siis muuttua tekstimuotoon. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä analysoitava aineisto on aina kuva- tai tekstimuodossa. Kun haastatteluaineisto muutetaan tekstimuotoon, tätä kutsutaan litteroinniksi. Litterointi on työläs prosessi, mutta samaan aikaan se lisää tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa. Litteroinnin kautta syntyvästä tutkijan ja tutkimusaineiston välisestä vuoropuhelusta on hyötyä silloin, kun tutkimuksen edetessä tutkija määrittelee, mikä on aineiston riittävä määrä ja tulkinta. Kun haastatteluaineisto muutetaan tekstimuotoon, se helpottaa myös tutkimusaineiston analysointia, eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, sen ryhmittelyä sekä luokittelua. (Vilkka, 2015.) Heti alussa on erityisen tärkeää muistaa perehtyä aineiston sisältöön lukemalla se läpi useaan kertaan (Kananen, 2008, 94).

Laadullisen aineiston käsittelyyn sisältyy monia eri vaiheita, jotka ovat sekä analyysiä että synteesiä. Analyysissa aineistoa eritellään ja luokitellaan, kun taas synteesissä luodaan kokonaiskuvaa ja tutkittavaa ilmiötä esitetään uudesta näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 143.) Analyysin on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä sekä tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tarkoitus onkin kasvattaa informaatioarvoa luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekäästä (Eskola & Suoranta, 2000, 137.)

Teemahaastatteluiden jälkeen nauhoitetut haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin auki. Litteroitua aineistoa syntyi kaiken kaikkiaan 138 A4 kokoista sivua. Aineiston litterointiin tutkija varasi reilusti aikaa, jotta litteroitu aineisto saatiin käytyä läpi useaan kertaan. Aineiston litteroinnin jälkeen molempien teemahaastatteluiden tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä Miles & Huberman (1994) mallin mukaan.

Tutkimuskysymykseen 1 ”Millainen perehdyttäminen työntekijöiden mielestä tukee heidän työhönsä perehtymistä?” aineistoa kertyi 97 A4 kokoista sivua, sekä tutkimuskysymyksen 2 ”Millainen perehdyttäminen tukee esihenkilöiden mielestä työntekijöiden työhön perehtymistä” yhteensä 41 A4 kokoista sivua. Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysijä ei tulla julkaisemaan opinnäytetyön yhteydessä tutkimuksen luotettavuuden säilyttämiseksi alkuperäisilmaisujen vuoksi.

Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan Miles ja Huberman (1984) kuvaavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluvat aineiston redusointi, eli pelkistäminen, aineiston klusterointi, eli ryhmittely ja abstrahointi, eli teoreettisen käsitteiden luominen. Ennen sisällönanalyysiä täytyy määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla sana, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Aineiston pelkistämässä analysoitava informaatio voi olla aukikirjoitettu haastatteluaineisto, tai jokin muu dokumentti, joka tulee pelkistää niin, että aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla asioiden tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineiston klusteroinnissa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään huolellisesti läpi, jonka jälkeen aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Näistä muodostetaan alaluokkia, joita yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia. Yläluokkia yhdistelemällä muodostetaan pääluokkia. Lopuksi muodostuu yhdistävä luokka, joka on yhteydessä varsinaiseen tutkimustehtävään. Klusterointia seuraa aineiston abstrahointi. Abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto muodostamaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on vain mahdollista aineiston sisällön näkökulmasta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on tarkoitus yhdistellä käsitteitä ja näin saada vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 110–115.)



Kuvio 6. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen Tuomi & Sarajärvi (2002, 111) mukaan

5 Kehittämistehtävä ja tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisprosessin pohjana käytettiin perehdytykseen liittyviä käsitteitä koskevaa teoria- ja tutkimustietoa. Teoria – ja tutkimustietoa tarkasteltiin koko opinnäytetyöprosessin läpi eri vaiheissa hankittavan empiirisen aineiston kanssa.

Opinnäytetyö tehtiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka tavoitteena on kehittää Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Hallintopalveluiden Yleishallinnon vastuualueen työntekijöiden työhön perehtymistä. Tarkoituksena on kuvata perehdyttämisen vaiheet ja sisällöt toimivan perehdytysprosessin luomiseksi. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy yleishallinnon vastuualueelle yhteinen perehdytysopas, jonka tavoitteena on tukea työntekijöiden työhön perehtymistä, sekä hybridijohtamista. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on pyrkiä ratkaisemaan käytännön kautta nousseita ongelmia, tai uudistamaan käytäntöjä. Sillä voidaan usein luoda myös uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämistyön tueksi kerätään tietoa käytännöstä, että teoriasta, jota arvioidaan kriittisesti. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tyypillistä käyttää monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa korostuu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 18.)

Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin kahdella tavalla; yksilöhaastatteluina ja työpajana dialogisen keskustelun avulla. Yksilöhaastattelut toteutettiin sekä vastuualueen esihenkilöille, että työntekijöille, jotka ovat tulleet Pohteelle ulkoisen rekrytoinnin kautta viimeisen vuoden aikana. Työntekijöille pidettävissä teemahaastatteluissa tavoitteena oli saada vastauksia tutkimuskysymykseen; Millainen perehdyttäminen työntekijöiden mielestä tukee heidän työhönsä perehtymistä? Esihenkilöiden teemahaastatteluilla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymykseen; Millainen perehdyttäminen esihenkilöiden mielestä tukee työntekijöiden työhön perehtymistä?

Tutkimus- ja kehittämistyön eteneminen on kuvattu alla olevaan taulukkoon.

Tutkimuskysymykset	Osallistujat	Aineiston keruun menetelmä	Aineiston analyysimenetelmä
TK1 Millainen perehdyttäminen työntekijöiden mielestä tukee heidän työhönsä perehtymistä?	Vastualueen sihteerit	Teemahaastattelu	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi
TK2 Millainen perehdyttäminen tukee esihenkilöiden mielestä työntekijöiden työhön perehtymistä?	Vastualueen esihenkilöt	Teemahaastattelu	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi
TK3 Millaisilla keinoilla tai menetelmillä perehdytysprosessia voitaisiin kehittää, jotta se tukisi hybridijohtamista?	Vastualueen esihenkilöt	Työpaja dialogisen keskustelun avulla	
TK4 Miten perehdyttämistä toteutetaan jatkossa?		Teemahaastattelut ja työpajan tuotos	Tuotos:implementointisuunnitelma

Taulukko 2. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset, aineistonhankintamenetelmät ja aineiston analysointitapa

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysit aloitettiin auki kirjoittamalla haastattelut tekstimuotoon. Aineiston analyysissä käytettiin induktiivista sisällön analyysiä, jossa määritellään analyysiyksikkö. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122.) Tässä tapauksessa analyysiyksiköksi valittiin lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin tutkimuskysymysten mukaiset alkuperäiset ilmaukset, jotka

pelkistettiin. Tämän jälkeen etsittiin samaa kuvaavia ilmaisuja alleviivaten niitä samanvärisillä väreillä. Tämän vaiheen jälkeen pelkistetyt ilmaukset listattiin Excel-tiedostoon allekkain ja ryhmiteltiin ja yhdistettiin eri teemoiksi, joista muodostui aineiston 19 alateemaa. Alateemat nimettiin teeman sisältöä kuvaavin nimin. Tämän jälkeen analyysia jatkettiin yhdistämällä samansisältöisiä alateemoja toisiinsa, jotka muodostivat aineiston 4 yläteemaa, jotka muodostivat aineiston pääteeman kokonaisperehdyttämisen. Taulukossa 1 on esimerkki sihteereiden haastatteluista tehdystä aineiston sisällönanalyysistä.

Pelkistetty ilmaisu	Alateema	Yläteema	Pääteema
6. Uusi työntekijä pitäisi tutustuttaa alkuun organisaatioon ja muihin vastualueen työntekijöihin.	VIII Organisaatio ja vastuualue tutuksi (6, 22, 23, 32, 86, 89, 90)	B Organisaatioon perehdyttäminen (VIII, IX, X, XI)	Kokonaisperehdyttäminen
22. Organisaatiokaavion voisi tehdä alkuun tutuksi			
23. Organisaatiokaavion voisi toimittaa alkuun työntekijälle, jotta ymmärtää mihin on tulossa töihin.			
32. Oma toimialue tutuksi			
69. Organisaatio ja työyhteisö tutuksi mihin on tulossa töihin			
86. Henkilöstö ja organisaatio tutuksi			
89. Organisaatio ja vastuuyksiköt tutuksi perehdytyksen kautta			
90. Organisaatiokaavioon olisi hyvä tutustua yhdessä jonkun kanssa			

Taulukko 3. Esimerkki sihteereiden haastatteluiden aineiston analysoinnista

Teemahaastatteluiden tulosten analysoinnin jälkeen vastualueen esihenkilöiden kanssa pidettiin yhteiskehittämisen työpaja. Opinnäytetyöntekijä oli koostanut työpajaa varten PowerPointesityksen, jossa esiteltiin opinnäytetyön etenemistä ja teemahaastatteluiden tuloksia. Tarkoituksena oli esitellä tulosten kautta esiin nousseet perehdyttämisen kehittämiskohteet. Näkökulma kehittämisessä oli myös hybridijohtamisessa, joten työpajan tarkoitus oli saada vastauksia tutkimuskysymykseen: *Millaisilla keinoilla ja menetelmillä perehdytysprosessia voitaisiin kehittää, jotta se tukisi hybridijohtamista?*

Teemahaastatteluiden ja työpajan tulosten kautta luodaan implementointisuunnitelma, jonka avulla pyritään saamaan vastauksia TK4 Miten perehdyttämistä toteutetaan jatkossa?

Seuraavissa osioissa käydään läpi sihteereiden ja esihenkilöiden teemahaastatteluiden tulokset ja niiden tulkinta, sekä työpajan tulokset. Tutkimustulokset on esitelty erikseen työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta ja niiden perusteella on tehty tulkinta, mitkä ovat kehittämiskohteet, joita työpajassa lähdettiin yhdessä vastualueen esihenkilöiden kanssa työstimään.

5.1 Yleishallinnon sihteereiden haastattelut

Vastualueen sihteereille pidetyissä teemahaastatteluissa haastatteluaiheet valikoituivat perehdytysprosessin mukaan, mukailen Kupias & Peltolan (2009) perehdytysprosessia, jossa perehdytysprosessi on jaettu aikaan ennen rekrytointia, rekrytointivaiheeseen, ennen töihin tuloa, töiden vastaanottoon ja ensimmäisiin työpäiviin, ensimmäisiin työviikkoihin, sekä koeajan päättymiseen. Lisäksi yksi teemoista oli perehdytyksen kehittäminen. Haastattelut pidettiin huhti- ja toukokuun 2024 aikana. Teemahaastattelurunko on liitteessä 5. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimuskysymykseen: Millainen perehdyttäminen työntekijöiden mielestä tukee heidän työhönsä perehtymistä?

Perehdytysuunnitelman kehittäminen

Haastattelussa haluttiin selvittää, millaista materiaalia työntekijät olivat saaneet etukäteen luettavaksi ennen töiden aloitusta ja mitä asioita työnantajan tulisi informoida työntekijälle ennen hänen töidensä aloitusta. Haastatteluissa kävi ilmi, että mitään varsinaista materiaalia ei ollut toimitettu etukäteen luettavaksi, mutta työntekijöitä on kuitenkin informoitu ennen töiden aloitusta

työpaikan sijainnista ja töiden aloituspäivästä ja muista käytännön asioista. Etukäteismateriaalia olisi kuitenkin mielekästä saada esimerkiksi työhön liittyvistä käytänteistä ja työaikamuodoista, kuten millaiset työajat ovat ja tarkempi kuvaus siitä, mihin (organisaatiossa) on tulossa töihin. Sihteeritiimit tuottavat tukipalveluita palvelutuotannolle, esimerkiksi terveyden ja sairaanhoidon toimialueille. Myös työyhteisöstä tiedottamista pidettiin tärkeänä, eli kenen kanssa työskennellään ja kenelle työtehtävät, jota tullaan tekemään kohdentuvat.

Minkälainen on työaika ja miten se toteutuu ja miten käytännössä kaikki asiat tapahtuvat? Jonkinlainen tietopaketti.

Mihin on niinku tulossa töihin, niin se olisi varmasti ollut sillä lailla, että olisi saanut jonkin verran kirjallista tietoa ennen ja siitä olisi sitten ollut helpompi lähteä liikkeelle.

Kenen kanssa työskentelee, paljonko siellä on saman työtehtävän ääressä olevia, kenelle mun työtehtävät kohdentuu tässä tapauksessa.

Haastatteluissa kysyttiin myös haastateltavilta mitä asioita heille perehdytettiin ensimmäisten päivien aikana ja mistä asioista he olisivat toivoneet saavansa lisää tietoa. Haastatteluista kävi ilmi, että ensimmäisten päivien aikana oli perehdytetty perusasioita kuten työkäytänteitä ja järjestelmiä, esitelty työtiloja ja tutustuttu työyhteisöön, sekä sen jäseniin. Osa haastateltavista puolestaan koki, että jo ensimmäisistä päivistä alkaen kävi ilmi, että perehdyttämistä ei ollut suunniteltu, joten selkeää suunnitelmallisuutta perehdytykseen olisi kaivattu.

Että, olisi sitten heti siitä ekasta päivästä alkaen semmoiset selkeät, että mitä lähdetään tekemään ja kuka perehdyttää tai ketkä perehdyttää ja mitenkä, että voihan se olla vaikka jaettukin se perehdytys silleen

Että, olisi semmoiset selkeät ohjeet mitä ensin vaikka perehdytetään, että olisi tehty semmoinen perehdytys suunnitelma.

Ei ollut tosiaan mitään perehdytys suunnitelmaa tai just ketään henkilöä, joka sitä olisi hoitanut, että itsenäisesti sitä mukaa, kun tehtäviä tuli

Haastatteluissa haluttiin myös selvittää, millaisen ensivaikutelman työntekijät olivat saaneet ensimmäisten päivien aikana ja mitkä asiat olivat heidän mielestään vaikuttaneet siihen. Ensivaikutelma oli ollut työntekijöiden mielestä todella hyvä ja siihen oli vaikuttanut vastaanotto töihin

tullessa, esihenkilön tuki, sekä verkostoituminen muihin kollegoihin. Ensivaikutelmaan oli kuitenkin negatiivisesti vaikuttanut epävarmuus siitä, millä tavalla perehdytys tullaan järjestämään.

Ensivaikutelma oli tosi hyvä. Musta oli kiva heti, että mut otettiin tähän vastaan avosylin ja heti lähdettiin kyllä touhua, että tässä on mun huone ja tässä tarvikkeita ja niinku esihenkilö oli mukana, että saatiin niinku oikeasti sitä käytännön apua siihen, että organisoitiin sitä työpistettä mitä sinne kaikkia tarvii. Ilmapiiiri kiva.

Oli hyvin positiivinen ensivaikutelma. Oli kylläkin aika kiirettä, mutta se minkä koin positiivisena niinku mitä ei aikaisemmassa työssä ollut niin oli että mulla oli nyt kollegoita siinä ympärillä ja lähellä ja sitten niinku heidän kanssaan heti se verkostoituminen, niin se oli semmoinen.. Tosi niinku hyvä juttu. Tän koen tärkeäksi asiaksi.

ja sitten jos olisi jonkunlaista semmoista tietoa, että kuka tulee perehdyttämään ja tavallaan jostain semmoista mikä saisi minut tuntemaan uutena työntekijänä, että se perehdytys tullaan järjestämään. Että ei olisi epävarmuutta siellä, että mun pitää kysyä, että kuka mua perehdyttää ja onko mulla läsnä joku toinen ihminen, joka tekee samoja hommia siinä samassa tilassa ja keneltä voi kysyä neuvoja.

Perehdyttämisen kannalta pidettiin myös tärkeänä siihen varattua aikaa. Haastateltavat kokivat, että liian lyhyt aika työtehtävien perehdyttämiselle tuo haasteita työssä selviytymiselle. Pahimmillaan sen koettiin aiheuttavan stressiä ja huolta siitä, selvittääkö työtehtävistä kunnialla ja ajallisesti tarpeeksi tehokkaasti, koska työtehtävät oli vaikea oppia lyhyessä ajassa. Useimmiten edellätyöntehtävillä ei ollut riittävästi antaa aikaa perehdyttämiselle.

Se ei se yksi päivä kyllä riitä mihinkään uuden työntekijän perehdyttämisessä.

Hyvin pienellä tuntimäärällä mitä mua työtehtäviin perehdyttiin

Perehdytyksen toivottiin olevan myös vaiheittaista, toisin sanoen sen pilkkomista pienempiin osiin, jotta asioiden sisäistäminen olisi helpompaa.

Mutta siis se, että missä määrin sitä tietoa pystyy vastaanottamaan, niin se tulee sitten silleen asteittain, että ensin se perustieto ja sitten siihen alkaa tulla laajentavia elementtejä mukaan.

Olisi vielä pitänyt saada ehkä enempiäkin sitä perehdytystä ja tavallaan rauhoittamista, koska josain vaiheessa tuli jo itselle semmoinen olo, että apua, että tulee niin iso tulva tätä, että hankaanko mä yksin tän.

Haastattelussa kysyttiin myös, millä tavalla perehdytyksen etenemistä on seurattu ensimmäisten viikkojen aikana ja millä tavalla perehdytyksen onnistumista on arvioitu koeajan aikana tai sen päätyttyä. Vastaajille oli epäselvää, onko varsinaista seuranta perehdytyksen etenemistä tehty, mutta perehdytykseen liittyvää seuranta toivottaisiin olevan.

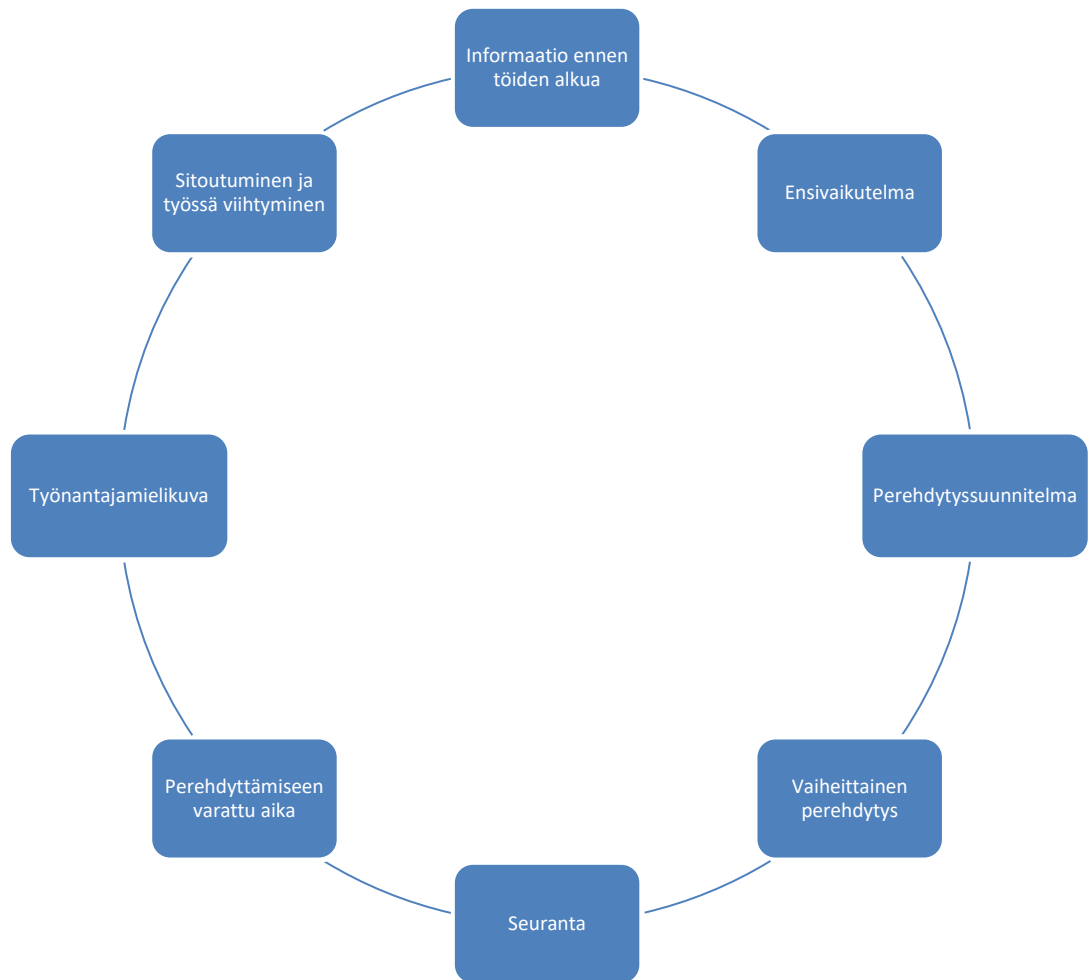
Olisiko se sitten sitä seuranta, että kun kuukauden päästä suunnilleen oli semmoinen palaveri?

No eipä sitä oikeastaan seurattu muuten, kun me tehtiin sen mun perehdyttäjän kanssa sitä suunnitelmaa, että mitä me otetaan aina niin kun hoitaaksemme.

Haastattelun lopuksi haastateltavilta kysyttiin myös mitä muuta he haluaisivat nostaa vielä aiheeseen liittyen esiin, ja sitä kautta nousi esiin myös perehdytyksen vaikutukset työnantajamielikuvaan ja työhön sitoutumiseen.

kyllähän se aika paljon vaikuttaa siihen työnantajamielikuvaan, että kuinka sitten uudet työntekijät niinku viihtyy siinä työpaikassa, että onko ne sitten sitoutuneita olemaan siellä, koska se perehdytys kuitenkin on aika iso osa sitä.

Yläteema perehdytysuunnitelman kehittäminen muodostettiin alateemoista: informaatio ennen töiden alkua, ensivaikutelma, perehdytysuunnitelma, vaiheittainen perehdytys, seuranta, perehdyttämiseen varattu aika, työnantajamielikuva, sekä sitoutuminen ja työssä viihtyminen. Analyysia tehdessä tutkija näki selkeän yhteyden perehdytysuunnitelman kehittämiseen edellä mainituilla alateemoilla. Alla olevaan kuvioon (7) on kuvattu, mistä perehdytysuunnitelman kehittäminen muodostuu.



Kuvio 7. Perehdytys suunnitelman kehittäminen

Organisaatioon perehdyttäminen

Tutkimuksessa haluttiin selvittää osana perehdytysprosessia, olivatko työpaikkailmoitukset työntekijöiden mielestä laadittu siten, että he saivat jo rekrytointivaiheessa riittävän kuvan työtehtävästä tai sen erityispiirteistä ja vaatimuksista, tai organisaatiosta, toisin sanoen pääsivätkö he perehtymään organisaatioon jo tässä rekrytointivaiheessa. Vastaukset olivat toisistaan hieman poikkeavia, osa haastateltavista koki, että työpaikkailmoitukset oli laadittu hyvin ja ne ovat vastanneet työn vaatimuksia ja erityispiirteitä. Osa vastaajista puolestaan koki, että työpaikkailmoituksia ei ollut laadittu riittävän tarkasti, vaan vasta varsinaisten työtehtävien myötä työn erityispiirteet ovat näyttäytyneet. Organisaatio oli kaikille haastateltaville ennestään tuttu. Organisaatiosta on

saatavilla hyvin tietoa internetin kautta, myös työhaastatteluissa on saatu hyvin tietoa organisaatiosta. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että vaikka Pohde organisaationa oli vastaajille tuttu, ei kuitenkaan ollut täysin selvää mihin oma työ näin isossa organisaatiossa kohdentuu ja mitä muita toimialueita organisaatiossa on, erityisesti työsuhteen alussa ison organisaation hahmottaminen koettiin haasteelliseksi.

Haastattelussa kysyttiin myös, millaista etukäteismateriaalia työntekijät toivoisivat saavansa ennen töiden alkua. Haastateltavat kertoivat, että sellaista materiaalia olisi ollut hyvä saada, jossa olisi esimerkiksi esitelty organisaatiota ja työntekijän tulevaa toimialaa tarkemmin, jotta olisi helpompaa perehtyä ja hahmottaa minne oma työ organisaatiossa sijoittuu.

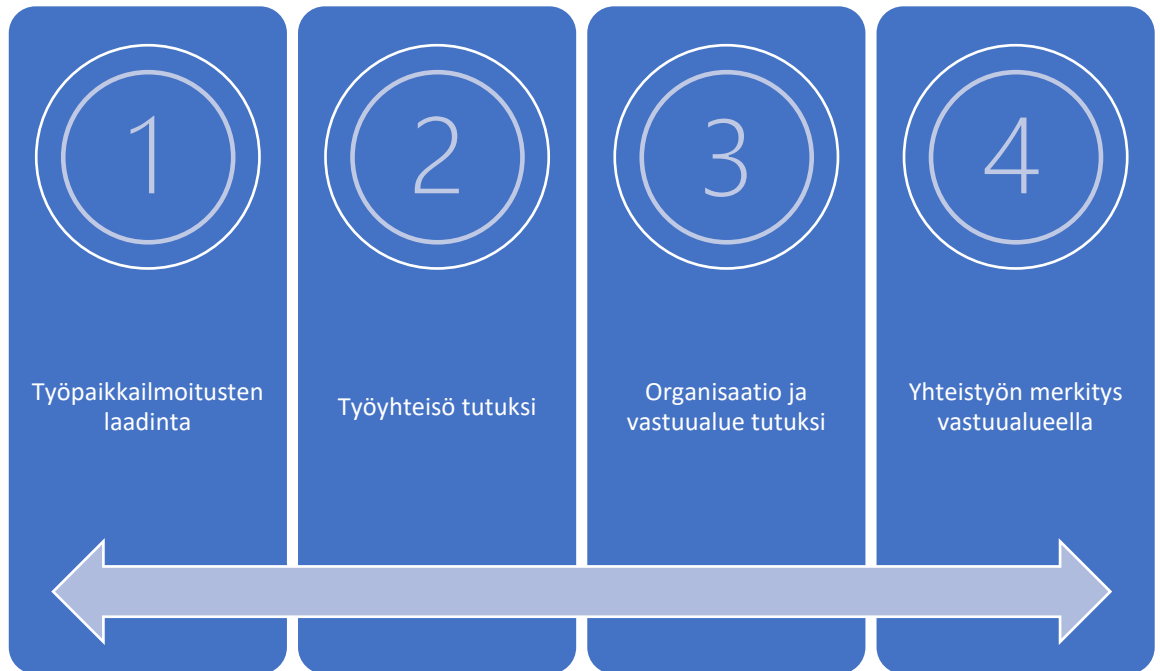
Etukäteismateriaali voisi olla joku ”Tervetuloa Pohteelle” missä olisi sitten joku organisaatiokaavio ja hyvin silleen tyypistetyt jotkut toimialat ja semmoiset ihan pienet priiffaukset niistä, että hahmottaa sen, että minä tulen tähän töihin ja sitten täällä toimii nämä muut toimialueet

Ainakin itse on niinku ihan organisaatiokaavion avulla tutustunut organisaatioon, mihin tietysti ensimmäisten työpäivien aikana oli hieman hankala päästä siitä aluksi jyvälle tai vastuuyksikköhierarkiasta

Myös yhteistyön merkitystä ja työyhteisöön tutustumista vastuualueella korostettiin perehdytyksen näkökulmasta. Sihteerit työskentelevät laajalla alueella Pohteella, joten työyhteisöön tutustumista ja yhteistyön kehittämistä pidettiin tärkeänä organisaatioon perehdyttämisen kannalta.

Yhteistyö muiden sihteerien kanssa ja ylipäätänsä henkilöstön kanssa, joiden kanssa paljon tehdään yhteistyötä, niin se on ehkä semmoinen nosto minkä haluaisin tehdä, kun tuntuu että se on mun mielestä osa hyvää perehdytystä, että oppisi laajemminkin tunteen sitä henkilöstöä ja organisaatioita

Aineiston toinen yläteema *organisaatioon perehdyttäminen* muodostettiin alateemoista: työpaikkailmoitusten laadinta, työyhteisö tutuksi, organisaatio ja vastuualue tutuksi, sekä yhteistyön merkitys vastuualueella (kuviot 8). Organisaatioon perehdyttäminen tulisi alkaa jo työpaikkailmoitusten laatimisesta, jota seuraa työsuhteen alussa työyhteisöön perehtyminen, organisaatioon ja omaan vastuualueeseen perehtyminen, joita vahvistaa yhteistyön merkitys vastuualueella. Yhteistyön merkitystä erityisesti omalla vastuualueella pidettiin osana hyvää perehdytystä.



Kuvio 8. Organisaatioon perehdyttämisen alateemat

Yhteisten toimintatapojen ja ohjeistusten luonti

Haastattelussa haluttiin selvittää, millaista materiaalia työntekijät kaipaisivat jokapäiväisen työnsä tueksi ja mitä sen tulisi sisältää. Vastaukset olivat hyvin yksimielisiä siitä, että eri toimintatavat ja ohjeistukset tulisi kuvata ja niiden tulisi olla yhtenäisiä, koska esimerkiksi tällä hetkellä työmatkustamiseen koetaan liittyvän tulkinnanvaraista epäselvyyttä. Myös eri työprosessien kuvauksia kaivattiin, tai jos niitä oli jonnekin kuvattu, koettiin ne vajavaisiksi. Työprosessien kuvauksilla tarkoitetaan esimerkiksi viranhaltijapäätöksiin tai muihin valmisteltaviin töihin liittyviä vaiheita, johon on kuvattu prosessiin liittyvät työvaiheet sekä prosessiin liittyvät vastuuhenkilöt.

No ohjeistuksia näihin työn toimintatapoihin mitä pitää mitenkään tehdä

Sitten tästä ihan selvästi on semmoinen sudenkuoppa löytynyt, että ihan kerta kaikkiaan nuo tämmöiset erilaiset prosessit ja... Muutenkin tämmöinen, että miten asioita hoidetaan ja mitä itse asiassa kuuluu tehdä ja miten niinku edetään, niin niissä on niin eroavaisuuksia vielä.

Se, että ne ei ole edes yhtenäisiä ne prosessit mitä meidän työntekijät tekee niissä omissa pisteissä.

Prosessikuvaukset aika lailla puuttui, että olisin toivonut, että eri asioista olisi ollut niinku prosessikuvauksia esimerkiksi sitten siellä Ilonassa. Vaikkapa sitten juurikin tällaisia yhteyshenkilöitä, että se hankaluus oli, että vaikka tietoa niinku etti Intrasta ja sitä olisi ollut saatavilla, niin sitten ne prosessien kuvaukset riippuen miten ne siellä niin kun oli kerrottuna niin ne oli vajavaiset.

Myös yhteisiä sähköisiä materiaaleja kaivattiin, jonne olisi koostettu yhteyshenkilöiden tiedot, sekä kuka vastaa esimerkiksi järjestelmän pääkäyttäjäydestä, tai sen varsinaisesta sisällöstä. Useimmiten yhteyshenkilöiden etsiminen on koettu näin isossa organisaatiossa pahimmillaan turhauttavaksi ja turhaa työaikaa vieväksi vaiheeksi. Yleisesti ottaen organisaation sisäisessä intrassa koetaan olevan tietoa hyvin saatavilla, mutta tietoa on hyvin yleisellä tasolla, eivätkä ohjeistukset ole aina riittävällä tasolla tarkasti määriteltyjä.

Voisiko olla vaikka sitten joku semmoinen kooste, että keneen voisi ottaa yhteyttä niinku missäkin asiassa, että ei aina tarvitsisi lähteä sinne ilonaan googlettelemaan että kuka vastaa mistäkin asiasta mahdollisesti?

Mutta että käytännössä se on ollut sitä, et tää on ollut vähän niinku hakuammuntaa, kun ei tiedä keneltä kysyä ja sitten kun kysyt, että no voitko ohjata oikeaan osoitteeseen, että varsinkin alussa, kun ei ole nimet selvillä ja et oikein tiedä, että kuka vastaa niinku periaatteessa pääkäyttäjien roolissa siitä järjestelmästä ja kuka tavallaan vastaa siitä sisällöstä

Yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset yläteema (kuvio 9) muodostui alateemoista prosessi- ja työkuvaudet, yhteiset toimintatavat, sekä yhteiset sähköiset materiaalit.



- *Prosessi- ja työkuvaukset*
- *Yhteiset toimintatavat*
- *Yhteiset sähköiset materiaalit*

Kuvio 9. Yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset

Sosiaalinen tuki perehdyttämisessä

Haastattelussa haluttiin selvittää, ketkä osallistuivat työntekijän perehdyttämiseen. Perehdyttämiseen oli osallistunut esihenkilö, mutta perehdytykseen olisi toivottu myös nimettyä perehdyttäjää samalle työpisteelle, joka voisi toimia esimerkiksi mentorina uuden työntekijän perehdytyksessä. Erityisesti työsuhteen alussa nimetyn perehdyttäjän tärkeyttä korostettiin, sekä siihen toivottaisiin varattavan riittävästi aikaa.

olisi ollut kyllä kivaa, jos olisi ollut se joku nimetty perehdyttäjä, joka olisi niinku siinä samassa työpisteessä missä itse

että olisi niinku se joku nimetty ihminen, jolla on sitten niinku aikaa

Haastatteluissa kysyttiin myös sosiaalistamisen merkitystä työntekijöille. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten sosiaalistaminen näyttäytyy hybridijohteisessa organisaatiossa ja uusissa tiimeissä, jossa työskennellään hyvin laajalla alueella mahdollisesti kaukanakin muista tiimiläisistä ja mitä vaikutuksia sillä mahdollisesti on. Työyhteisöön sosiaalistaminen nähtiin hyvin merkittävänä tekijänä työssä jaksamisen ja sitoutumisen näkökulmasta, mutta se nähtiin myös työyhteisön olennaisimpana asiana, jolla voi saada ihmisen kiinnostumaan työyhteisöstä.

Ehdottomasti tämä on itselle semmoinen tärkeä asia ja kyllä niinku koen, että se on semmoinen sitouttava tekijä ja mä niinku itse näen sen, että sillä on iso merkitys työssä jaksamiselle, työssä viihtymiselle ja työn omaksumiselle, että jos jää kovin irrallinen tai semmoinen erillään oleva olo heti alkuun, niin sehän olisi tosi hankalaa.

Työyhteisö ja niin kuin työyhteisöjen henki on se olennaisin asia millä sä saat ihmisen kiinnostumaan niinku työyhteisöstä

Työyhteisöön sosiaalistaminen merkitsee sitä, että se on oikeastaan kaiken A ja O

Se, että pääsee mukaan siihen tavallaan niinku omaan ydintekemisen porukkaan ja pääsee verkostoitumaan, niin sen mä jotenkin näen ehkä tärkeimmäksi.

Työyhteisön ja lähiesihenkilön tuki perehdytyksessä koetaan tärkeäksi. Tukea kaivataan erityisesti lähiesihenkilöiltä ja työyhteisöstä perustyöhön, erityisesti työsuhteen ensimmäisten kuukausien aikana. Myös yksinjäämisen tunnetta perehdyttämisessä on koettu. Asioihin mielellään perehdytään itsenäisesti, mutta asioiden koetaan avautuvan paremmin, jos niistä on mahdollista päästä keskustelemaan henkilöiden kanssa, joille kyseiset asiat ovat arkipäivää.

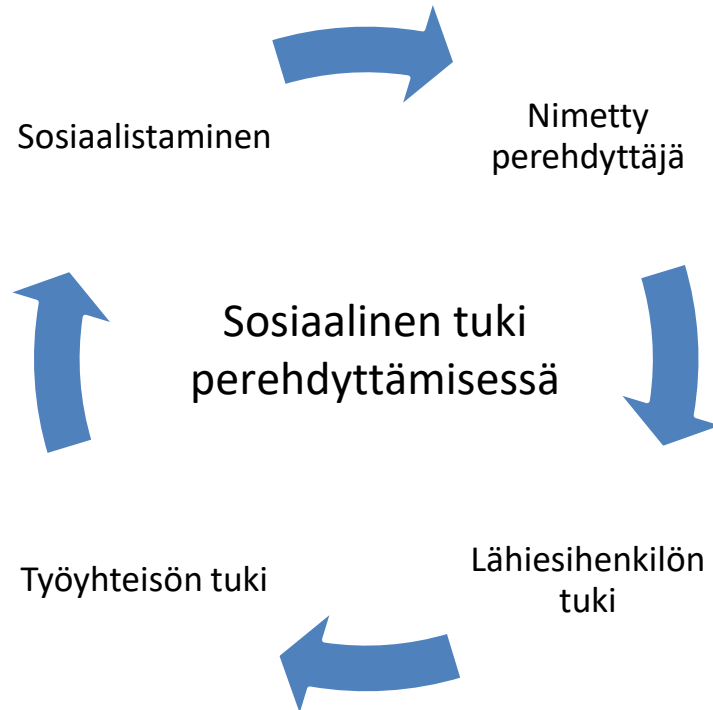
Ennen kaikkea olisin toivonut, että esihenkilön puolelta olisi ollut enempi tukea siihen perehdytykseen ja ylipäättänsä siihen se perehdytyskeskustelu, niin olisi ollut semmoista hedelmällisempää, koska siinä jäi kyllä tosissaankin yksin.

Se käytännön arjen perustyö, mikä ei välttämättä kaikki liity siihen järjestelmien tekniseen osamiseen, niin siltä osin perehdytys jäi hyvin puutteelliseksi ja olisin tosissaan kipeästi kaivannut siihen pitkin kuukausia, ja varsinkin alkukuukausina apua.

Toivoisin, ettei jätettäisi ihan niin paljon yksin, koska vaikka omatoimisesti tottakai mielelläänhän sitä asioihin perehtyy, mutta ei ne avaudu samalla lailla kuin että niistä pääsisi keskustelemaan jonkun kanssa tai joku jolle ne on arkipäivää ja rutiinia.

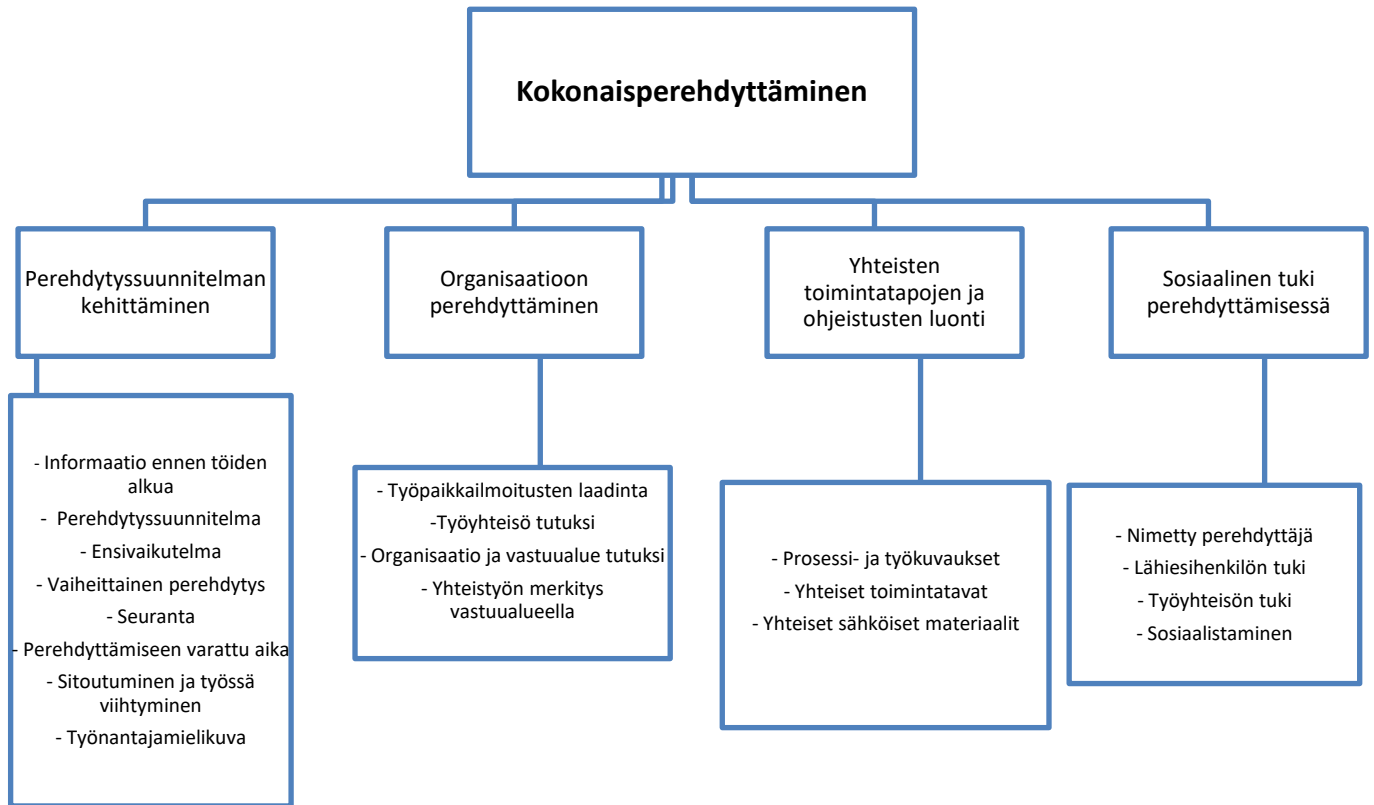
Mutta sehän johti siihen, että sitten jonkun asian tai työtehtävän hoito voi vaatia sen, että sä kysyt 5–10 henkilöltä, että apua ja ehkä lopulta se viimeinen tietää, että miten se asia hoidetaan tai tietää jonkun henkilön, joka osaa kertoa miten se hoidetaan.

Kokonaisperehdyttämisen neljäs yläteema sosiaalinen tuki perehdyttämisessä muodostettiin alateemoista, joita ovat nimetty perehdyttäjä, lähiesihenkilön tuki, työyhteisön tuki, sekä sosiaalistaminen.



Kuvio 10. Sosiaalinen tuki perehdyttämisessä

Aineiston analyysistä muodostui 1 pääteema – Kokonaisperehdyttäminen, joka muodostui neljästä yläteemasta: perehdytys suunnitelman kehittäminen, organisaatioon perehdyttäminen, yhteisten toimintatapojen ja ohjeistusten luonti, sekä sosiaalinen tuki perehdyttämisessä. Alaluokkia muodostui yhteensä 19. Aineiston pääteema, yläteemat sekä alateemat on kuvattu alla olevaan kuvioon (11).



Kuvio 11. sihteereiden haastatteluiden analyysin tulokset

5.2 Yleishallinnon esihenkilöiden haastattelut

Tässä osiossa kuvataan vastualueen esihenkilöiden haastatteluiden tulokset. Haastatteluiden kautta oli tavoitteena saada vastauksia tutkimuskysymykseen 2 ”Millainen perehdyttäminen esihenkilöiden mielestä tukee työntekijöiden työhön perehtymistä”. Haastattelut toteutettiin toukokuun 2024 aikana, ja kaiken kaikkiaan litteroitua aineistoa syntyi 41 sivua.

Perehdytysuunnitelman kehittäminen

Haastattelussa haluttiin selvittää, miten hyvin työntekijät saavat esihenkilöiden mielestä tietoa organisaatiosta jo rekrytointivaiheessa. Vastausten perusteella oli hyvin yksimielistä, että työpaikkailmoitukset on laadittu riittävällä tasolla antamaan kuvan työtehtävistä tai sen erityispiirteistä. Lisäksi voitiin todeta, että organisaatiosta on saatavilla hyvin tietoa internetin kautta ja rekrytointivaiheessa on myös mahdollista esittää kysymyksiä organisaatiosta, avoimena olevasta tehtävästä ja sen vaatimuksista tai erityispiirteistä. Organisaatiossa on käytössä perinteisen kasvotusten tapahtuvan haastattelumenetelmän lisäksi ryhmätyöhaastattelu, joka toteutetaan pääsääntöisesti Teamsin välityksellä. Yleinen käsitys on, että menetelmät ovat olleet toimivia ja myös niiden aikana on ollut hyvin aikaa kertoa organisaatiosta ja työtehtävästä, mutta myös työnhakijoista on saatu vuorovaikutteisesti hyvin tietoa haastatteluiden aikana ja siltä pohjalta on voitu tehdä valintapäätöksiä. Haastattelun osalta nähtiin tärkeäksi se, että työtehtävästä kerrotaan riittävän tarkalla tasolla, jotta organisaatioon perehtyminen voi alkaa jo rekrytointivaiheessa.

No kyllä minun mielestäni työhaastattelun kuuluu se, että siinä alkuvaiheessa haastattelun aluksi kerrotaan siitä työpaikasta ja sen erityispiirteistä ja tietenkin vaatimuksista koko työpaikan osalta, että myös sen työyhteisön osalta.

Esihenkilöiden mielestä on myös tärkeää, että työntekijät ymmärtäisivät, että minne he näin isossa organisaatiossa sijoittuvat organisaatiotasolla. Tätä korostetaan jo rekrytointivaiheessa, mutta myös ensimmäisten työpäivien aikana käydään läpi organisaatiota.

Haastattelussa kysyttiin myös, millä tavalla esihenkilöt informoivat työntekijöitä ennen heidän töidensä aloitusta ja toimitetaanko etukäteen minkäänlaista materiaalia tutustuttavaksi. Esihenkilöiden mukaan heillä on tapana informoida työntekijöitä ennen heidän töidensä aloitusta puhelimitse tai sähköpostitse mm. työpaikan sijainnista, kertoen kuka työntekijää on vastassa, sekä asioista, joita työntekijän tulee työnantajalle toimittaa, kuten verokortti. Viestintä ennen töiden aloitusta on tiivistä ja uusia työntekijöitä kehoitetaan ottamaan yhteyttä herkästi, jos herää lisää kysyttävää töiden aloitukseen liittyen. Varsinaista etukäteismateriaalia esihenkilöiden mukaan ei ole ollut tapana lähettää. Esihenkilöt pitivät tärkeänä myös, että työyhteisöä informoidaan hyvissä ajoin uudesta työntekijästä. Informoiminen tapahtuu useimmiten tiimipalaverissa ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työnsä. Lisäksi työntekijä saa esitellä itsensä omalle tiimilleen tiimipalaverissa, kun on aloittanut työnsä, jotta verkostoituminen uuteen työyhteisöön voi alkaa.

Teemahaastatteluisissa kysyttiin myös, laaditaanko uudelle työntekijälle etukäteen suunnitelmaa ja mitä asioita työntekijälle kannattaisi perehdyttää ensimmäisten päivien aikana. Varsinaista perehdyttämissuunnitelmaa ei laadita, mutta asioista sovitaan suullisesti ja perehdytys pyritään pitämään vaiheittaisena, jotta asioita ei perehdytetä kerralla liian paljon, jotta työntekijät eivät kokisi ahdistusta, koska asioita on mahdotonta ottaa haltuun kerralla liikaa. Ensimmäisten päivien aikana perehdytään työpaikkaan ja työtehtävään ja varmistetaan, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa.

No tuota eipä oikeastaan laadita etukäteen suunnitelmaa muuta kuin niin kuin suullisesti sovitaan asioista ja yleensä aina sanon, että asia kerrallaan ja hallitusti että ei tule ahdistunut olo uudelle työntekijälle ja kykenee myös ottamaan asioita vastaan, koska kaikkea ei voi ottaa haltuun kerralla.

Tietenkin käydään sitä työpaikkaa ja työtehtävää vielä siinä tarkemmin läpi ja niitä lähityökavereita, tutustutaan heihin kenen kanssa tulee tekemään työtä ja käydään sitä organisaatiota kokonaisuutena läpi mihin työntekijä tulee sijoittumaan ja miten hänen tehtävät siellä sujahtavat siihen koko organisaation tehtäviin ja tietenkin lähteä sillain kevyesti liikkeelle, että ei heti paukauteta kovin suurta työmäärää eteen, että tässä on.. Varmistetaan, että kaikki fasiliteetit on kunnossa, kuten tunnukset, ja käydään järjestelmiä läpi ja opastetaan sillain kevyesti liikkeelle.

Haastattelun avulla haluttiin selvittää myös, mitkä asiat esihenkilöiden mielestä vaikuttavat uusien työntekijöiden ensivaikutelmaan työpaikasta. Vastaukset olivat hyvin yksimielisiä siitä, että ensivaikutelmaan vaikuttaa vastaanotto töiden alkaessa, sekä suunnitelmallisuus ja näihin tulisi erityisesti panostaa ja kiinnittää huomiota.

Tietenkin se vastaanotto, että miten hänet otetaan siellä vastaan, että onko se niin kun suunnitellun tuntuinen se vastaanotto ja onko työvälineet valmiina odottamassa ja työntekijä kierrätetään siinä lähiyhteisössä, esitellään tuleville työkavereille ja kollegoille, että näillähän luodaan se vaikutelma, vahvistetaan sitä, että työntekijä on tervetullut ja hänet otetaan hyvillä mielin, iloisilla mielin vastaan, että siihen tulisi tietenkin panostaa, että se vastaanotto on ystävällinen ja kaikki työtilat ja työvälineet on huolehdittu

Haastatteluissa haluttiin myös selvittää, millä tavalla perehdytystä seurataan. Esihenkilöiden mukaan perehdytystä seurataan tällä hetkellä työssä suoriutumisen kautta, mutta tässä vaiheessa tunnistettiin myös, että perehdytyksen seurannassa voisi olla kehittämisen paikka. Varsinaista

suunniteltua seuranta ei siis ole toteutettu, vaan esimerkiksi pari viikkoa töiden aloituksen jälkeen työntekijän kanssa on käyty keskustelua siitä, miten työtehtäviä on saatu otettua haltuun ja miltä perehtyminen on tuntunut.

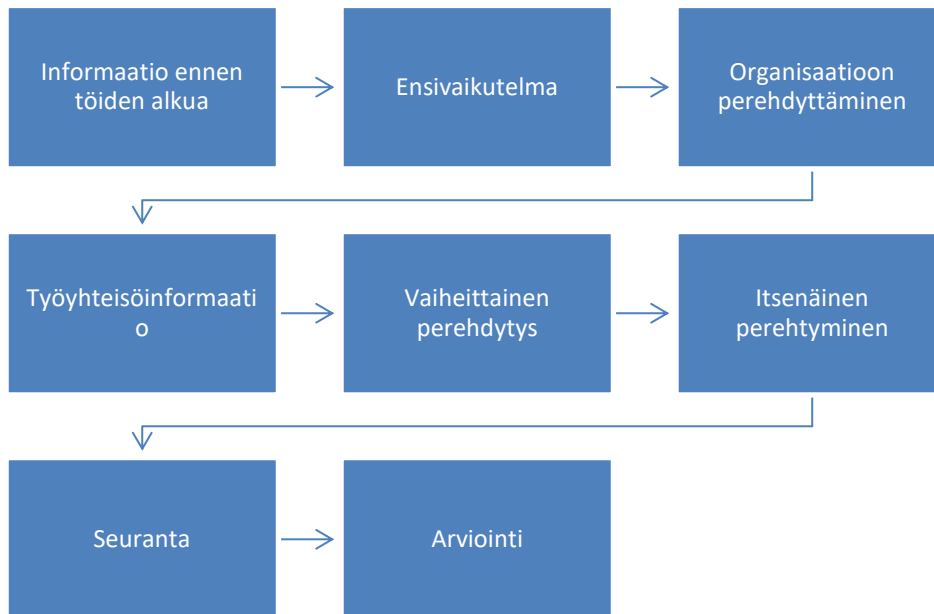
Myös perehdytyksen onnistumista arvioidaan työssä suoriutumisen ja selviytymisen kautta ja keskustelemalla työntekijän kanssa, miten hän itse tilanteen kokee. Ajankohdallisesti koeajan päättyessä nähdään, että arviointia olisi hyvä tehdä, jotta voidaan arvioida, miten perehdytyksessä on molemmin puolin onnistuttu.

Perehdytyksen onnistumista arvioidaan työssä suoriutumisen ja selviytymisen kautta. Ja tietenkin keskustelemalla sen uuden työntekijän kanssa, että miten hän itse kokee sen tilanteen, että onko vielä tiettyjä asioita mistä kaipaa lisää perehdytystä ja sitten jos niitä löytyy, niin sitten järjestetään perehdytystä. Tietenkin sitten koeajan päättymisen lähestyessä käydään sitä tilannetta laajemminkin läpi, että siinä vaiheessa sitten työntekijän kanssa pystytään arvioimaan sitä perehdytyksen onnistumista, että miten työntekijä on sen kokenut ja mitä olisi kehitettävää ja miten taas sitten työnantajan puolelta nähdään se tilanne.

Ehkä perinteisesti tuo koeaika on nähty semmoisena, sanoisinko välttämättömänä pahana ja siihen ei ole juurikaan puututtu, että koeaika on nyt päättymässä, mutta.. Se on kyllä hyvä ajankohta tehdä tällainen väliarviointi, tai tsekkaus että mitenkä molemmin puolin on onnistuttu.

Myös itsenäisen perehtymisen merkitystä haluttiin korostaa perehdytyksen kehittämiseen liittyen. Perehtyjälle olisi hyvä laatia itsearviointilomake, jotta hän pystyisi myös itse arvioimaan omaa perehdytyksensä onnistumista, koska perehdyttäminen ei ole pelkästään perehdyttäjistä kiinni, vaan siinä korostuu myös perehtyjän oma aktiivisuus.

Yläteemaksi muodostui perehdytyssuunnitelman kehittäminen, jonka alateemat olivat informaatio ennen töiden alkua, ensivaikutelma, organisaatioon perehdyttäminen, työyhteisöinformaatio, vaiheittainen perehdytys, itsenäinen perehtyminen, seuranta, sekä arviointi. Yläteema perehdytyssuunnitelman kehittäminen on kuvattu alla olevaan kuvioon (12).



Kuvio 12. Perehdytys suunnitelman kehittäminen alateemoittain

Sosiaalinen tuki perehdyttämisessä

Haastattelussa haluttiin selvittää myös, mitä muuta perehdytyksessä tulisi ottaa esihenkilöiden mielestä huomioon. Esihenkilöiden mielestä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä tärkeää on myös muun työyhteisön tuki. Perehdytyksen toivottaisiin olevan vuorovaikutuksellista, jotta uusi työntekijä saataisiin mahdollisimman pian osaksi työyhteisöä. On todettu, että kun uusi työntekijä on otettu hyvin työyhteisöön mukaan, on työtehtävien haltuunottoakin sujunut onnistuneesti.

Minusta sitä pitäisi kehittää semmoiseksi vuorovaikutteiseksi ja enemmän semmoiseksi, että se ei keskity pelkästään niihin työtehtäviin, vaan juurikin siihen suuntaan, että saadaan heti se uusi työntekijä mukaan siihen työyhteisöön ja tää koko työyhteisö on mukana siinä perehdytyksessä. Että se ei jää niin kun yksin sen edeltäjän tai lähiesihenkilön vastuulle vaan siinä on mukana myös koko se tiimi.

Perehdyttämiseen liittyviä haasteita on myös tunnistettu. Vastuualueella on kohdattu tilanteita, että edeltävällä työntekijällä ei ole ollut mahdollisuuksia perehdyttää uutta työntekijää riittävästi, joten perehdyttämiseen liittyvät haasteet on tunnistettu ja niihin on pyritty keksimään erinäisiä

ratkaisuja perehdytyksen sujuvoittamiseksi. Haasteita organisaatiossa tunnustetaan olevan myös tiedonkulussa, viestinnässä, sekä yhteistyössä.

Semmoista on tullut esille, että se edeltävä ei ole voinut perehdyttää riittävästi sitä uutta työntekijää, että on semmoinen tilanne, että on siirtynyt uusiin työtehtäviin, niin ne uudet työtehtävät ja se oma perehtyminen sinne uuteen työhön vie niin paljon aikaa, että ei pysty enää irrottautumaan siinä määrin siihen entiseen työhön kuin olisi sen tulevan työntekijän kannalta tarpeellista

Perehdytyksen päävastuu on haastateltavien mukaan lähiesihenkilöllä, joka perehdyttää organisaatioon ja työyhteisöön, mutta varsinaisten työtehtävien perehdyttämiseen nimetään yleensä työparina toimiva henkilö, aikaisempi työntekijä tai kollega, joka tekee saman tyyppistä työtä. Jos tehtävä sisältää useita eri osa-alueita, sitten on ollut tapana sopia kuka työyhteisössä perehdyttää kunkin osa-alueen.

Myös hybridijohtamisen merkitystä työntekijän perehtymisessä pidettiin tärkeänä. Perehdytykseen tulisi panostaa riittävällä tasolla, jotta työntekijä saataisiin mukaan työyhteisöön ja sillä tavalla tuettua alusta alkaen työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

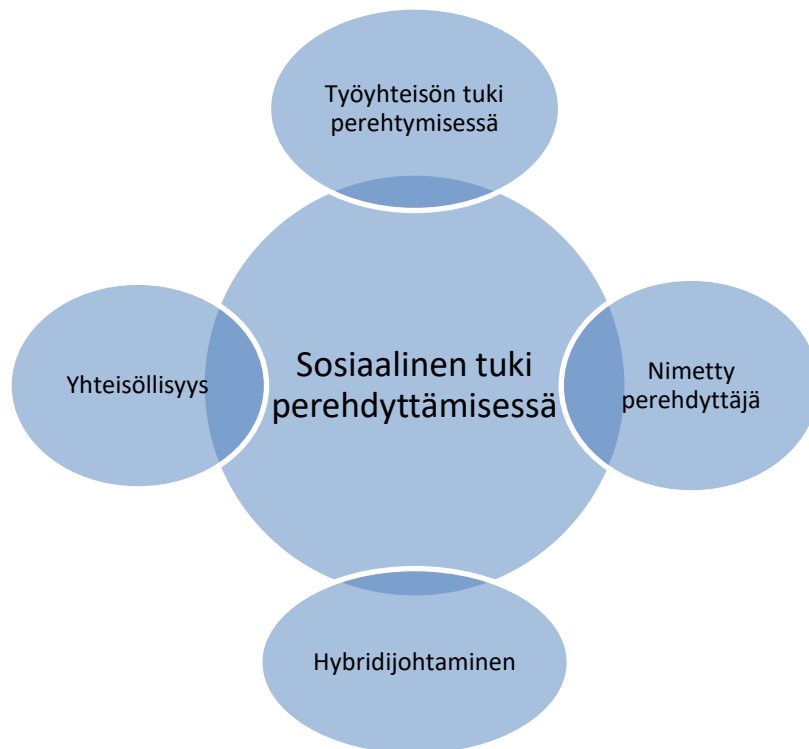
No perehdyttäminen on hirveän tärkeä vaihe siinä uuden työntekijän aloittamisessa ja musta se on ollut vähän semmoinen aliarvostettu juttu että, siihen ei ole panostettu riittävästi, että tää on hyvin tärkeä asia erityisesti tämmöisessä isossa ja hybridijohteisessa työpaikassa, että sillä tavalla on hyvinkin tärkeitä, että me saadaan työntekijä mukaan siihen työyhteisöön ja sillä tavalla tuettua heti alusta alkaen sitä työhyvinvointia ja työssä viihtymistä ja toki myös se, että ne työtehtävät tulee sitten sillä tavalla tutuiksi ja työmenetelmät parhaiksi mahdollisiksi, että se työnteko on sitten mielekästä ja helppoa.

Perehdytys tulisi esihenkilöiden mukaan ymmärtää myös isompana kokonaisuutena, jossa korostuu myös yhteisöllisyys. Olisi tärkeää, että uuden työntekijän tukena toimisi kaikki ne tahot, jotka liittyvät olennaisesti hänen työtehtäväänsä, esimerkiksi fyysisessä työyksikössä työskentelevät muut työntekijät. Myös perehdytyksen seurantaan olisi hyvä ottaa mukaan henkilöitä palvelutuo- tannosta, jossa sihteerit esimerkiksi työskentelevät ja muutenkin yhteistyön toivottaisiin olevan tiiviimpää kokonaisperehdyttämisen näkökulmasta.

Meidän tulisi ymmärtää myös tää perehdytys sellaisena isona kokonaisuutena, jossa olisi uuden työntekijän tukena myöskin kaikki ne tahot, jotka liittyvät sitten hänen siihen tehtävään, että se on ehkä tässä meidän organisaatiossa hyvin oleellinen asia.

Sillä tavalla aloitetaan, että tulisi puolin ja toisin tutuksi, mutta on myös tärkeä tietää, että mihin organisaatio osaan kuuluu ja sitten että kutsutaan mukaan erilaisiin palavereihin mitkä koskettaa sitten meidän organisaatiota ja hänen työtään ja hän voi myös mennä yksikköinfoihin jatkossakin, jos ne koskettaa omaa työtä niin että kuuluu myös tai tuntee kuuluvansa sekä siihen fyysiseen työyksikköön että tähän hallinnolliseen tiimiin

Toinen kokonaisperehdyttämisen yläteema muodostui alateemoista: työyhteisön tuki perehtymisessä, nimetty perehdyttäjä, hybridijohtaminen, sekä yhteisöllisyys. Alateemoista muodostui yläteema sosiaalinen tuki perehdyttämisessä.



Kuvio 13. Sosiaalinen tuki perehdyttämisessä

Yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset

Esihenkilöiden haastatteluista nousi vahvasti esiin myös, että työtehtävistä ja niiden vaiheista tulisi laatia prosessit ja kuvaukset, kun kysyttiin millaista palautetta työntekijät ovat antaneet perehdytyksensä onnistumisesta ja mitä muuta perehdytyksessä tulisi jatkossa ottaa huomioon. Esihenkilöiden mukaan työntekijät kaipaavat selkeyttä työn vaiheisiin ja prosesseihin ja kun nämä sanallistetaan, on myös oman työnsä kokonaisuus helpompi hahmottaa.

No mä näkisin sitten juurikin tämmöiset prosessikaaviot ja kuvaukset siitä työtehtävän vaiheistuksesta. Ja kun aloittaa uutena niin tietäisi sitten, että mitenkä työtehtävä etenee ja mitä kytöksiä siihen on.

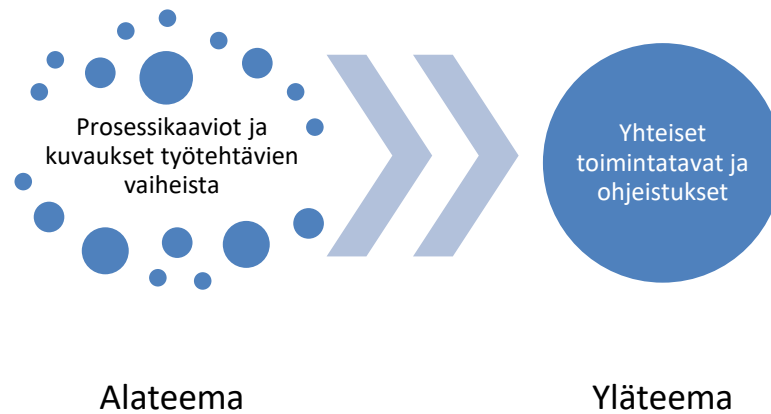
Itse kaipaen prosesseja, mutta he kaipaavat työohjeita ja sanoisinko että he kaipaavat selkeyttä.

Yhteisten toimintatapojen ja ohjeistusten yhdistämistä pidettiin myös perehdytyksen kannalta tärkeänä. Toimintatapojen yhdistämistä koettiin haastavan se, että Pohteen organisoituessa eri organisaatiot ovat olleet hyvin hajallaan toisistaan, joten joka kunnassa on ollut oma tapansa toimia. Lisäksi eri kunnissa on ollut erilaiset järjestelmät käytössä, eivätkä järjestelmät edelleenkään ole kaikissa hyvinvointialueen kunnissa samat.

Perehdytyksen keskittäminen koettiin tärkeäksi myös siksi, että se olisi tasalaatuista, eikä perehdyttämisen laatu olisi kiinni siitä, minkä tyyppinen perehdyttäjä on ja tietääkö perehdyttäjä uusimmat toimintatavat, joita hän perehdyttää eteenpäin. Toimintatavat tulisi myös olla kirjallisena, joka turvaisi myös, että toimintatavat ovat kaikille samanlaiset.

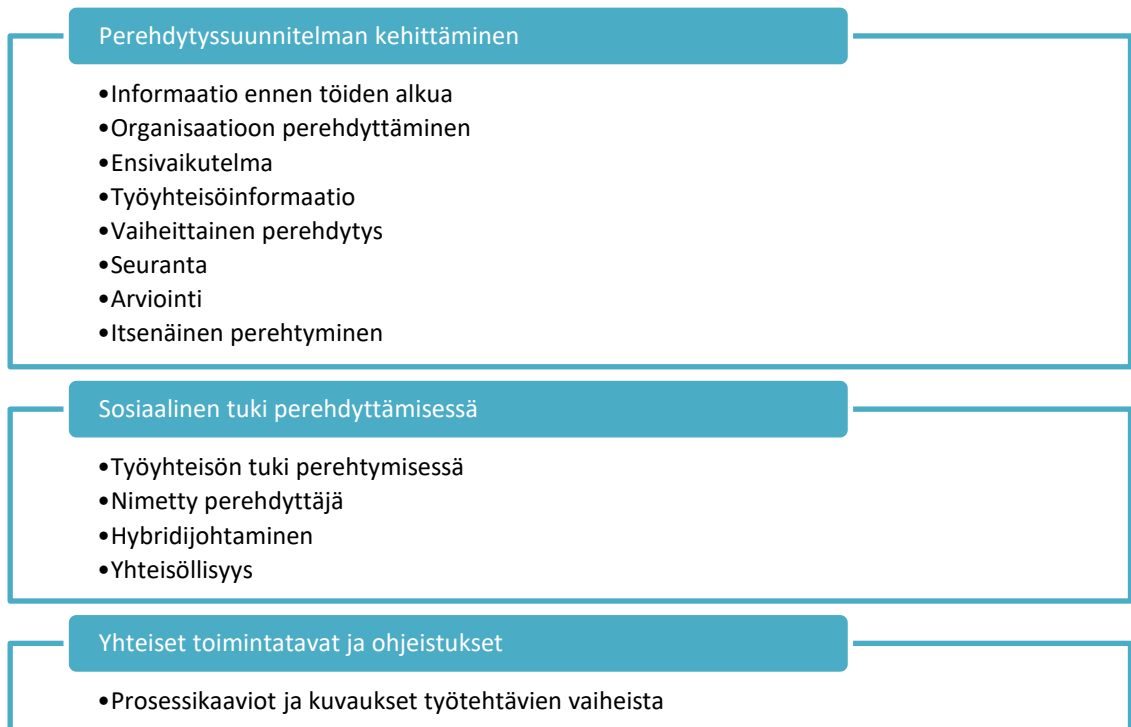
Toki siinä on haasteena se, että voi opettaa jotakin vaikeampia toimintatapoja, kun se on suusanallista, että itse olen miettinyt, että tämmöinen perehdytyksen keskittäminen olisi tärkeää sen vuoksi, että sitten se olisi ikään kuin tasalaatuista, eikä vaan aina kiinni siitä, että minkä tyyppinen perehdyttäjä on ja tietääköhän ne uusimmat ja toimivimmat toimintatavat, joita perehdyttää eteenpäin, koska voi perehdyttää myös ikään kuin virheellistä toimintatapaa eteenpäin

Aineiston yläteemaksi muodostui yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset, joka muodostui yhdestä alateemasta prosessikaaviot ja kuvaukset työtehtävien vaiheista. Prosessikaaviot, työtehtävien kuvaukset, sekä yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset nousivat esiin useassa eri haastattelukysymyksen vastauksessa, joten on perusteltua mistä ala- ja yläteema aineistossa on muodostettu.



Kuvio 14. Yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset

Esihenkilöiden haastatteluiden analyysistä muodostui kaiken kaikkiaan 13 alateemaa, jotka muodostivat aineiston 3 yläteemaa: perehdytys suunnitelman kehittäminen, sosiaalinen tuki perehdyttämisessä, sekä yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset. Aineiston pääteemaksi muodostui kokonaisperehdyttäminen. Aineiston analyysi on kuvattu alla olevaan kuvioon (15).



Kuvio 15. Esihenkilöiden haastatteluiden analyysi: kokonaisperehdyttäminen

5.3 Esihenkilöiden työpajan tulokset

Työpaja pidettiin 13.6.2024 yhdessä vastuualueen esihenkilöiden kanssa Microsoft- Teamsin välityksellä. Opinnäytetyön tekijän lisäksi työpajaan osallistui Yleishallinnon vastuualueelta 2 palvelupäällikköä, sekä hallintopalvelupäällikkö, jotka johtavat eri sihteeritiimejä. Työpajassa työskenneltiin dialogisen keskustelun avulla.

Työpajan tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimuskysymykseen *3. millaisilla keinoilla tai menetelmillä perehdytysprosessia voitaisiin kehittää, jotta se tukisi hybridijohtamista?*

Työpajan aluksi opinnäytetyön tekijä kertoi opinnäytetyönsä etenemistä PowerPoint-esityksen avulla, sekä esitteli teemahaastatteluiden tutkimustulokset ja kävi läpi kehittämiskohteita, jotka tunnistettiin sihteerien ja esihenkilöiden teemahaastattelujen kautta. Kehittämiskohteiksi haastatteluiden perusteella nousi kokonaisperehdyttämisen kehittäminen, joka jakautui perehdytysuunnitelman kehittämiseen, organisaatioon perehdyttämiseen, yhteisten toimintatapojen ja ohjeistusten luontiin, sekä sosiaaliseen tukeen perehdyttämisessä. Työpajan etenemisen tueksi tutkija loi valmiiksi kehittämiskohteiden perusteella mind map pohjan, eli ajatuskartan, johon oli kirjattu edellä mainitut kehittämiskohteet. Mind mapin tarkoituksena oli, että siihen ideoidaan ja kirjataan kehittämisideoita, joiden avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymykseen.

Työpajan aluksi käytiin keskustelua siitä, millä tavalla opinnäytetyön tuotosta, eli perehdytysopasta voitaisiin hyödyntää mahdollisimman paljon johtamisen työkaluna perehdytyksessä, tässä tapauksessa hybridijohtamisen tukena. Todettiin, että perehdytysoppaassa on mahdollista perehdyttää työntekijälle organisaatiosta, vastuualueesta, sekä keskeisistä yhteyshenkilöistä, jotka toimivat tiettyjen järjestelmien vastuu- tai yhteyshenkilöinä. Lisäksi perehdytysoppaaseen tullaan kokoamaan yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset, kuten työhyvinvoinnista, työmatkustamisesta, työajoista ja sairauspoissaolokäytänteistä. Työtehtävien prosessikuvaukset ovat parhailaan työn alla, joten ne tullaan tekemään myös sähköiseen muotoon sihteeritiimien käytettäväksi.

Sosiaalinen tuki perehdyttämisessä nousi myös yhdeksi kehittämisen osa-alueeksi. Työpajassa keskusteltiin siitä, miten sosiaalistamiseen tulisi panostaa, kuten tiimipalavereiden, - kehittämisen ja tyhynpäivien avulla. Lisäksi todettiin, että perehdytystä suunniteltaessa tulisi nimetä uudelle työntekijälle nimetty perehdyttäjä, joka on hänen tukenaan työsuhteen alussa, mutta toimii myös

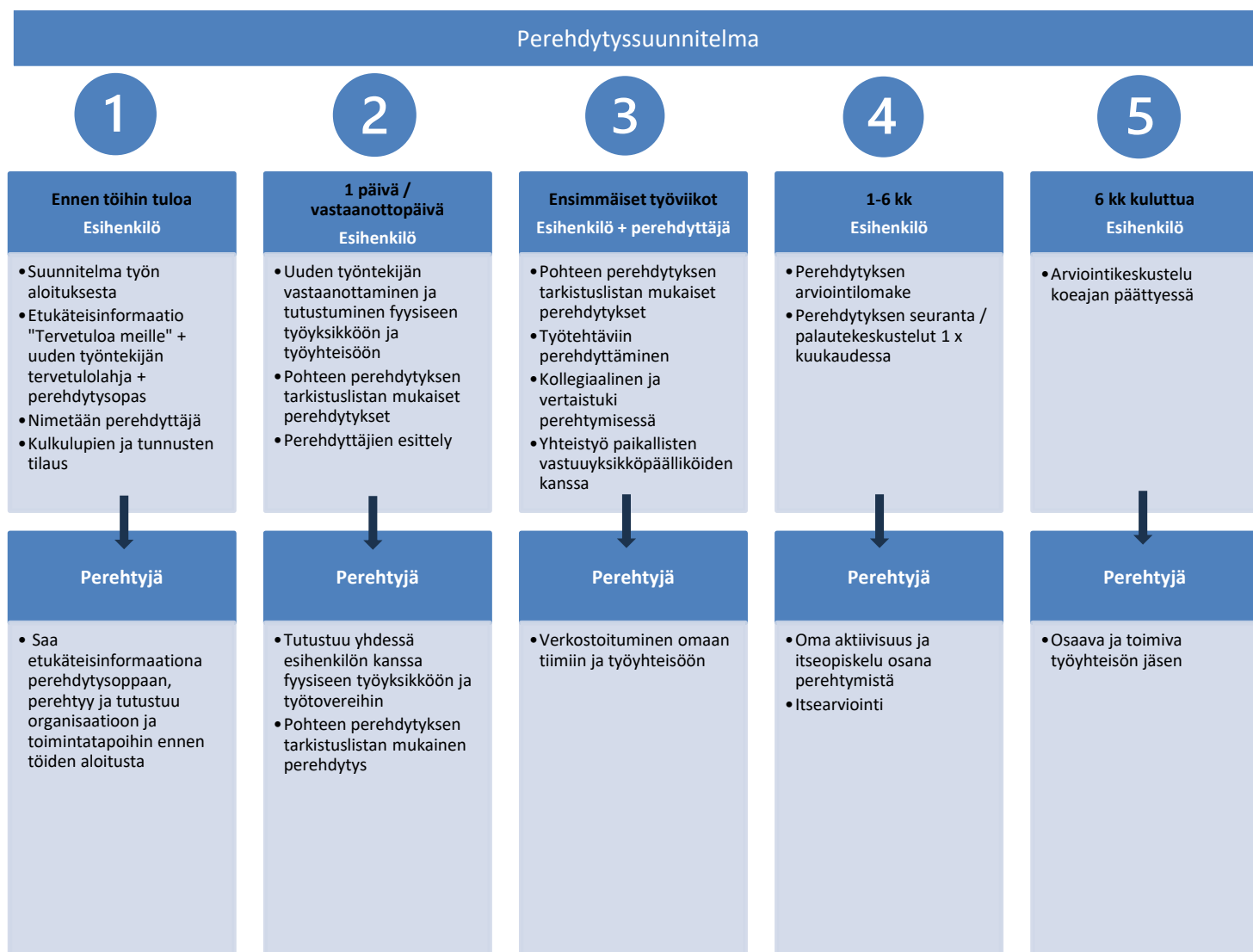
kollegiaalisena ja vertaistukena työsuhteen aikana. Työyhteisöinformaatiota jatketaan kuten tähänkin asti, eli työyhteisöä tullaan tiedottamaan uudesta työntekijästä ennen hänen töidensä alkua tiimipalaverissa. Lisäksi uusi työntekijä esitellään tiimipalaverissa muille tiimiläisille, sekä fyysiselle työyksikölle yhdessä esihenkilön kanssa heti työsuhteen alussa.

Työpajassa keskusteltiin siitä, millainen perehdytysuunnitelman tulisi olla. Olisi hyvä, että ennen töihin tulo vaihetta uudelle työntekijälle tehdään kirjallinen suunnitelma hänen työnsä aloituksesta. Kun suunnitelma on tehty, työntekijää informoidaan hyvissä ajoin ennen hänen töidensä aloitusta esihenkilön toimesta. Työntekijälle lähetetään sähköpostitse tervetuloitavoitus, sekä perehdytysopas, johon hän voi jo ennalta tutustua, jotta hän saisi tarkemman käsityksen siitä, mihin hänen oma työyksikkönsä organisaatiossa sijoittuu, sekä ketä siellä työskentelee. Lisäksi perehdytysoppaan avulla hän voisi tutustua jo työpaikan toimintatapoihin ja ohjeistuksiin. Lisäksi työpajassa keskusteltiin, että uusille työntekijöille voisi lähettää ennalta postitse myös pienen tervetuloalahjan, kuten suklaalevyn, jotta hän tuntisi olonsa odotetuksi. Tervetuloalahjasta aiheutuvat kustannukset huomioidaan tulevan vuoden talousarviota tehdessä. Perehtyjälle nimetään perehdyttäjää ennalta ja perehdyttäjän kanssa sovitaan perehdyttämisen järjestämisestä. Kulkuluvat ja tunnukset tilataan ennen uuden työntekijän töiden aloitusta, kuten tähänkin asti. Näillä keinoilla pyritään myös vaikuttamaan ensivaikutelmaan positiivisesti.

Uuden työntekijän ottaa aina pääsääntöisesti vastaan oma lähiesihenkilö, ellei toisin tilanteesta poiketen sovita. Esihenkilö matkustaa työntekijän fyysiseen työyksikköön, huolehtii ennalta, että tilat työpisteellä ovat kunnossa, ja perehdyttää ensimmäisenä päivänä työntekijän fyysiseen työyksikköön ja omaan työyhteisöön. Lisäksi ensimmäisten päivien aikana esihenkilö käyttää Pohteen sisäistä perehdytyksen tarkistuslistaa apunaan perehdyttämisessä. Tarkistuslistaan on kirjattu yleiset perehdytyksessä huomioitavat asiat, kuten työsuhteeseen liittyvät asiat, työelämän lait, palkkaukseen liittyvät asiat, sekä työsuojelu ja työturvallisuus.

Ensimmäisten työviikkojen aikana perehdyttäminen varsinaisiin työtehtäviin jatkuu nimetyn perehdyttäjän kanssa, sekä esihenkilön toimesta käydään läpi Pohteen tarkistuslistan mukaisesti perehdytettävät asiat. Yhteistyötä tiivistetään palvelutuotannon ja toimialueiden kanssa, jonne sihteerityö kohdentuu ja käydään keskustelua perehdytyksestä yhdessä perehtyjän, perehdyttäjän, sekä lähiesihenkilön kanssa.

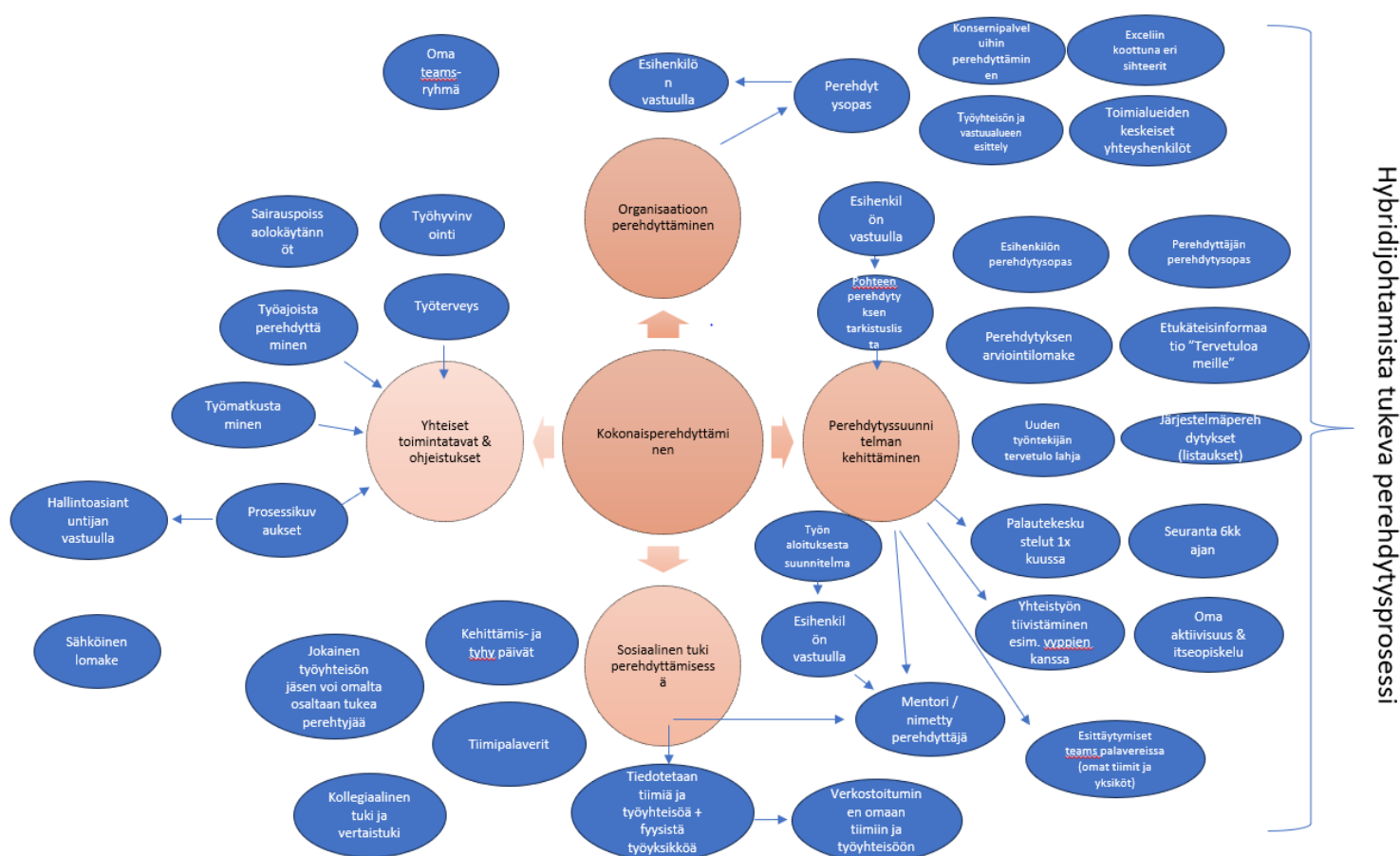
Alla olevaan kuvioon on kuvattu alustava suunnitelma, millä tavalla perehdytys Pohteen Hallinto- palveluiden yleishallinnossa etenee työpajassa käydyn keskustelun pohjalta, sekä mitkä ovat perehtyjän roolit ja tavoitteet perehtymisessä.



Kuvio 16. Alustava perehdytysuunnitelma

Keskustelua käytiin myös hybridijohtamisen näkökulmasta, millä tavalla perehdytysprosessia tulisi kehittää, jotta se tukisi myös hybridijohtamista, koska pääsääntöisesti esihenkilöt eivät työ-

kentele samassa työpisteessä alaistensa kanssa. Luottamusta ja vuorovaikutusta tullaan rakentamaan säännöllisemmän seurannan avulla. Perehdytyksen seuranta olisi hyvä tehdä koko koeajan, joka on 6 kuukautta. Sovittiin, että seuranta tehdään kerran kuukaudessa ja seurannan tueksi luodaan perehdytyksen arviointilomake, jolloin työntekijän vastuulla on myös itse arvioida omaa perehdytystään. Koeajan päättyessä työntekijän kanssa käydään arviointikeskustelu perehdytyksestä ja sen onnistumisesta. Tässä vaiheessa sekä työntekijällä, että esihenkilöllä on mahdollisuus palautteen antoon ja vuorovaikutukselliseen kehittämiseen.



Kuvio 17. Esihenkilöiden kokonaisperehdyttäminen työpajan tuotos mind-map muodossa

5.4 Perehdytysopas ja implementointisuunnitelma

Opinnäytetyön konstruktiona luotiin perehdytysopas sekä implementointisuunnitelma. Perehdytysopas on luotu työntekijöiden työhön perehtymisen tueksi, sekä hybridijohtamisen tueksi. Perehdytysopas on laadittu opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin pohjautuvien tulosten avulla. Perehdytysoppaan laatimisessa on pyritty vastaamaan haastattelututkimuksen perusteella nousseihin kehittämiskohteisiin, kuten organisaatioon perehdyttämiseen.



Kuvio 18. Perehdytysoppaan implementointisuunnitelma PDCA-mallin mukaan

PDCA-malli on niin sanottu jatkuvan kehittämisen kehämäinen malli, jossa suunnitellaan, toteutetaan, arvioidaan ja korjataan mahdolliset epäkohdat (Field, 2019, 20). Plan, eli suunnittele on vaihe, jossa pyritään tunnistamaan toiminto, jossa on parantamisen varaa. Tässä vaiheessa tulee asettaa kuitenkin selkeä mitattavissa oleva tavoite. Do, eli toteuta tarkoittaa suunnitelman toteuttamista. Check, eli tarkista on vaihe, jossa tuloksia verrataan asetettuihin mittareihin ja arvioidaan, olivatko suunnitelma ja toteutus tehokkaita. Act, eli korjaa vaiheessa suunnitelma mahdolliset epäkohdat korjataan ja toistetaan prosessi (Arter, 2022.)

Opinnäytetyön konstruktion, eli perehdytysoppaan varsinainen arviointi jää tehtäväksi opinnäytetyön jälkeen, sillä aikataulullisesti arviointia ei onnistu tehdä ennen opinnäytteen valmistamista.

Implementoinnilla tarkoitetaan jonkin uuden asian tai toimintatavan käyttöönottoa, toimeenpanoa tai sen jalkautusta, jonka myötä toiminnassa tapahtuu muutoksia. Juurruttamisella tarkoitetaan muutoksen läpivientiä (Lindholm & Laitila, 2022, 881.) Juurtumista voidaan edistää implementoinnin eri vaiheisiin tarjoamalla tutkimukseen perustuvaa tukea (Kasvun tuki, 2022). Implementointiprosessi alkaa kartoitusvaiheesta, jonka jälkeen tulee valmisteluvaihe ja strategian rakentaminen. Tämän jälkeen seuraa juurruttamisvaihe, jonka jälkeen juurruttamista seurataan ylläpitovaiheessa, jossa menetelmä pyritään säilyttämään ja juurtumaan osaksi rutiinikäytäntöjä (Kasvun tuki, 2022.)

Tämän opinnäytetyön myötä kokonaisperehdyttämisen malli ja toimintatavat otetaan käyttöön vastuualueella. Juurruttamista tullaan tekemään vielä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Taulukkoon (4) on kuvattu kokonaisperehdyttämisen implementointisuunnitelma, johon on kuvattu jokaisen kehittämiskohteen osalta tavoite, keino, mittari, sekä vastuuhenkilöt.

Kehittämiskohde	Tavoite	Keino	Mittari	Vastuhenkilö
Perehdytysuunnitelma	Sitoutunut, osaava ja toimiva organisaation jäsen Työntekijä kokee, että perehdytys on suunniteltu ennalta	Ennalta laadittu perehdytysuunnitelma		Esihenkilö Nimetty perehdyttäjä
Organisaatioon perehdyttäminen	Uusi työntekijä tuntee organisaation, työyhteisön ja oman tiimin	Etukäteen tiedottaminen Perehdytysopas Fyysiseen työpisteeseen + työyhteisöön tutustuminen Perehdytyksen tarkistuslista	Perehdytysuunnitelma tehty aloittaville työntekijöille Arviointikeskustelut uusien työntekijöiden kanssa	Esihenkilö Nimetty perehdyttäjä
Yhteiset toimintatavat & ohjeistukset	Uusi työntekijä osaa toimia ja työskennellä organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti ja tuntee organisaation toimintatavat	Perehdytysopas + perehdytyksen tarkistuslista	Kehityskeskustelut	Esihenkilö Nimetty perehdyttäjä
Sosiaalinen tuki perehdyttämisessä	Tuntee saavansa tukea, sitoutunut työyhteisöön, organisaatioon ja työtovereihin	Nimetään perehdyttäjä Esihenkilön tuki Työyhteisön tuki		Esihenkilö Nimetty perehdyttäjä Työyhteisö

Taulukko 4. Kokonaisperehdyttämisen implementointisuunnitelma

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen hallintopalveluiden Yleishallinnon vastuualueen työntekijöiden työhön perehtymistä. Tarkoituksena oli kuvata perehdyttämisen vaiheet ja sisältö. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millainen perehdyttäminen tukee työntekijöiden työhön perehtymistä sekä työntekijöiden näkökulmasta, että esihenkilötehtävissä työskentelevien näkökulmasta. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava kuva siitä, millainen perehdytysprosessin tulisi olla, jotta se tukisi työntekijöiden työhön perehtymistä ja hybridijohtamista.

Pohteen hallintopalveluiden Yleishallinnon vastuualueen perehdytys on tulosten mukaan tässä vaiheessa ollut vielä niin sanotusti alkutaipaleella, sillä Pohde on aloittanut toimintansa vuoden 2023 alussa, jolloin organisaatiomuutoksen myötä toimintatavat ja työtehtävät ovat muuttuneet, sekä vastuualueen uudet sihteeritiimit on muodostettu kuluneen syksyn aikana. Opinnäytetyön tulosten mukaan / kehittämiskohteiksi muodostuivat perehdytys suunnitelman kehittäminen, organisaatioon perehdyttäminen, sosiaalinen tuki perehdyttämisessä, sekä yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset.

Tutkimus osoitti, että hyvä perehdyttäminen vaatii onnistuakseen huolellista suunnittelua. Perehdytyksen suunnitelmallisuus nousi tärkeäksi kehittämiskohteeksi niin esihenkilöiden haastatteluista kuin sihteerien haastatteluista. Kuten Saarinen (2022, 171) väitöskirjassaan toteaa, hyvin suunnitellulla perehdyttämisprosessilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työssä suoriutumiseen positiivisella tavalla. Myös Farrenin (2007, 1) tutkimus osoitti, että suunnitelmallisen perehdytyksen avulla todennäköisyys siihen, että työntekijät olivat samoissa työtehtävissä yhä 3 vuoden kuluttua lisääntyi. Suunnitelmallisuuden lisäksi molemmat haastattelututkimukset osoittivat, että perehdytyksen tulisi olla vaiheittaista, eli perehdytettävien asioiden pilkkomista pienempiin osiin. Saarinen (2022, 159) toteaa tutkimuksessaan, että vaiheittainen työn oppiminen on yksi merkittävimmistä oppimista edistävästä tekijöistä. Myös perehdyttämisen seuranta pidettiin tärkeänä osana hyvää perehdytystä. Molempien haastatteluiden tulokset osoittivat, että säännöllistä seuranta tarvitaan, jotta niin työntekijällä kuin esihenkilöllä on mahdollisuus vuorovaikutukselliseen perehdytyksen kehittämiseen. Myös Ketola (2010, 161) toteaa väitöskirjassaan, että toimiva perehdytys koostuu tavoitteellisuudesta, suunnitelmallisuudesta, selkeistä perehdyttä-

mistyön- ja vastuiden jaosta, toimivasta vuorovaikutuksesta ja verkostoitumisesta, sekä perehdyttämisen seurannasta. Ketolan (2010, 166) mukaan seurannan avulla on mahdollista saada palautetta sekä perehdyttävältä, että perehdytysprosessista sen kehittämistä varten.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että perehdyttämiseen tulisi varata riittävästi aikaa. Haastetta on useimmiten aikataulullisesti tuonut se, että edeltävällä työntekijällä ei ole ollut erinäisistä syistä mahdollisuutta perehdyttää riittävän kauan uutta työntekijää. Yleisin syy on ollut uuteen työhön siirtyminen. Tähän ei ole ollut aina esihenkilöidenkään mahdollista vaikuttaa. Sihteereiden haastatteluiden perusteella perehdytyksellä todettiin olevan yhteyksiä työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen, sekä työnantajamielikuvaan. Bauer (2013, 2–3) toteaaakin, että kun varmistetaan, että työntekijä on ymmärtänyt uudet työtehtävänsä ja siihen liittyvät odotukset, pystytään vaikuttamaan työntekijän työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, sekä työntekijöiden pysyvyyteen.

Tutkimuksen mukaan myös perehtyjän oma aktiivisuus on tärkeää huomioida perehdytyksessä, sillä myös perehtyjällä on vastuu perehtymisen onnistumisesta. Myös Ketola (2010, 164) toteaa, että uuden työntekijän tulisi olla oma-aloitteinen ja myös hänellä on vastuu omasta perehdyttämisestään.

Tutkimus osoitti, että perehtyminen organisaatioon ja työtehtäviin alkaa jo rekrytointivaiheessa, kuten Kupias & Peltola (2009,72) teoksessaan toteavat. Haastattelussa annettavat tiedot organisaatiosta ja työtehtävistä antavat pohjaa perehdyttävän tulevalle työlle. Tutkimuksen mukaan organisaatiosta on saatavilla hyvin tietoa internetin välityksellä ja rekrytointivaiheessa on mahdollista esittää lisää kysymyksiä työtehtävistä, organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Sihteereiden haastatteluiden tutkimusten mukaan rekrytointi-ilmoituksissa olisi kehitettävää työn tarkemman sisällön kuvaamisessa. Haastattelumenetelminä käytetään pääsääntöisesti teams-haastatteluita, yksilö- ja ryhmähaastattelumuodoissa. Esihenkilöiden mielestä menetelmät ovat olleet toimivia ja hyviä ja niiden avulla on saatu tehtyä hyviä valintapäätöksiä. Myös työntekijät ovat kokeneet menetelmät pääsääntöisesti hyviksi, ja ajan käytön kannalta ovat kokeneet saaneensa riittävästi tilaa ja aikaa esittää tarvittaessa lisää kysymyksiä työtehtäviin tai organisaatioon liittyen. Vaikka tulosten mukaan organisaatiosta on saatavilla hyvin tietoa internetin välityksellä, on uusilla työntekijöillä ollut kuitenkin vaikea hahmottaa, mihin oma työ isossa organisaatiossa sijoit-

tuu. Organisaatioon perehdyttäminen nousi tutkimuksessa tärkeäksi osaksi perehdytyksen kehittämistä. Miettinen ym. (2006, 67) mukaan toimivan perehdytyksen avulla työntekijä saa kokonaiskuvan organisaatiosta, työympäristöstä, sekä sen tavoitteista ja toiminnasta.

Tulosten mukaan työhön perehtymistä tukevat yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset. On selvää, että toimintatavat ja ohjeistukset eivät kaikki ole vielä yhtenäisiä, koska Pohde on organisaationa edelleen nuori toimija ja osa vastuualueiden sihteeritiimeistä on aloittanut toimintansa vasta syksyn 2023 aikana. Sekä sihteerit, että esihenkilöt ymmärtävät ja toivovat tulosten perusteella, että yhteisiä toimintatapoja ja ohjeistuksia tarvitaan selkeyttämään prosesseja ja edistämään työssä oppimista. Kuten Rowlan, Ruth & Ekot (2017, 220) toteavat, että uusien työntekijöiden työnkuva selkeytyy ja työhön keskittyminen paranee, kun he perehdytyksen avulla saavat selkeyttä rooleistaan, vastuistaan, työprosesseistaan, ja muista työhön oleellisesti liittyvistä asioista. Näillä voidaan vaikuttaa työn tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen.

Sosiaalinen tuki oli tutkimuksen perusteella myös tärkeä ja merkittävä tekijä uuden työntekijän työhön perehtymisessä. Sosiaalisen tuen tarve näyttäytyy tutkimuksen mukaan siinä, että tukea perehtymisessä kaivataan ja sitä pidetään tärkeänä, sillä omat tiimiläiset useimmiten työskentelevät eri toimipisteissä eri puolella Pohdetta. Samassa työpisteessä ei siis välttämättä työskentele samaa työtä tekevä henkilö. Sosiaalisen tuen tarvetta tullaan tehostamaan mentoroinnilla, eli nimeämällä uudelle työntekijälle perehdyttäjä. Kuten Bauer (2019, 11) toteaa, mentorit ovat organisaation resurssi, jotka voivat auttaa uusia työntekijöitä työssään. Lisäksi mentori voi opettaa uusille työntekijöille organisaatiosta, auttaa työnohjauksessa, tarjota neuvoja ja sosiaalista tukea. Karjalainen (2010, 122) toteaaakin, että mentoroinnilla voidaan ammattilaisten mielestä vastata moniin yksilön kehittymistarpeisiin, sekä lisätä työssä jaksamista.

Nimetty perehdyttäjä ei myöskään aina työskentele fyysisesti samassa työpisteessä kuin perehdytettävä työntekijä. Valosen (2021) mukaan vuorovaikutuksen määrä vähenee ja sen laatu muuttuu etäisyyden vuoksi. Hänen mukaansa etäperehdytyksessä olisikin tärkeää kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Tällä tavalla perehdytettävän kanssa on mahdollista rakentaa vuorovaikutuksellinen ja luottamuksellinen suhde, jolla on myös vaikutusta työntekijän työhön sitoutumiseen. Kerosen ym. (2022, 289) mukaan vuorovaikutustilanteet, yhteistyö ja hiljaisen tiedon jakaminen tiimissä ovat arvokkaita resursseja yksilön oppimisen kannalta. Tiimin jäsenten välisillä keskusteluilla, vertaistuellalla, sekä toimivien ja toimimattomien toimintatapojen jakamisella voidaan siirtää osaamista henkilöltä toiselle.

Tutkimuksen tavoitteena oli tukea työntekijöiden työhön perehtymistä, mutta myös hybridijohtamista. Hybridijohtamista tukevaksi elementiksi luotiin perehdytysopas, joka toimii johtamisen työkaluna perehdytyksessä. Tämän lisäksi vuorovaikutusta uuden työntekijän kanssa lisätään perehdytyksen seurannan avulla, joka tarjoaa mahdollisuuden vuorovaikutukselliseen kehittämiseen ja luottamuksen rakentamiseen kuukausittain sovittuina etäpalaverina työsuhteen ensimmäisen 6 kuukauden ajan. Tämän lisäksi vuosittain käydään kehityskeskustelut organisaation ohjeistusten mukaisesti, joissa on myös mahdollisuus vuorovaikutukselliseen kehittämiseen. Keitaanniemen (2023) mukaan hybridijohtamisessa korostuu lähiesihenkilön rooli, vuorovaikutustaidot sekä sosiaalinen älykkyys.

Tutkimustulokset osoittivat, että sosiaalistaminen on sekä esihenkilöiden, että työntekijöiden mielestä kaiken A ja O. Se nähtiin työyhteisön olennaisimpana asiana, jolla voi saada ihmisen kiinnostumaan työyhteisöstä ja sen koettiin olevan merkittävä tekijä työssä jaksamisen ja sitoutumisen näkökulmasta. Bauerin & Erdoganin (2011, 57–58) mukaan onnistunut työyhteisöön sosialisointi voi johtaa tehokkaisiin työntekijöihin, joilla on positiivinen asenne työtä kohtaan ja he pysyvät organisaatiossa pidempään. Myös Saarisen (2022, 160) tutkimus vahvisti työyhteisöön sosiaalistamisen tärkeyden perehdyttämisessä ja työn oppimisessa.

7 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö toteutettiin vuoden 2024 aikana. Alkuvuosi kului tutkimussuunnitelmaa tehdessä tutustuen alan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, jotka muodostivat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Tutkimussuunnitelma esitettiin maaliskuussa oppilaitoksen opinnäytetyöseminaarissa, jonka jälkeen tutkimukselle haettiin lupa Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelta. Lupa haettiin organisaation ohjeistusten mukaisesti. Lupa tutkimukselle tuli noin viikossa, jonka jälkeen tutkimus eteni haastatteluihin, jotka suoritettiin huhti-kesäkuun välisenä aikana. Aineistojen analysointi tehtiin touko-kesäkuun aikana, jonka jälkeen pidettiin opinnäytetyön yhteiskehittämiseen liittyvä työpaja kesäkuussa.

Tämän opinnäytetyön metodologina oli konstruktivinen tutkimus. Konstruktivinen tutkimusote sopi metodologiaksi, koska konstruktivisen tutkimuksen keskeinen osa on kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden, sekä hyödyllisyyden arviointi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 36). Tässä opinnäytetyössä konstruktio oli perehdytysopas, joka tullaan jalkauttamaan PDCA-mallin mukaisesti, joka on niin sanottu jatkuvan kehittämisen malli. Konstruktion toimivuutta ja hyödyllisyyttä arvioidaan siis PDCA-menetelmää hyödyntäen. Opinnäytetyön aihetta pohtiessa, haluttiin perehdytyksen lisäksi ottaa huomioon hybridijohtaminen, joka on ominaista kohdeorganisaatiossa.

Opinnäytetyön aineistoa kerättiin kahdella tavalla: teemahaastatteluina ja työpajatyypillisesti dialogisen keskustelun avulla. Teemahaastatteluihin jokaista haastattelua kohden oli varattu aikaa käytettäväksi 30 minuuttia ja pääosin aika oli riittävä. Työpajaan oli varattu aikaa 2 tuntia, mutta keskustelua jatkettiin hyvässä hengessä noin 30 minuuttia yli sovitun ajan. Teemahaastatteluiden avulla saatiin tehtyä vertailua esihenkilöiden ja sihteereiden haastatteluiden aineistojen analyysien perusteella. Analyysejä tehdessä oli ilo huomata, miten samankaltaisia analyysit lopulta olivat. Minulle tutkijana tämä kertoo siitä, että esihenkilöillä on varsin hyvä ymmärrys siitä, millainen perehdyttäminen tukee työntekijöiden työhön perehtymistä, sekä kuinka kehittämismyönteisiä he ovat asian suhteen.

Tässä opinnäytetyössä saadut tulokset vastaavat arvioni mukaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin. Tarkoitus oli kuvata perehdyttämisen vaiheet ja sisällöt toimivan perehdytysprosessin luomiseksi ja mielestäni siinä onnistuttiin hyvin. Valitut tutkimusmenetelmät todettiin

tutkimuksen kannalta oikeiksi ja niiden avulla opinnäytetyöprosessi eteni vaihe vaiheelta luontevasti. Tähän opinnäytetyöhön olisi voinut soveltaa myös toimintatutkimusta, mikäli opinnäytetyössä olisi lähdetty kehittämään ainoastaan vastuualueen perehdyttämistä ilman perehdytysoppaan luomista. Toimintatutkimus sopii menetelmäksi esimerkiksi silloin, kun kehittämisessä on mukana työyhteisö ja toiminnassa yhdistyy teoria ja käytäntö (Ojasalo ym. 2015, 60).

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi ja aihe oli henkilökohtaisesti tekijälleen mieluinen. Motivaatio opinnäytetyön tekemiseen on säilynyt koko prosessin ajan. Opinnäytetyöhön on suhtauduttu työyhteisössä positiivisesti ja prosessiin osallistuneet ovat suhtautuneet ilolla kehittämiseen.

7.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Osana hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen tulosten riippumattomuutta epäolennaisista, sekä sattunnaisista tekijöistä. Hyvä ja luotettava tutkimuskäytäntö sisältää myös, että tutkimuksessa esitetään ne perusteet, joiden perusteella tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että luotettavuutta tarkastellaan tutkimuksen antamissa kehyksissä ja sen mukaisesti millaisia laadullisia menetelmiä tutkimuksessa on käytetty. Tutkimusraportin tulee itsessään vakuuttaa lukija tutkimuksessa kuvattujen tulkintojen osuvuudesta. Tämä pohjautuu tutkimustulosten uskottavuuteen (Puusa & Juuti, 2020, 178.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kohentaa tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Myös aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelu- ja havainnointitutkimusten osalta tulisi kertoa olosuhteista sekä paikoista, jossa aineistot on kerätty. Lisäksi luotettavuuden lisäämiseksi tulisi kertoa haastatteluihin käytetty aika, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Laadullisen tutkimuksen analyysissa luokittelujen tekeminen on keskeisessä roolissa. Lukijalle tulisi käydä ilmi luokittelun alkujuuret ja perusteet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 227.)

Cuba & Lincoln (1981) esittävät laadullisen tutkimuksen luotettavuutta jakamalla sen neljään osaan, joita ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten voidaan sanoa olevan tutkittavan kannalta uskottavia ja luotettavia. Luotettavuutta on mahdollista parantaa käyttämällä useampaa menetelmää, eli tukeutumalla triangulaatioon. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä myös muissa yhteyksissä ja tapauksissa ja sitä voidaan parantaa tekemällä hyvä dokumentaatio lähtötilanteesta ja tehdyistä oletuksista. Tutkimuksen riippuvuutta on mahdollista varmistella hyvin tehdyllä dokumentaatiolla, jolloin ulkopuoliset arvioijat voivat tarkastella ratkaisujen virheettömyyttä, eli tutkimustulosten ristiriidattomuutta. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, ovatko myös muut tutkijat yksimielisiä tutkimusten tuloksista, eli päätyvätkö he samaan lopputulokseen (Kananen, 2008, 125–127.)

Tämä tutkimus- ja kehittämistyö tehtiin monilähteisesti, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta voidaan todeta, että eri lähteistä koostuva teoria-tieto, tutkimustulokset, sekä kehittämisosuuksien tiedot tukevat toisiaan. Opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa on noudatettu hyviä toimintatapoja ja tieteellistä käytäntöä. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, jossa pyrin vastausten oikeaan ja mahdollisimman tarkkaan tulkintaan. Tuloksia esiteltäessä käytin aineistosta suoria lainauksia sitaateissa tulosten vahvistamisen todentamiseksi. Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta lisäävät myös riittävä dokumentaatio. Tutkijan tekemät ratkaisut on myös perusteltu ja kuvattu riittävällä tasolla luotettavuuden ja uskottavuuden lisäämiseksi.

Tutkimuksen siirrettävyyden näkökulmasta tässä opinnäytetyössä jokainen vaihe on kuvattu mahdollisimman tarkasti, jotta myös lukijan olisi helpompi ymmärtää opinnäytetyön prosessin eteneminen vaiheittain. Vaikka tutkimus on tehty omaan organisaatioon toimeksiantona, voidaan olettaa, että opinnäytetyön tulokset voivat antaa myös muille organisaatioille hyödyllistä tietoa perehdyttämisen kehittämisestä.

Tutkimuksen riippuvuus voidaan varmistaa tässä opinnäytetyössä myös hyvin tehdyllä dokumentaatiolla. Tutkimuksessa on käytetty monipuolisesti lähteitä, tieteellisiä artikkeleita ja kansainvälisiä lähteitä, sekä alan kirjallisuutta, jotta myös ulkopuoliset arvioijat voivat tarkastella tutkimustulosten ristiriidattomuutta suhteessa tutkittuun tietoon. Tutkimustulokset on myös dokumentoitu riittävän tarkalla tasolla. Tutkimuksen vahvistettavuus voidaan puolestaan todeta siinä määrin, että saadut tutkimustulokset ovat samankaltaisia aiempien tutkimustulosten kanssa.

7.2 Tutkimuksen eettisyys

Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että tutkimuksen tekemisessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämä tarkoittaa, että tiedon hankintaan ja julkaisemiseen liittyvät tutkimuseettiset periaatteet ovat yleisesti hyväksytyjä, sekä periaatteet tunnetaan ja niiden mukaan toimitaan. Lähtökohta hyvälle tieteelliselle tutkimukselle on, että ihmisarvoa kunnioitetaan. Tämä tarkoittaa, että jokaisella ihmisellä on itsemääräämisoikeus, jonka vuoksi jokaisella on mahdollisuus päättää, haluaako hän osallistua tutkimukseen. Lisäksi tulisi selvittää miten tutkimukseen osallistuvien henkilöiden suostumus hankitaan, millaista tietoa annetaan ja millaisia mahdollisia riskejä haastatteluun osallistumiseen sisältyy (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2007, 23–25.) Tyypillisesti tutkimukseen osallistuvilta edellytetään annettu suostumus hänen saamansa asianmukaisen informaation pohjalta. Tutkimukseen tulee saada aina suostumus myös organisaatioilta, joita tutkimukseen osallistuvat ihmiset edustavat. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2007, 25 & Hirsjärvi & Hurme, 2001, 21: Vilka, 2021.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tekijä on tutustunut tutkimuksen eettisyyden periaatteisiin teorian kautta ja noudattanut opinnäytetyöprosessissaan hyvää tieteellistä käytäntöä tiedon hankintaan ja sen julkaisemiseen liittyen (TENK, 2024.) Tutkimus on noudattanut eettisiä periaatteita, sillä opinnäytetyön tekijä on noudattanut tutkimuksessaan ihmisen itsemääräämisoikeutta, eli kunnioittanut tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja hankkinut tutkimukseen osallistuvilta asianmukaiset allekirjoitetut suostumukset, kuten Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 23–25) teoksessaan hyvää tieteellistä käytäntöä perustelevat. Lisäksi opinnäytetyön tekijä on tiedottanut selkeästi ja kirjallisesti haastateltaville tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tietojen säilyttämisestä. Opinnäytetyötä varten on hankittu tutkimuslupa Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelta organisaation edellyttämällä tavalla. Vilkan (2021) mukaan tutkimukselle tulee aina hakea myös organisaatiolta lupa, mikäli tutkimukseen osallistuvat organisaatiota edustavat ihmiset käyttävät esimerkiksi työaikaansa haastatteluun. Tutkimuksen teemahaastattelukysymykset, sekä työpajan sisältö on käyty yhdessä läpi opinnäytetyön ohjaajan sekä toimeksiantajan kanssa.

Tutkija joutuu eettisten kysymysten eteen koko tutkimusprosessin ajan sen eri vaiheissa, joita ovat tutkimusaiheen valinta, tutkimusmenetelmien (tiedonkeruun, analyysin) valinta tutkimuk-

sen tavoitteiden eri vaiheissa. Tutkimuksen aiheen valinnassa tulisikin kiinnittää huomiota tulosten hyödynnettävyyteen siten, että niillä olisi yhteiskunnan hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta merkitystä. Taloudellista hyötyä tutkimuksesta ei usein ole kenellekään, eikä pelkkä taloudellinen hyöty voi olla myöskään tieteellisen työn hyvyyden ja arvioinnin kriteeri (Kananen, 2008, 133.)

Tutkimusmenetelmät valikoituvat aina tutkimusongelman mukaan. Tutkimusongelmasta on mahdollista johtaa siihen parhaiten sopivalla tutkimusotteella, eli sillä käytetäänkö kvalitatiivista vai kvantitatiivista otetta. Kaikki nämä kytkeytyvät toisiinsa. Jokaisesta valinnasta seuraa siis jostain, eli valittu tutkimusote määrittelee tarvittavan aineiston sekä tiedonkeruumenetelmät, jotka puolestaan vaikuttavat analyysimenetelmiin. Tutkimuksen tavoite on pyrkiä aina totuuteen. Tutkimukselle asetetut tavoitteet liittyvät aihevalintaan, sillä aihe johtaa tavoitevalintaan, koska aihevalinnasta puolestaan seuraa aina jotakin. (Kananen, 2008, 134.) Tuomen ja Sarajärven (2018, 148–149) mukaan tutkimuksen analyysissä käytettyjen menetelmien uskottavuus ja luotettavuus, sekä tutkimustulosten esittämistapa vaikuttavat tutkimuksen eettisyyteen.

7.3 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Tämän opinnäytetyön tekeminen on kasvattanut omaa ammatillistani osaamistani hyvin paljon. Valtioneuvoston asetuksessa ammattikorkeakouluista (18.12.2014.2019) 5§ kerrotaan, että ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen tavoitteena on, että tutkinnon suorittaneilla on laajat ja syväiset tiedot, sekä tarvittava teoreettinen tieto toimia kehittäjänä työelämässä vaativissa asiantuntija- tai johtamistehtävissä. Koen, että ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot kokonaisuudessaan ovat tarjonneet minulle laajat ja syväiset tiedot toimia tulevaisuudessa edellä mainituissa tehtävissä. Lisäksi opinnot ovat antaneet minulle käytännön välineitä työelämän tarpeisiin.

Myös ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry määrittelee ammattikorkeakouluopiskelijoille yhteiset kompetenssit. Ylemmälle ammattikorkeakouluopiskelijalle suositeltuja kompetensseja ovat oppimaan oppiminen, eettisyys, kansainvälisyys ja monikulttuurisuus, työelämässä toimiminen, kestävä kehitys ja ennakoiva kehittäminen (ARENE, 2022, 5–8.) Oppimaan oppiminen on ollut koko opinnäytetyön ajan läsnä omassa halussani kehittää omaa osaamistani, myös ennakoiva kehittäminen on ollut tärkeä osa koko opinnäytetyöprosessia aiheen valinnasta alkaen.

Opinnäytetyössä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja ratkaisuja on tehty huomioiden yksilölliset, yhteisölliset ja yhteiskunnalliset näkökulmat eettisyyden näkökulmasta huomioiden myös kestävä kehitys. Opinnäytetyöprosessissa kehitin taitojani lähteiden hakemisessa, hakemalla tietoa sekä kotimaisista, että kansainvälisistä lähteistä. Tietoa hain väitöskirjoista, tutkimuksista ja alan kirjallisuudesta. Kansainvälisiä lähteitä käytin työssäni mielestäni hyvin, joten kansainvälisyyden ja monikulttuurisuuden opinnäytetyössä voidaan sanoa näyttäytyvän lähteiden käytössä.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kuvata perehdyttämisen vaiheet ja sisältö toimivan perehdytysprosessin luomiseksi. Tavoitteena oli kehittää työntekijöiden työhön perehtymistä. Konstruktivisena tuotoksena luotiin perehdytysopas tukemaan työntekijöitä työhön perehtymisessä.

Kehittämiskohteeksi muodostui kokonaisperehdyttämisen kehittäminen, josta tehtiin implementointisuunnitelma. Lisäksi perehdytysoppaan käyttöönotosta tehtiin implementointisuunnitelma, joka tullaan jalkauttamaan PDCA-mallin mukaisesti, jota voidaan kutsua niin sanotuksi jatkuvan kehittämisen malliksi. Jatkotutkimuksena tälle opinnäytetyölle voisi olla perehdytyksen nykytilan tutkimus, eli millä tavalla kokonaisperehdyttämisen kehittämissuunnitelma on toteutunut ja onko siinä edelleen kehitettävää. Lindfors (2023, 78–79) toteaa väitöskirjassaan, että perehdytyksen tulisi sisältää mielekkäitä ja monipuolisia oppimistilanteita, sekä sen sisällön suunnitteluun tulisi kiinnittää huomiota. Lisäksi perehdytystä tulisi arvioida koko perehdytyksen ajan.

Lisäksi jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, ovatko tehdyt toimenpiteet vaikuttaneet työntekijöiden sitoutuneisuuteen, sillä tutkimus osoitti, että perehdyttämisellä ja työyhteisöön sosiaalistamisella oli vaikutusta työhön sitoutumiseen. Hakanen ym. (2021, 13–14) tutkimuksen mukaan sitoutuneet työntekijät osoittavat enemmän oma-aloitteellisuutta työssään ja he ovat kykeneväisempiä ja halukkaampia työskentelemään tehokkaammin. Sitoutuneet työntekijät ovat myös tyytyväisempiä työhönsä ja heidän aikomuksensa irtisanoutua työstään on pienempi (Kumar & Swetha, 2011, 232).

Lähteet

Arene ry. 2022. Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Saatavilla: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf? t=1642539572>

Arter Oy. 2022. PDCA-malli käytännössä. Saatavilla: <https://www.arter.fi/pdca-malli-kaytanossa-laadunhallinnan-kivijalkana/>

Autio R. 2022. Häirintä ja kuormittuminen: työnantajan velvoitteet käytännönläheisesti. Kauppa-kamari. HansaPrint. Helsinki. Viitattu 15.2.2024. Saatavilla: [https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/hairinta-ja-kuormittuminen-kl-2022#kohta:2\(\(20\)Ty\(\(f6\)nanta-jan\(\(20\)yleiset\(\(20\)ty\(\(f6\)turvallisuusvelvoitteet\(:2.6\(\(20\)Perehdytt\(\(e4\)minen\(:2.6.1\(\(20\)Ty\(\(f6\)ntekij\(\(f6\)iden\(\(20\)perehdytt\(\(e4\)minen](https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/hairinta-ja-kuormittuminen-kl-2022#kohta:2((20)Ty((f6)nanta-jan((20)yleiset((20)ty((f6)turvallisuusvelvoitteet(:2.6((20)Perehdytt((e4)minen(:2.6.1((20)Ty((f6)ntekij((f6)iden((20)perehdytt((e4)minen)

Bauer. T.N. 2019. Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Viitattu 15.4.2022. Saatavilla: https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf

Bauer T.N 2013. Onboarding: Enhancing new employee clarity and confidence. Viitattu 27.2.2024. Saatavilla:https://www.researchgate.net/publication/286447174_Onboarding_Maximizing_role_clarity_and_confidence

Bauer T.N. & Erdogan B. 2011. Organizational socialization: the effective onboarding of new employees. Chapter 2. Viitattu 3.4.2024. Saatavilla: https://www.researchgate.net/profile/Berrin-Erdogan/publication/285000696_Organizational_socialization_The_effective_onboarding_of_new_employees/links/565f2e9b08aefe619b28561a/Organizational-socialization-The-effective-onboarding-of-new-employees.pdf

Begel, A. & Hemphill, L. 2011. Not Seen and Not Heard: Onboarding Challenges in Newly Virtual Teams. Microsoft Research Tech Report MSR-TR-2011-136. Viitattu 15.4.2024. Saatavilla: <https://andrewbegel.com/papers/notseen-noheard-msrtr11.pdf>

- Cable D., Gino F., & Staats B. 2013. Reinventing employee onboarding. Viitattu 26.2.2024
https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Reinventing%20the%20onboarding%20process_3b5ac7ce-f71b-40d9-bb8a-93276b979570.pdf
- Eklund A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy. Helsinki.
- Eklund A., Jääskeläinen H., Salminen J., Lindholm T. 2021. Hybridijohtaminen. Grano Oy. Helsinki.
- Eskola & Suoranta, 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Farren C. 2007. Help New Hires Succeed: Beat the Statistic. MasteryWorks, Inc. Viitattu 5.9.2024.
 Saatavilla: <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>
- Field A. 2019. Implementing an integrated Management System (IMS): the strategic approach. IT Governance Ltd. Saatavilla <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/reader.action?docID=5775620>
- Gratton, L. 2020. Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work. MITSloan Management Review. 09.11.2020. Saatavilla: <https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/>
- Hakanen, J.J, Rouvinen, P. & Ylhäinen, I. 2021. The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions - A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. MDPI Sustainability 13 (4), 1626. Viitattu 9.9.2024.
 Saatavilla <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1626>
- Heinonen S. & R. Saarimaa (2009). Työelämän laadulla parempaa jaksamista - Kuinka etätyö voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 3: 25. Saatavilla: <https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf.pdf>
- Hirsch, A.S. 2017. Don't Underestimate the Importance of Good Onboarding. SHMR. Saatavilla: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/dont-underestimate-importance-good-onboarding>

- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Honkaniemi L., Junnila K., Ollila J., Poskiparta H., Rintala-Rasmus A & Sandberg J. 2007. Viisaat valinnat. Gummerus. Jyväskylä.
- Hopkins, J. & Bardoel, A. 2023. The Future is Hybrid: How organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in Post-Pandemic Australia. Sustainability Vol 15, issue 4. (2023). Viitattu 8.5.2024. Saatavilla: <https://www.proquest.com/docview/2779697494>
- Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Edita Publishing. Helsinki.
- Hyry, J. 2023. Kysely suomalaisille työllisille 2023. Viitattu 10.5.2024. Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/wpcontent/uploads/2023/02/etatyo-tyoelamagallup-2023.pdf>.
- Joki M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.
- Jokisaari M., Toppinen-Tanner S., Wallin M., Varje P., Hakanen J, & Vuori J. 2013. Nuorten työntekijöiden sosiaalisuus työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Viitattu 26.2.2024. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134848/Nuorten%20ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20sosialisaatio%20ty%C3%B6paikoilla%20Sosiaalisten%20suhteiden%2c%20hyvinvoinnin%20ja%20perehdytyksen%20merkitys.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Wsoypro. Helsinki.
- Kamensky M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Talentum. Viitattu 15.2.2024. Saatavilla: [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/FAIB-CXCTEB#/kohta:4\(\(20\)Osaaminen\(\(20\)menestystekij\(\(e4\)n\(\(e4\):4.7\(\(20\)Osaamisen\(\(20\)kehitt\(\(e4\)misen\(\(20\)keinot\(\(20\):Oppivan\(\(20\)organisaation\(\(20\)systematiikka/piste:t3Ce](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/FAIB-CXCTEB#/kohta:4((20)Osaaminen((20)menestystekij((e4)n((e4):4.7((20)Osaamisen((20)kehitt((e4)misen((20)keinot((20):Oppivan((20)organisaation((20)systematiikka/piste:t3Ce)

Kananen J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylän yliopistopaino.

Karjalainen M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Kasvatus-
tieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 4.6.2024. Saatavilla
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kasvun tuki. 2022. Tietoa implementoinnista. Viitattu 10.8.2024. Saatavilla <https://kasvun-tuki.fi/implementointi/tietoa-implementoinnista/>

Keitaanniemi, K. 2023. Hybridimalli edellyttää esihenkilöiltä sosiaalista älykkyyttä ja vuorovaikutustaitoja. 18.4.2023. Viitattu 10.5.2024. Saatavilla: <https://www.opmedia.fi/puheenvuorot/hybridimalli-edellyttaa-esihenkiloilta-sosiaalista-alykkyytta-javuorovaikutustaitoja/>

Keronen S., Lemmetty S., & Collin K. 2022. ”Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin”- käsityksiä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä. Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 8.8.2024. Saatavilla <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/84074>

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 92. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 23.7.2024. Saatavilla <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kjelin E, & Kuusisto P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki. Talentum.

Kohtakangas K., Kopakka, I-E & Koskitalo, I. 2023. Hybrityön käsikirja: opas joustavaan monipaikkaiseen työhön. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja C. Työpapereita (verkkojulkaisu), nro 9. Saatavilla: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/65462/978-952-337-345-7.pdf?sequence=1>

Kujala A. 2017. E-orientation: Implementing E-learning in New Employee Orientation. Lappeenranta University of Technology. Master’s Thesis. Viitattu 3.4.2024. Saatavilla: https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/143870/Masters_Thesis_Kujala_Anniina.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kumar D. & Swetha G. 2011. A Prognostic Examination of Employee Engagement from Its Historical Roots. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(3), 232-241. Saatavilla: <https://www.ijtef.org/papers/108-F534.pdf>

Kupias P. & Peltola R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Palmenia. Helsinki.

Lindfors K. 2023. Vastavalmistuneen sairaanhoitajan ammatillisen pätevyyden kehittymisen tutkiminen siirtymävaiheen aikana. Hypoteettinen perehdytysmalli. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Saatavilla: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/150762/978-952-03-3022-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Lindholm L. & Laitila M. 2022. Työkaluja näyttöön perustuvien menetelmien käyttöönoton edistämiseksi. *Duodecim* 2022; 138–881–8. Viitattu 10.8.2024. Saatavilla: <https://www.duodecim-lehti.fi/xmedia/duo/duo16839.pdf>

Lukka K, 2006. Teoksessa Rolin K., Kaakkuri-Knuutila M-L, & Henttonen E. (toim.) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Gaudeamus kirja. Helsinki.

Lukka, L. (2020). Etäperehdytys digitaalisten työkalujen avulla - uhka vai mahdollisuus? Viitattu 10.5.2024. Saatavilla: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2475/etaperehdytys-digitaalisten-tyokalu-jen-avullauhka-vai-mahdollisuus>

Miettinen M., Kaunonen M., Peltokoski J. & Tarkka M-T. 2009. Laadukas perehdyttäminen Osa II, Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. *Hallinnon tutkimus*, 28 (2), 76–83. Viitattu 18.2.2024. Saatavilla: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100591/58114>

Miettinen M., Kaunonen M. & Tarkka M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen Osa 1, Hoitotyön perehdytyksen perusta. *Hallinnon tutkimus*, 25 (2), 63–70. Viitattu 18.2.2024. Saatavilla: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485/59004>

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. E-kirja. Sanoma Pro Oy.

Popovici, V & Popovici, A-L. 2020. Remote work revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. "O i ius" ni ersity *Annals conomic ciences eries* Volume XX Issue / 0 0. "Ovidius" university of Constanta Romania. Viitattu 28.4.2024. Saatavilla: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%203/35.pdf>

- P.R. Scott, C., Dieguez, T.A., Deepak, P., Gu, S. & Wildman, J.L. 2022. Onboarding during Covid-19: Create structure, connect people, and continue adapting. Saatavilla: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261621000036?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=7328911dca4fa319
- Pradhan, S. & Jena, L.K. 2019. Does meaningful work explains the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour? Vikalpa: The Journal for Decision Makers. Vol 44 (1), 30–40. Viitattu 15.4.2024.
- Puusa A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Tal-
linna.
- Pääesikunta. 2022. Johtajan käsikirja 2022. 2. uudistettu painos. Helsinki: PunaMusta Oy. Saata-
villa:https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/PEVIES-TOS_JOHT_KK_2022.pdf/b8a89b1a-e5e7-ab4d-b103-826ca6058167/PEVIES-TOS_JOHT_KK_2022.pdf?t=1649668158066.
- Ranki, S. 2023. HELP-katsaus. Työelämän muutosnäkökulmat. Työterveyslaitoksen julkaisu. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B. & Ford, D. 2020. Please Turn Your Cameras On: Remote Onboarding of Software Developers during a Pandemic. Viitattu 15.4.2022. Saatavilla <https://arxiv.org/pdf/2011.08130.pdf>
- Rowland W. Ruth M. & Ekot A.C. 2017. Effect of employee orientation in creating satisfaction with work. Covenant University, Nigeria. Viitattu 2.4.2024. Saatavilla: https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/conference_26969.pdf
- Saarinen H. 2022. Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdyt-
tämisen prosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto. Saatavilla: <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14642/978-952-395-042-9.pdf?sequence=2>
- Salin L. & Koponen J. 2023. Käsiteanalyysi johtamisesta. Hallinnon tutkimus. (5), 545–559. Viitattu 19.2.2024. Saatavilla: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/124958/88904>

Salonen, K. Eloranta, S. Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.6.2024. Saatavilla: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Srimannarayana, M. 2016. Designing New Employee Orientation Programs: An Empirical Study. The Indian Journal of Industrial Relations 51(4), 620–632.

Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. Five Ways Leaders Can Support Remote Work. 03.06.2020. Viitattu 3.4.2024. Saatavilla: <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>

Sumkin T: 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Talentum Media. E-kirja.

Sydänmaalakka P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? E-kirja. Talentum Pro.

Tienari J. 2021. Johtaminen ja globaali talous. 5. uudistettu painos. Alma Talent. Saatavilla: [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BAIBEXETEB#kohta:1\(\(20\)Johtaminen\(\(20\)globaalissa\(\(20\)taloudessa/piste:tZu](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BAIBEXETEB#kohta:1((20)Johtaminen((20)globaalissa((20)taloudessa/piste:tZu)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2024. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 20.9.2024. Saatavilla: <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos. 2021. Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 10.5.2024. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos. 2022. Perehdyttäjän TOP 10 muistilista. Viitattu 20.8.2024. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>

Työturvallisuuskeskus. 2023. Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Digijulkaisu. Viitattu 3.3.2024. Saatavilla: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/03/Esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi.pdf>

Työturvallisuuskeskus. 2020. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Viitattu 20.9.2024. Saatavilla <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyosuojelu-ja-tyohyvinvointi-asiantuntija-ja-toimistotyossa.pdf>

Työturvallisuuskeskus. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Digijulkaisu. Viitattu 7.6.2024. Saatavilla: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/#K%C3%A4sitteet-ja-perehdytt%C3%A4misen-vaiheet>

Valonen, M. 2021. Etäperehdytys ja viisi vinkkiä sen toteuttamiseen. Timanttia Consulting Oy. Viitattu 30.4.2024. Saatavilla: <https://timanttia.fi/etaperehdytys-ja-viisi-vinkkia-sen-toteuttamiseen>

Vilka H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Santa-lahti-kustannus.

Vilka H. 2015. Tutki ja kehitä. 4 uudistettu painos. PS-kustannus.

Vilka U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Talentum Pro.

Vilka U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent. Helsinki.

Viitala R. & Jylhä E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Edita.

Wallace K. 2009. Creating an effective new employee orientation program. Library Leadership and Management, Vol. 23. 168–176. Saatavilla: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214

Yakubu R. 2023. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT. New Employee Orientation: A Case Study of University for Development Studies Vol. 11 (10). 48–54.

Liite 1: Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Opinnäytetyön tutkimusaineistona käytetään teemahaastatteluissa ja työpajassa tuotettuja kirjallisia aineistoja.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Opinnäytetyössä tullaan soveltamaan hyvän tieteellisen tutkimuksen kriteereitä, sekä eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineisto – ja tulokset käsitellään siten, että tutkittavien anonymiteetti turvataan, eikä tutkittavia ole mahdollista aineistosta tunnistaa.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Aineisto talletetaan opinnäytetyöntekijän henkilökohtaiselle tietokoneelle, jonne ei kenelläkään muulla ole pääsyä ilman salasanaa. Opinnäytetyön materiaali tallennetaan tietokoneelle omaan kansioonsa, johon on koottu kaikki opinnäytetyötä koskeva materiaali. Aineisto säilytetään asianmukaisesti koko opinnäytetyön prosessin ajan.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysemykset

Opinnäytetyön aineisto ei sisällä arkaluonteisia tietoja. Opinnäytetyöprosessissa on huomioitu tietosuojan asetukset ja määräykset.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Tutkimuksessa kerättyä aineistoa (haastatteluaineistot) ei tulla jakamaan ulkopuolisille. Lopullinen opinnäytetyö julkaistaan ja siinä esitetty aineisto on käytettävissä mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

Liite 2: Opinnäytetyön aikataulu

Vaihe	Aikataulu
Tutkimussuunnitelman esittäminen	20.3.2024
Tutkimusluvan hakeminen	Viikko 12–13
Teemahaastattelujen kysymysten laadinta (haastattelukysymykset liitetään tutkimuslupaan)	Viikko 12–13
Tutkimukseen liittyvään teoriaan tutustuminen tutkimusten ja kirjallisuuden kautta (teoreettisen osuuden kirjoitus)	Maalis-huhtikuu
Teemahaastattelut sihteereille	toukokuu 2024
Teemahaastattelut esihenkilöille	toukokuu 2024
Aineiston litterointi	toukokuun loppu 2024
Aineiston analysointi	Kesäkuu 2024
Työpaja esihenkilöille aineiston analysointi	Kesäkuu 2024
Tutkimustulosten arviointi ja analysointi	Heinäkuu 2024
Implementointisuunnitelma	Elokuu 2024
Valmiin opinnäytetyön esitys	Syyskuu 2024

Liite 3: Tiedote haastateltaville

Hyvä Pohteen yleishallinnon työntekijä,

Perehdyttämisen voidaan sanoa olevan prosessi, joka saa alkunsa jo rekrytointivaiheesta, kun tehtävään valitaan siihen parhaiten soveltuva työntekijä. Perehdytysprosessi on johtamisen väline, jonka avulla organisaatiota voidaan johtaa kohti sen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa.

Perehdyttämiseen kuuluvat kaikki ne toimet, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sekä oppimaan omat työtehtävänsä. Oli henkilö sitten tullut uutena organisaatioon, tai oli hän organisaation sisällä työtehtäviään vaihtava henkilö, perehdyttämistä tarvitaan. Perehdyttämistä voidaan pitää tärkeänä monestakin syystä. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeasti, mutta myös oikein. Perinpohjaisella perehdyttämällä voidaan luoda perehdytettävälle turvallinen tunne uusien työtehtäviensä alkutaipaleella. Hyvällä ja perusteellisella perehdyttämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti perehtyvän työntekijän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin yrityksen tai työyhteisön tulosta tuottavaksi jäseneksi.

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen YAMK tutkintoa.

Koulutukseen kuuluu työelämälähtöinen opinnäytetyö. Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämissuoritus, jonka tavoitteena on kehittää Pohteen yleishallinnon vastuualueen työntekijöiden työhön perehtymistä. Tarkoituksena on kuvata perehdyttämisen vaiheet ja sisällöt, jotka muodostavat toimivan perehdytysprosessin. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy myös perehdytysopas, joka on osa perehdytysprosessia. Perehdytysoppaan tavoitteena on tukea työntekijöiden työhön perehtymistä, sekä hybridijohtamista, joka yleishallinnon vastuualueelle on ominaista maantieteellinen etäisyys huomioiden.

Opinnäytetyön aineistoa kerätään yksilöhaastattelulla. Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja se kestää noin 30 minuuttia. Haastattelu toteutetaan Microsoft Teams-sovelluksen avulla. Haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen ne tallennetaan salasanalla suojatulle tietokoneelle. Haastattelut tullaan myös auki kirjoittamaan kirjalliseen muotoon. Haastateltavan ja haastattelussa esille tulevien muiden henkilöiden nimet tai muut tunnistetiedot poistetaan, jotta haastateltavan tunnistaminen aineistosta ei ole mahdollista. Kun haastattelut on kirjoitettu tekstimuotoon, äänitallenteet tuhoaan. Aineistossa ei ole suoria tunnisteita tai henkilötietoja.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastateltavalla on oikeus keskeyttää osallistuminen opinnäytetyöhön milloin vain, sekä hänellä on oikeus kieltäytyä vastaamasta hänelle esitettyihin kysymyksiin. Valmis opinnäytetyö tullaan julkaisemaan syksyn 2024 aikana Theseus-tietokannassa, joka on kaikille avoin.

Jokaisen osallistuminen haastatteluun on tärkeää, jotta saan arvokasta tietoa vastuualueemme perehdytyksen nykytilasta ja sen kehittämistarpeista. Kerron mielelläni lisää haastattelutilanteesta ja kehittämistyöstäni. Tavataan haastattelun merkeissä!

Ystävällisesti

Henna Luukkonen
YAMK-opiskelija
p. 040 318 5481, henna.luukkonen@pohde.fi

Liite 4: Suostumus haastatteluun

Opinnäytetyö

Suostumus haastatteluun

Lupa haastatteluaineiston hyödyntämiseen tutkimus - ja kehittämistarkoituksessa

Tällä lomakkeella pyydän teitä haastateltavaksi YAMK-opinnäytetyöhöni "perehdytyksen kehittäminen Pohdeen yleishallinnon vastuualueella".

Opinnäytetyössä noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita, joten opinnäytetyöntekijä noudattaa opinnäytetyötä tehdessään rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta koko opinnäytetyön prosessissa sekä tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Opinnäytetyötä tehtäessä huomioidaan myös tietosuojasetukset ja määräykset.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että minulla on oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Voin myöhemmin halutessani myös keskeyttää tutkimuksen tai peruuttaa suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tiedotteen ja annan suostumukseni sen mukaiseen tutkimukseen. Olen saanut tiedotteesta riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta.

Annan luvan hyödyntää haastatteluaineistoa tutkimus- ja kehittämistarkoituksiin Pohdeella siten, että yksittäisen vastaajan tietoja ei voida tutkimustuloksista tunnistaa. Ilmaisen, että olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua haastatteluun.

Haastattelu: Microsoft Teams-palaveri _____ 2024 klo:

Haastatteluun osallistujan nimi:

Paikkakunta ja päivämäärä

Allekirjoitus

Henna Luukkonen, 040 318 5481, henna.luukkonen@pohde.fi

Liite 5: Teemahaastattelukysymykset

Teemahaastattelukysymykset sihteereille

Rekrytointivaihe

- Kuinka hyvin sait mielestäsi tietoa organisaatiosta rekrytointivaiheessa ja mistä/mitä kautta?
- Millaista tietoa koit saavasi työpaikkailmoituksesta ja kerrottiinko ilmoituksessa mielestäsi riittävästi työtehtävän vaatimuksista ja erityispiirteistä?
- Millainen kokemus työhaastattelu mielestäsi oli? (varattiinko aikaa riittävästi jne).

Ennen töihin tuloa

- Millaista materiaalia sait etukäteen luettavaksi ennen töidesi aloitusta? (esimerkiksi tervetuloa taloon-materiaali). Mikäli et ole saanut etukäteismateriaalia, millaista olisit toivonut sen olevan?
- Mitä asioita mielestäsi työnantajan tulisi informoida työntekijälle ennen hänen töidensä aloitusta?

Vastaanotto / ensimmäiset päivät

- Millaisen ensivaikutelman sait työpaikastasi, ja mitkä asiat vaikuttivat siihen? (Esim. työpaikan ilmapiiri, työtilat, työvälineet, tunnukset, jne.)
- Mitä asioita sinulle perehdytettiin ensimmäisten päivien aikana ja mistä asioista olisit toivonut saavasi lisää tietoa?
- Ketkä osallistuivat perehdytykseen (esimerkiksi mentori, joku muu)?

Ensimmäiset työviikot

- Millä tavalla perehdytyksesi hoidettiin?
- Mitä asioita sinulle perehdytettiin ensimmäisten viikkojen aikana ja mistä asioista olisit toivonut saavasi lisää tietoa?
- Millä tavalla perehdytyksesi etenemistä seurattiin?
- Mitä työyhteisöön sosiaalistaminen sinulle merkitsee?

Koeajan päätyttyä

- Millä tavalla perehdytyksesi onnistumista arvioitiin koeajan aikana tai sen päätyttyä?
- Miten perehdytys mielestäsi toteutui ja mitä olisi mielestäsi voitu tehdä toisin?

Perehdytyksen kehittäminen

- Mitä kehitysideoita haluaisit vielä nostaa esiin perehdytykseen liittyen?
- Millaista materiaalia kaipaisit päivittäisen työsi tueksi, ja mitä sen tulisi sisältää?
- Mitä muuta tulisi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä jatkossa ottaa jotain huomioon?
- Mitä muuta haluaisit vielä sanoa / tuoda esiin aiheeseen liittyen?

Teemahaastattelukysymykset esihenkilöille

Rekrytointivaihe

- Kerro, miten työntekijät mielestäsi saavat rekrytointivaiheessa tietoa tehtävän, työyhteisön tai organisaation vaatimuksista ja erityispiirteistä?
- Millaisia haastattelumenetelmiä organisaatiossa on käytössä ja ovatko työntekijät mielestäsi kokeneet menetelmät hyväiksi? (esim. ajankäyttö ja menetelmien toimivuus.)
- Miten koet työhaastatteluissa pystyväsi kertomaan työpaikan erityispiirteistä ja vaatimuksista?

Ennen töihin tuloa

- Millä tavalla uutta työntekijää informoidaan ennen hänen töidensä aloitusta? (esim. työpaikan tarkka sijainti, ruokailu, materiaalit, jotka tulee toimittaa työnantajalle jne.)
- Millä tavalla työyhteisöä informoidaan uudesta työntekijästä?

Vastaanotto / ensimmäiset työpäivät

- Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat uuden työntekijän ensivaikutelmaan työpaikasta?
- Mitä asioita mielestäsi kannattaa perehdyttää työntekijälle ensimmäisten päivien aikana?
- Ketkä työyksikössänne osallistuvat uuden työntekijän perehdytykseen? (nimetäänkö perehtyjälle esim. mentori).

Ensimmäiset työviikot

- Millä tavalla perehdytys hoidetaan? Laaditaanko etukäteen suunnitelma jne.
- Mitä asioita työntekijälle tulisi perehdyttää ensimmäisten viikkojen aikana?
- Millä tavalla perehdytystä seurataan ja arvioidaan?
- Miten uuden työntekijän sosiaalistamisesta työyhteisöön on huolehdittu hybridijohteisessa organisaatiossa?

Koeajan päätyttyä

- Millä tavalla uuden työntekijän perehdytyksen onnistumista on arvioitu koeajan aikana tai sen päätyttyä?
- Millaista palautetta työntekijät ovat antaneet perehdytyksensä onnistumisesta?

Perehdytyksen kehittäminen

- Mitä kehitysideoita haluaisit vielä nostaa esiin perehdytykseen liittyen, jotka toimisivat hybridijohteisessa organisaatiossa?
 - Millaista materiaalia työntekijät mielestäsi kaipaisivat jokapäiväisen työnsä tueksi?
 - Mitä muuta uusien työntekijöiden perehdyttämisessä tulisi jatkossa ottaa huomioon?
 - Mitä muuta haluaisit vielä sanoa asiaan liittyen?
-

Liite 6: Perehdytysoppaan sisällysluettelo

Sisällysluettelo

Meillä töissä	3
Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue	4
Hallintopalveluiden palvelualue	5
Yleishallinnon vastuualue	6
Johdon sihteerit.....	7
Hallintopalvelusihteerit	7
Palvelusihteerit.....	8
Osastonsihteerit ja kuntoutussihteerit	9
Palvelussuhdeasiat	10
Työmatkustaminen	11
Työhyvinvointi	12
Henkilöstöedut ja muistaminen	13
Koulutukset	14
Tietosuoja-asiat Pohteella	15