



Yrityksen X perehdytysprosessin nykytila ja kehittämistarpeet

Maiju Harju

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yrityksen X perehdytysprosessin nykytila ja kehittämistarpeet

Maiju Harju
Liiketalous (AMK)
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2024

Maiju Harju

Yrityksen X perehdytysprosessin nykytila ja kehittämistarpeet

Vuosi

2024

Sivumäärä

49

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja kartoittaa yrityksen X perehdytyksen nykytilaa osastolla X. Työn tarkoituksena oli saada selkeä kuva osaston X nykyisen perehdytyksen toimivista käytännöistä ja haasteista. Tulosten avulla pyrittiin löytämään perehdytysprosessin kehittäjille käytännön keinoja, joiden avulla perehdytystä voidaan tulevaisuudessa kehittää entistä paremmin vastaamaan yritys X:n tarpeita.

Teoreettisen osuuden tavoitteena oli antaa yleiskuva henkilöstöjohtamisesta, työnantajakuvasta ja työntekijäkokemuksesta yrityksen vetovoimatekijöinä sekä perehdytysprosessista kokonaisuutena. Työn empiirisessä osuudessa selvitettiin teemahaastatteluiden avulla osaston X työntekijöiden kokemuksia osaston X perehdytyksen nykytilasta. Tavoitteena oli selvittää, mitä uusien työntekijöiden perehdytykseltä tulevaisuudessa odotetaan. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina osaston X perehdyttäjille sekä uusille keväällä 2024 ja sen jälkeen aloittaneille työntekijöille.

Osaston X perehdytyksen vahvuuksina voidaan pitää suunnitelmallisuutta, ensivaikutelman syntymistä uudelle työntekijälle, perehdytysmenetelmiä sekä perehdyttäjien ammattitaitoa. Uudistamista kaipaavat perehdytyksen palautteen, arvioinnin sekä jatkuvuuden varmistaminen. Myös perehdytysryhmien muodostamisessa tulisi kiinnittää jatkossa huomioita perehdyttäjien aikaisempaan työkokemukseen ja osaamiseen. Lisäksi perehdyttäjien määrää tulisi kasvattaa yhdellä tai kahdella ja perehdytyspäivien lukumäärää tulisi lisätä yhdellä.

Asiasanat: perehdytys, henkilöstöjohtaminen, työntekijäkokemus, työnantajabrändi

Maiju Harju

Current status and development needs of company X induction process

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2024 | Pages | 49 |
|------|------|-------|----|

The objective of this bachelor's thesis was to examine and map out the current state of orientation in the department of X in the company X. The purpose of this thesis was to provide a clear description of the current working practices and challenges of orientation in company X in the department X. The results were used to identify practical ways for the developer of the orientation process to improve it, ensuring better alignment with the company's needs in the future.

The purpose of the theoretical part was to provide an overview of personnel management, employer image and employee experience as the company's attraction factors as well as the orientation process as a whole. The empirical part investigated the employee experiences of the orientation process's state in the X department with thematic interviews. The objective was to determine what is expected from the orientation of new employees in the future. The survey was carried out as semi-constructed thematic interviews for the department's orientation staff as well as new workers who started in spring 2024 and after.

Planning, creating a positive first impression on a new employee, orientation methods and the professionalism of the orientation staff can be considered strengths of department X. The processes for ensuring feedback, evaluation, and continuity in the orientation need to be renewed. In the future, attention should also be paid to the previous work experience and skills of the trainees when forming orientation groups. In addition, the number of the orientation staff should be increased by one or two, and the number of orientation days should be increased by one.

Keywords: orientation, human resource management, employee experience, employer brand

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 2 | Henkilöstöjohtaminen liiketoiminnan menestystekijänä | 7 |
| 2.1 | Henkilöstöjohtamisen tavoite | 8 |
| 2.2 | Oikeanlaiset henkilöstövoimavarat yrityksen toimintakyvyn mahdollistajana..... | 9 |
| 2.3 | Henkilöstökäytännöt henkilöstövoimavarojen mahdollistajana | 10 |
| 3 | Työnantajakuva ja työntekijäkokemus vetovoimatekijöinä..... | 12 |
| 3.1 | Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva | 12 |
| 3.2 | Organisaation menestysketjun osatekijät | 13 |
| 3.3 | Vetovoiman hyödyt yritykselle | 15 |
| 4 | Perehdytysprosessi sitouttaa uuden työntekijän | 16 |
| 4.1 | Perehdytyksen määritelmä ja tavoitteet | 16 |
| 4.2 | Perehdytyksen suunnittelu, toteutus ja sisältö | 18 |
| 4.3 | Vastuut perehdytyksessä..... | 21 |
| 5 | Tutkimuksen toteutus | 23 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmä..... | 23 |
| 5.2 | Teemahaastattelun suorittaminen | 27 |
| 5.3 | Aineiston analyysi..... | 28 |
| 5.4 | Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys..... | 30 |
| 6 | Tutkimuksen tulokset | 31 |
| 6.1 | Perehdytysprosessi osastolla X..... | 31 |
| 6.2 | Perehdytykseen liittyvät resurssit | 34 |
| 6.3 | Perehdytykseen liittyvät haasteet..... | 35 |
| 6.4 | Kehittämisehdotukset perehdytyksen kehittämiseksi..... | 37 |
| 7 | Tutkimuksen johtopäätökset | 39 |
| 8 | Yhteenveto ja pohdinta..... | 42 |
| | Lähteet | 43 |
| | Liitteet | 46 |

1 Johdanto

Yrityksen menestys on henkilöstön varassa. Ratkaisevassa asemassa on henkilöstön motivaatio, osaaminen, tehokkuus sekä sitoutuneisuus suhteessa siihen, miten yritys onnistuu tuottamaan asiakkailleen erinomaisen asiakaskokemuksen, toimimaan kannattavasti sekä kehittymään jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2019, 211.) Yrityksen vetovoimatekijöinä voidaan pitää työnantajakuvaa ja työntekijäkokemusta. Vetovoima pitää sisällään potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisen, työntekijöiden pitämisen sekä työn imun kasvattamisen. Vetovoima houkuttelee ja sitouttaa työntekijät, jotka ovat yrityksen menestykselle tärkeitä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 17.)

Yrityksien tulee kiinnittää huomiota tulevaisuudessa entistä enemmän työntekijöiden osaamisen kehittämiseen sekä sitouttamiseen (Viitala & Jylhä 2019, 211). Perusteellinen perehdytys sitouttaa uuden työntekijän osaksi yritystä ja sen toimintamalleja (Crail 2024). Tulevaisuudessa oppimisen ja kehittymisen eli perehdytyksen rooli kasvaa, koska yritykset ovat jatkuvan muutoksen alaisina ja yllättäviäkin työtapojen muutoksia voi tapahtua nopeastikin (Eklund 2023, 38).

Opinnäytetyön tekijänä minulla heräsi mielenkiinto ottaa selvää opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen perehdytyksen nykytilasta. Yritys X on uudistanut perehdytysprosessiaan, mutta perehdytyksen laadun parantumista ei ole tarkasteltu. Yritys haluaa kehittää perehdytystä edelleen. Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen työ. Työn tavoitteena on selvittää ja kartoittaa yrityksen X perehdytyksen nykytilaa osastolla X. Tarkoituksena on saada selkeä kuva osaston X nykyisen perehdytyksen toimivista käytänteistä ja haasteista. Perehdytyksen nykytila osastolla X selvitetään laadullisilla teemahaastattelulla. Nykytilan analyysin odotetaan vahvistavan nykyisiä käytänteitä sekä täsmentämään kehitettäviä osa-alueita. Tutkimustulosten pohjalta laaditaan konkreettisia kehitysehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, yritys X on kaupanalan yritys. Toimeksiantaja haluaa säilyttää anonyymin opinnäytetyössään. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yritys X:n päivittäistavarakaupan toimipiste. Työ tutkii toimipisteen yhden osaston perehdytyksen nykytilaa. Tutkimuksen kohteena olevasta osastosta käytetään työssä nimitystä osasto X. Osasto X on kehittänyt perehdytysprosessiaan nimeämällä neljä perehdyttäjää vastaamaan uusien työntekijöiden perehdytyksestä. Perehdyttäjät ovat suorittaneet perehdytyskoulutuksen sekä päivittäneet perehdytys suunnitelman. Uusi perehdytyskokonaisuus on otettu käyttöön keväällä 2024.

Tutkimuksen kohteena on osaston X perehdytyskoulutuksen käyneet perehdyttäjät sekä keväällä 2024 tai sen jälkeen aloittaneet uudet työntekijät. Opinnäytetyön tavoitteen sekä aiheen rajauksen avulla täsmennettiin työn tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksistä johdettiin tutkimusongelma, johon työn on tarkoitus vastata.

Tutkimusongelma syntyi pohtimalla seuraavia osaongelmia:

- Mitkä eri tekijät vaikuttavat perehdytyksen nykytilan onnistuneisuuteen?
- Ovatko perehdytykseen tarvittavat resurssit tarkoituksenmukaiset?
- Mitä haasteita nykyisessä perehdytysprosessissa on?
- Millaisilla toimenpiteillä perehdytystä voitaisiin kehittää?

Työn tutkimusongelma muotoiltiin kahdeksi kysymykseksi, johon tämä opinnäytetyö pyrkii antamaan vastauksen:

1. Kuinka osaston X työntekijät kokevat perehdytyksen nykytilan?
2. Miten osaston X työntekijät kehittäisivät perehdytystä?

Työn teoreettinen osa käsittelee henkilöstöjohtamisen tavoitteita sekä toimenpiteitä, työnantajakuva ja työntekijäkokemusta yrityksen vetovoimatekijöinä ja perehdytyksen tavoitteita sekä toteutusta. Olen käyttänyt lähdemateriaalina henkilöstöjohtamista ja perehdytystä käsittelevää kirjallisuutta, verkkojulkaisuja, artikkeleita ja aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Tavoitteeni on selkeyttää perehdytysprosessin tavoitteita ja nostaa perehdytysprosessin merkitystä osaston X silmissä.

Opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään henkilöstöjohtamista liiketoiminnan menestystekijänä. Työn kolmas luku avaa työnantajakuva ja työntekijäkokemusta yrityksen vetovoimatekijöinä. Opinnäytetyön neljännessä luvussa käsitellään perehdytysprosessia uuden työntekijän sitouttajana. Viidennessä luvussa tarkastellaan laadullista tutkimusmenetelmää sekä kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Kuudennessa luvussa kuvataan tutkimuksen tuloksia. Seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset perehdytyksen kehittämiseksi. Kahdeksannessa luvussa esitetään työn yhteenveto sekä pohditaan työn toteutusta ja tutkijan oman oppimisen kehittymistä.

2 Henkilöstöjohtaminen liiketoiminnan menestystekijänä

Henkilöstöjohtaminen, toisilta nimityksiltään henkilöstövoimavarjojen johtaminen tai henkilöstöresurssien johtaminen merkitsee johtamisen kokonaisuutta. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus vastaa siitä, että organisaatiossa on riittävästi hyvinvoivaa, osaavaa ja oikeanlaista työvoimaa, joka kykenee suoriutumaan tavoitteiden mukaisesti. (Viitala & Jylhä

2019, 253.) Tässä luvussa käsitellään henkilöstöjohtamisen tavoitteita ja merkitystä sekä erilaisia henkilöstökäytäntöjä.

2.1 Henkilöstöjohtamisen tavoite

Onnistunutta henkilöstöjohtamista voidaan pitää yrityksen menestystekijänä (Viitala 2021, 12). Österbergin (2014, 127) mukaan henkilöstöjohtamisella tavoitellaan yrityksen kilpailukykyä. Helsilän & Salojärven (2013, 77-79) mukaan organisaation johto, esihenkilöt ja henkilöstöasiantuntijat vastaavat yhteistyössä henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamisesta. Viitala (2021, 24) kuvaa henkilöstöjohtamisen porrasmallin avulla henkilöstöjohtamisen prosessia, kohti yrityksen menestystä. Alla olevassa kuviossa 1 esitetään henkilöstöjohtamisen porrasmalli.



Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (mukaiillen Viitala 2021, 25)

Kuviossa 1 on havainnollistettu henkilöstöjohtamisen portaiden arvoketju alhaalta ylöspäin. Ylin taso on mahdollista saavuttaa, mikäli alemman tason elementit toteutuvat. Alhaalla ensimmäisenä on henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit, jotka ovat lähtökohtana henkilöstöjohtamisen toteuttamiselle ja kehittämiseksi. Kaikki lähtee liikkeelle omistajien ja ylimmän johdon ajatuksesta: henkilöstö on avain menestykseen. On huolehdittava, että yrityksessä on tarvittavat resurssit henkilöstöjohtamisen ylläpitämiseksi. Resursseilla viitataan henkilöstöjohtamisen osaamiseen, sekä heidän työaikansa priorisointiin. (Viitala 2021, 24-29.) Saramies & Törnroos (2021, 54) toteaa, että henkilöstöanalytiikan avulla voidaan lisätä ymmärrystä henkilöstöstä liiketoiminnan toteuttajana.

Viitalan (2021, 24-29) mukaan henkilöstöstrategia ohjaa henkilöstöjohtamisen toimintaa kohti portaiden päämäärää eli menestystä. Viitalan & Jylhän (2019, 255) mukaan henkilöstöstrategia koskee linjauksia ja suunnitelmia henkilöstöön liittyen. Henkilöstöstrategian avulla liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen voidaan taata.

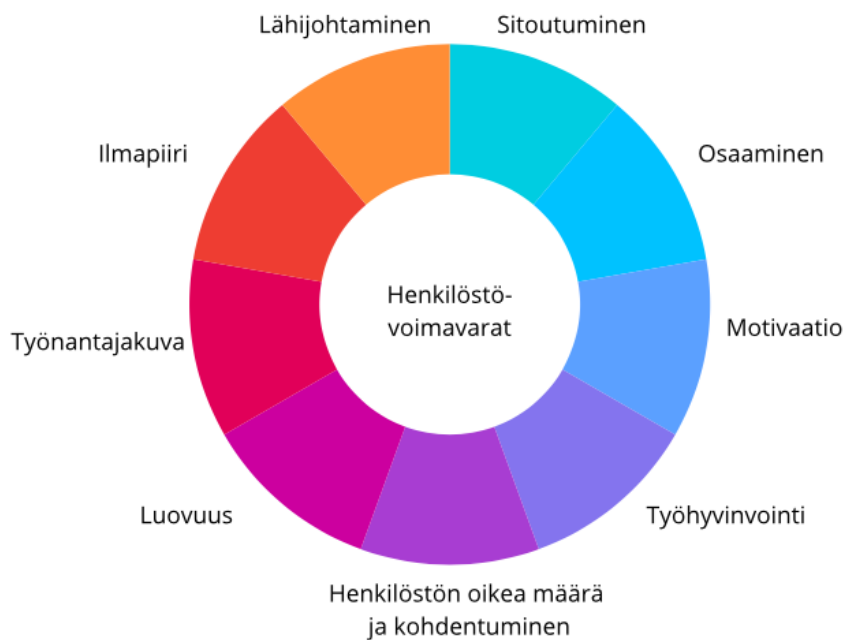
Resurssien ja puitteiden perusteella syntyvät yrityksen henkilöstökäytännöt. Henkilöstökäytäntöjä käsitellään tarkemmin luvussa 2.3. Tehokkaat ja toimivat henkilöstökäytännöt mahdollistavat menestykselle suotuisat henkilöstövoimavarat. (Viitala 2021, 27-28.) Henkilöstöanalytiikan avulla saatu ymmärrys henkilöstöstä auttaa täsmentämään tarvittavia henkilöstökäytäntöjä (Saramies & Törnroos 2021, 54). Henkilöstövoimavaroilla tarkoitetaan kyvykästä, hyvinvoivaa, sitoutunutta ja oikeanlaista osaamista hallitsevaa henkilöstöä. Henkilöstövoimavaroja käsitellään tarkemmin luvussa 2.2. Henkilöstökäytäntöjen tavoitteena on tukea ja ylläpitää henkilöstövoimavaroja. (Viitala 2021, 27-28.)

Kuviossa 1 neljäs porrass on organisaation toimintakyky. Toimintakyky merkitsee yrityksen kykyä toimia tehokkaasti, tuottavasti ja muutosketterästi. Tehokkuudella tavoitellaan pienin kustannuksin kykyä tuottaa laadukkaasti mutta nopeasti palveluita tai tuotteita. Tehokkuus edellyttää sairauspoissaolojen minimointia eli hyvinvoivaa henkilöstä ja tarvittavan osaamisen omaavaa henkilöstöä. Tuottavuudella puolestaan viitataan henkilöstövoimavarojen oikeanlaiseen optimoimiseen tulosten aikaansaamiseksi mahdollisimman tarkoituksenmukaisin resurssein. Muutosketteryydellä tarkoitetaan organisaation kykyä toimia joustavasti ja kehittyä nopeasti muuttuvan toimintaympäristön keskellä. Kun yrityksen toimintakyky: tehokkuus, tuottavuus ja muutosketteruus kohtaavat on henkilöstöjohtamisen päätavoite saavutettu. (Viitala 2021, 25-27.)

Mannermaa (2024, 159) korostaa, että toiminnan tehokkuus, laatu, tuottavuus ja jokaisen panostus johtavat yrityksen tuloksellisuuteen. Kaikkien kolmen toimintakyvyn peruspilarin on oltava samanaikaisesti yhtä vahvoja, jotta yrityksen toimintakyky on pitkällä aikavälillä kestävä (Machado 2019, 2-3). Yrityksen menestystä voidaan mitata kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden avulla (Viitala 2021, 25). Kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat terveen talouden peruspilarit. Taloudellinen tulos on lopputulos siitä, miten yrityksen toiminnan prosessit ja liiketoiminnan elementit ovat hallinnassa. (Niskavaara 2024, 67-68.)

2.2 Oikeanlaiset henkilöstövoimavarat yrityksen toimintakyvyn mahdollistajana

Henkilöstövoimavarat koostuvat henkilöstöön liittyvistä tekijöistä: lähijohtamisesta, sitoutuneisuudesta, osaamisesta, motivaatiosta, työhyvinvoinnista, henkilöstön oikeanlaisesta ja riittävästä määrästä, luovuudesta, työnantajakuvasta sekä työpaikan ilmapiiristä. (Viitala 2021, 32). Alla olevassa kuviossa 2 havainnollistetaan henkilöstövoimavarojen kokonaisuus.



Kuvio 2: Henkilöstövoimavarat (mukaillen Viitala 2021, 32)

Kuviossa 2 on havainnollistettu henkilöstövoimavarat. Henkilöstövoimavarojen johtamisella mitataan henkilöstön motivoinnin onnistumista kohti yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamista (Österberg 2014, 127). Luukan (2019, 121) mukaan usein johdetaan ryhmää massana. Päämääränä on johtaa sekä yksilöitä että tiimejä. Yksilöiden johtamisessa korostuu arvojen, asenteiden ja motivaation johtaminen, kun taas tiimien johtamisessa korostuu prosessien johtaminen ja ryhmädynamiikan lainalaisuuksien hallitseminen. (Joki 2021, 97.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkoituksena on vastata työvoiman määrästä ja laadusta liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti ja vahvistaa henkilöstön suorituskykyä, joka pohjautuu ihmisten osaamiseen, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Lisäksi tehtäväkenttään kuuluu hallita henkilöstöä koskevia kustannuksia, varmistaa lakien ja työ sopimusten mukainen henkilöstöjohtamisen toteutuminen, vahvistaa organisaation kehittymisen edellytyksiä sekä varmistaa positiivinen työnantajakokemus ja -kuva. (Viitala 2021, 11-12.) Joki (2021, 97) toteaa, että haluttujen työntekijöiden sitouttaminen perustuu edellytyksiin luoda työntekijöille mahdollisuus kasvulle, kehitykselle ja onnistumisille.

2.3 Henkilöstökäytännöt henkilöstövoimavarojen mahdollistajana

Henkilöstökäytäntöjä on monia, kaikkien henkilöstökäytäntöjen tavoitteena on mahdollistaa suotuisat henkilöstövoimavarat menestyksen kannalta. Henkilöstökäytäntöihin lukeutuvat työvoiman tarpeen sekä henkilöstövaihtuvuuden ennakointi, työvoiman hankinta ja

rekrytointi, osaamisen kehittäminen, perehdytys ja työhön opastus, suoriutumisen johtaminen, palkitseminen, esihenkilötyön käytänteet, sisäinen viestintä ja työhyvinvoinnin edistäminen. (Viitala 2021, 13-28.)

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan työvoiman tarpeen sekä henkilöstövaihtuvuuden ennakoitua. Henkilöstösuunnittelu sisältää henkilöstöön liittyvien kustannuksien budjetoinnin sekä liiketoiminnan muutoksia tukevan henkilöstön osaamisen kehittämisen ja hyvinvoinnin edistämisen. (Viitala 2021, 50-51.) Rekrytoinnilla viitataan uuden henkilön palkkaamiseen sekä siihen liittyvään strategiseen prosessiin. Onnistunut rekrytointi takaa yrityksen kilpailukyvyyn säilymisen nyt ja tulevaisuudessa. (Joki 2024, 65.) Kaijala (2016, 21) painottaa perehdytyksen puutteen olevan yksi rekrytoinnin yleisimmistä virheistä. Perehdytystä käsitellään tarkemmin pääluvussa 4.

Henkilöstösuunnittelun ja työvoiman muodostamisen avulla henkilöstöä on oikeaan aikaan oikea määrä. Suoriutumisen johtamisen avulla tavoitellaan tuottavuutta ja tehokkuutta. Selkeät mitattavissa olevat tavoitteet ja työtuloksen arviointi ovat lähtökohta suoriutumisen johtamiselle. Suoriutumisen johtaminen linkittyy palkitsemiseen. (Viitala 2021, 86-89.) Palkitsemisella tarkoitetaan aineettomia ja aineellisia palkitsemisen tapoja. Palkitsemisjärjestelmä on apuväline suoriutumisen johtamiseen. Palkitsemisjärjestelmän päämääränä on oikeudenmukainen ja kannustava palkitseminen. (Hakonen & Nylander 2015, 16.)

Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen edistäminen (Viitala 2021, 130). Österbergin (2014, 174) mukaan työhyvinvoinnin perustana on toimiva työterveyshuolto, työpaikan ilmapiiri, yksilöiden osaaminen ja esihenkilöiden johtaminen. Työhyvinvoinnin johtamisen edistämisen keinoihin kuuluu henkilöstöstrategian kehittäminen, yhteistyö työterveyshuollon kanssa, esihenkilöiden johtamistaitojen tukeminen, sekä uusien työntekijöiden perehdytys ja henkilöstön osaamisen kehittämien (Joki 2021, 152). Viitala (2021, 130) toteaa, että hyvinvoiva henkilöstö ymmärtää työn tavoitteet, toimii tavoitteiden mukaisesti onnistuen työssään ja täten vaikuttaa omalla työpanoksellaan yrityksen menestykseen. Työhyvinvoinnin johtamisen päätavoitteena on vähentää työn tehottomuutta, työtapaturmia, sairauspoissaoloja.

Osaamisen johtamisella viitataan toimenpiteisiin ja prosesseihin, joiden avulla yrityksen menestymiseen tarvittavaa henkilöstön osaamista kehitetään. Toimenpiteet voivat kohdentua koko henkilöstöön, tiettyyn tiimiin tai yksilöön. Osaamisen johtamisen tavoitteena on henkilöstön osaamisen lisääminen, uudistaminen ja kehittäminen. Tavoitteena on laadun ja työn tehokkuuden parantaminen, työntekijöiden luovuuden ruokkiminen, kilpailukyvyyn edellyttämän osaamispääoman turvaaminen ja yksilöiden suoriutumisen kehittäminen. (Viitala 2021, 102-105.) Forma (2023, 239-240) korostaa, että tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen

analysoinnin tärkeyttä, koska yrityksen osaamistarpeet muuttuvat työn kehittymisen myötä jatkuvasti.

3 Työnantajakuva ja työntekijäkokemus vetovoimatekijöinä

Vetovoima pitää sisällään potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisen, työntekijöiden sitouttamisen sekä työn imun kasvattamisen. Vetovoimaisessa yrityksessä työntekijäkokemus on positiivinen ja vahva, jonka pohjalta voidaan ylläpitää uskottavaa työnantajabrändiä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 15-23.) Luukka (2019, 117) esittää, että yrityskulttuurin avulla voidaan johtaa työntekijäkokemusta. Jotta yrityskulttuurin johtamisen keinoin voidaan tuottaa toivottu työntekijäkokemus, tarvitaan työntekijäymmärrystä. Tässä luvussa avataan sisäistä ja ulkoista työnantajakuva sekä organisaation menestysketjun osatekijöitä.

3.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva

Työnantajabrändillä tarkoitetaan ideaa ja lupaus siitä, millainen yritys on työpaikkana. Työnantajakuva puolestaan merkitsee yksilön ajatuksia ja uskomuksia yrityksen työnantajabrändistä. Työnantajakuva rakentuu kaikissa kohtaamispisteissä yrityksen sekä sen työntekijöiden kanssa. Yrityksen omien työntekijöiden lisäksi, ulkopuolisilla henkilöillä on omat ajatuksensa yrityksestä työnantajana. (Huhta & Myllyntaus 2021, 36-37.) Organisaatioon linkittyvät erilaiset sisäiset sekä ulkoiset mielikuvat muodostavat työnantajakuvan (Kaijala & Tolvanen 2020, 62). Viitala (2021, 44) kiteyttää työnantajakuvan yrityksen maineeksi työnantajana.

Työnantajakuva on yrityksen tärkeä kilpailukykytekijä. Työnantajakuva vaikuttaa yrityksen brändikuvaan sekä omistajien, asiakkaiden, nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden kiinnostavuuteen. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62.) Työnantajakuva luo odotuksia nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille ja kertoo siitä, millaista työskentely yrityksessä on. Työnantajakuva rakentaa tunnettuutta, mielikuvia ja uskollisuutta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.)

Sisäinen työnantajakuva muodostuu henkilöstön työnantajakokemuksesta.

Työntekijäkokemusta käsitellään tarkemmin luvussa 3.2. Työntekijäkokemus perustuu yrityksen työnantajalupauksen toteutumiseen. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62.)

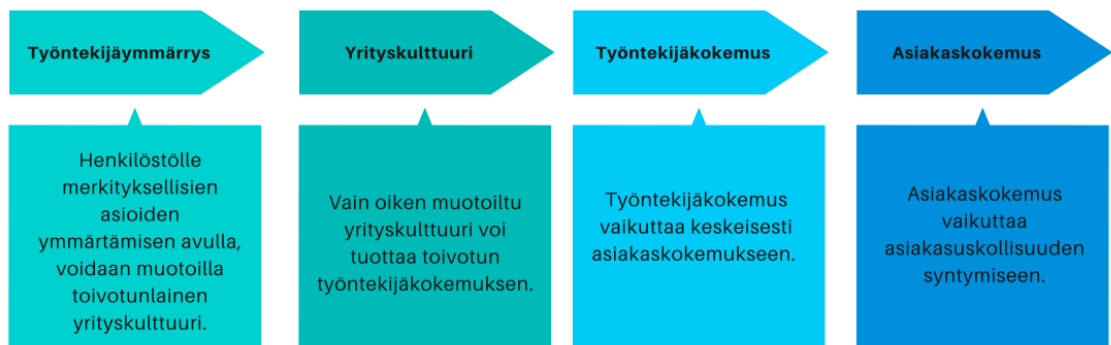
Työnantajalupaus on työnantajabrändin kiteytys kaikille kohderyhmille siitä, mitä työnantaja lupaa työntekijöilleen vastineeksi heidän työpanoksestaan yritykselle (Huhta & Myllyntaus 2021, 321). Työnantajalupauksen tulisi olla tarkkaan harkittu, yrityksen kulttuuria tukeva ja kuvaava (Luukka 2019, 129).

Kaijala & Tolvanen (2020, 63) esittää sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavat työsuhteen elinkaaren eri vaiheet, rekrytoinnista ja perehdytyksestä lähtien. Työnantajakuvaan vaikuttavat työn sisältö, kehittymismahdollisuudet, palkitseminen, työsuhte-etuudet, johtaminen, työympäristö ja -yhteisö, työhyvinvointi, arvot ja yrityskulttuuri, sekä viestintä ja sen läpinäkyvyys. Keskeistä hyvän sisäisen työnantajakuvaan muodostumisessa on onnistunut johtaminen ja henkilöstön arvostaminen. Sisäinen työnantajakuva vaikuttaa myös ulkoisen työnantajakuvaan muodostumiseen.

Ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan sisäisen työnantajakuvaan ilmentymistä yrityksen ulkopuolisille henkilöille. Sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvaan tulisi olla yhdenmukaista kaikessa ulkoisessa viestinnässä. Ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttavat työnantajan näkyvyys esimerkiksi mediassa ja erilaisissa tapahtumissa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 64.) Organisaatio voi vaikuttaa suoraan työnantajabrändäykseen, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään sekä rekrytointimarkkinointiin ja -viestintään (Huhta & Myllyntaus 2021, 19). Yrityksen oma ulkoinen viestintä tulee olla rehellistä ja aitoa, jotta ihmisille tulee positiivinen kuva yrityksestä työnantajana (Kaijala & Tolvanen 2020, 64). Yritys puolestaan pystyy vain epäsuorasti vaikuttamaan siihen, mitä mediassa kirjoitetaan yrityksestä. Julkisuuskuvaan voi pyrkiä vaikuttamaan harkitsemalla teemoja, jotka näyttäytyvät julkisuudessa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 20.)

3.2 Organisaation menestysketjun osatekijät

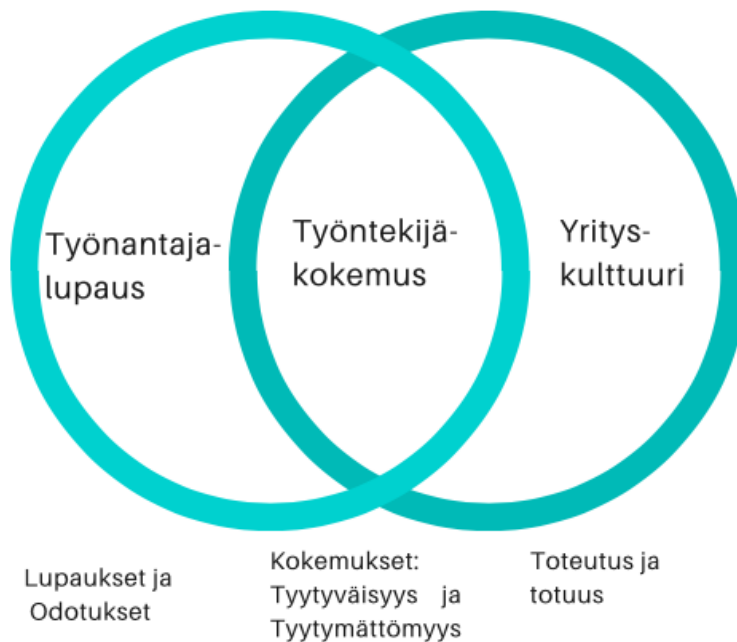
Asiakkaiden uskollisuus ratkaisee yrityksen menestyksen. Asiakasuskollisuus muodostuu yrityksen asiakkaiden kokemuksista yrityksestä. Asiakkaiden kokemukseen vaikuttavat asiakkaiden odotusten täytyminen suhteessa yrityksen tarjoamiin palveluihin, tuotteisiin tai muihin kohtaamisiin. Työntekijöiden työntekijäkokemus vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemuksen muodostumiseen. Työntekijäkokemusta puolestaan johdetaan yrityskulttuurin avulla. Jotta toivottu työntekijäkokemus syntyy, on yrityksellä oltava työntekijäymmärrystä. Työntekijäymmärryksen avulla on mahdollista muotoilla yrityskulttuurista toivotunlainen työntekijäkokemuksen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Organisaation menestysketjun osatekijät ovat työntekijäymmärrys, yrityskulttuuri ja työntekijäkokemus, jonka pohjalta voidaan tavoitella asiakasuskollisuutta. (Luukka 2019, 116-117.) Huhtan & Myllyntaus (2021, 70) mukaan työntekijäymmärryksen avulla kehitetään sekä työntekijäkokemusta että työnantajakuvaan, jotka ovat yrityksen vetovoiman osatekijät. Vetovoiman hyötyjä käsitellään tarkemmin alaluvussa 3.3. Alla olevassa kuviossa 3 havainnollistetaan organisaation menestysketju.



Kuvio 3: Leidenschaftin organisaation menestysketju (mukailen Luukka 2019, 117)

Kuviossa 3 on esitetty vasemmalta oikealle tekijät, jotka johtavat yrityksen menestykseen. Työntekijäkokemuksen kehittäminen lähtee liikkeelle työntekijäymmärryksestä. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan yrityksen ymmärrystä henkilöstönsä sekä potentiaalisten työntekijöiden mielikuvista, ajatuksista, tarpeista ja toiveista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 70.) Luukan (2019, 118-119) mukaan työntekijäymmärrys merkitsee tietoon pohjautuvaa kokonais käsitystä työntekijöiden yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista yrityksessä ja yrityksen eri osastojen välillä. Kokonaisymmärrys muodostuu yksilöitä motivoivista ja sitouttavista tekijöistä. Työntekijäymmärrys sisältää kaiken sen työntekijöiden antaman informaation, joka auttaa johtamaan heitä arjessa paremmin. Tavoite on ymmärtää, mitkä tekijät ovat henkilöstölle merkityksellisiä ja miten merkitykselliset asiat toteutuvat toiminnassa. Työntekijäymmärryksen päämääränä on faktoihin pohjautuva päätöksenteko, josta käytetään myös nimitystä tiedolla johtaminen (Huhta ja Myllyntaus 2021, 71).

Työntekijäkokemus on yksilön omakohtainen kokemus, jossa yksilön käsitykset ja yrityksen lupaukset kohtaavat todellisen toiminnan ja yrityksen kulttuurin kanssa synnyttäen tyytyväisyyttä ja sitoutumista tai tyytymättömyyttä ja sitoutumattomuutta. (Luukka 2019, 128.) Kuviossa 4 kuvataan työntekijäkokemuksen muodostumisen kaksi päätekijää ja niiden yhteys.



Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen muodostuminen (mukaillen Luukka 2019, 128)

Yllä olevassa kuviossa 4 on havainnollistettu työntekijäkokemuksen muodostuminen.

Työntekijäkokemuksen johtaminen perustuu työntekijäymmärrykseen.

Työntekijäymmärryksen pohjalta rakennetaan työntekijälupaus, joka innostaa, sitouttaa ja motivoi henkilöstöä. Työntekijäymmärryksen perusteella tavoitellaan yrityskulttuuria, joka vastaa työntekijälupaukseen arjen toiminnassa saaden henkilöstön työskentelemään motivoituneesti kohti yhteistä päämäärää. (Luukka 2019, 129.)

Työntekijäkokemus muodostuu työntekijän ja työnantajan välisen vuorovaikutuksen seurauksena ja ilmenee ajatuksina työstä, työympäristöstä ja yrityksestä työnantajana (Huhta & Myllyntaus 2021, 118-120). Todenmukaiset lupaukset ja panostus lupauksen toteuttamiseen johtavat työntekijöiden odotusten täyttymiseen, joka on menestysresepti positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen. (Luukka 2019, 129.)

3.3 Vetovoiman hyödyt yritykselle

Vetovoimaisen yrityksen työntekijäkokemus on positiivinen ja työnantajabrändi vahva (Huhta & Myllyntaus 2021, 23). Useat yritykset kamppailevat keskenään saadakseen parhaat osaajat omaan yritykseensä töihin. Parhaat osaajat valitsevat työnantajansa itse. Työnantajakuva voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä työpaikan valintaperusteista. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62.) Vahva työnantajabrändi edesauttaa rekrytointien onnistumista. Työnantajabrändin avulla yritys herättää tavoiteltujen osaajien kiinnostuksen yritystä kohtaan. Potentiaalisten

työntekijöiden kiinnostus yritystä kohtaan näkyy lyhyempinä rekrytointiprosesseina sekä matalampina rekrytointikustannuksina. (Huhta & Myllyntaus 2021, 42.) Vahva työnantajakuva sitouttaa henkilöstöä sekä ylläpitää henkilöstön innostuneisuutta ja tuloksellista työtettä (Viitala 2021, 45). Huhdan & Myllyntauksen (2021, 15-22) mukaan työntekijäkokemuksen kehittäminen on väylä työnantajabrändin parantamiseen.

Työntekijäkokemus vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen (Luukka 2019, 117). Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö palvelee asiakkaita paremmin, joka johtaa asiakastytyväisyyteen. Tyytyväiset asiakkaat puolestaan päätyvät useammin ostamaan yrityksen palveluita tai tuotteita. (Huhta & Myllyntaus 2021, 42.) Asiakasuskollisuus perustuu 67 prosenttisesti asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus muodostuu kokemukseen tuotteesta sekä kokemukseen kohtaamisista. Asiakas on syy yrityksen olemassaololle. (Korkiakoski 2023, 41-43.)

Hyvä työnantajakuva pohjautuu vahvaan yrityskulttuuriin, joka perustuu siihen, että henkilöstö kokee kulttuurin omakseen. Henkilöstö ylläpitää yrityskulttuuria aktiivisesti, kun se on vahva ja helposti sisäistettävissä. Oikein muotoiltu yrityskulttuuri edesauttaa positiivisen työntekijäkokemuksen ylläpitämistä. (Luukka 2019, 68-135.) Työntekijäkokemukseen panostaminen johtaa työn imuun. Työn imulla tarkoitetaan positiivista tunnetilaa, jossa työntekijä kokee olonsa suhteessa työhön energiseksi ja syventyneeksi. Työntekijä kokee olevansa omistautunut ja uppoutunut työhön. Työn imu johtaa työntekijän työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen, joka puolestaan on hyvin toivottavaa yrityksen menestyksen ja yksilön hyvinvoinnin kannalta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 24.)

4 Perehdytysprosessi sitouttaa uuden työntekijän

Onnistunut perehdytys sitouttaa uuden työntekijän osaksi organisaatiota. Uusi työntekijä tarvitsee täsmälliset ohjeet sekä tavoitteet eli ne työkalut, joiden avulla hänellä on mahdollisuus onnistua työssä. (Mäenpää 2024.) Hietalan, Kaivannon & Valviston (2016, 145) mukaan mitä paremmin perehdytys onnistuu, sitä pidemmälle se kantaa. Onnistumiseen vaaditaan oikeat henkilöt sekä tarkoituksenmukainen prosessi. Tässä luvussa käsitellään perehdytystä, sen tavoitteita, toteutusta sekä osapuolten vastuita.

4.1 Perehdytyksen määritelmä ja tavoitteet

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijälle luodaan edellytykset suoriutua uudessa tehtävässä tavoitteiden mukaisesti sekä sopeutua uuteen työyhteisöön (Viitala 2021, 81). Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikan, sen toimintamallit, työkaverit sekä työhönsä liittyvät odotukset (Ahokas &

Mäkeläinen 2013). Työntekijän tulee oppia uusia taitoja sekä työyhteisön toimintatapoja, jotta hän suoriutuu tehtävässään hyvin (Eklund 2023, 23).

Perehdyttämistä tarvitaan toimialasta ja toimipisteen koosta riippumatta (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Perehdyttäminen koskee sekä uutta työntekijää että työtehtäviään organisaation sisällä vaihtavaa työntekijää (Joki 2024, 84). Perehdyttäminen koskee kaikkia henkilöstöryhmiä. Esihenkilöt, vuokratyöntekijät ja vanhat työntekijät kuuluvat perehdyttämisen piiriin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytys tukee työntekijän ja organisaation vuorovaikutuksen syntymistä sekä antaa mahdollisuuden avoimelle kysymysten ja vastausten ilmaisemiselle. Organisaation tulee vastaanottaa uuden työntekijän mukanaan tuomaa uutta tietoa, muokata nykyisiä toimintamallejaan ja sopeutua muutokseen. Uudet tavat toimia eivät synny hetkessä, vaan ne vaativat aikaa. Organisaation tulee olla valmis käyttämään perehdytykseen riittävästi resursseja, jotta uuden työntekijän ja organisaation välinen tehokas yhteistyö on mahdollista muodostua. Perehdytys mahdollistaa uuden työntekijän sekä työnantajan oppimisen ja osaamisen kehittymisen. (Eklund 2023, 23-24.) Perehdytys on jatkuva prosessi, jota uudistetaan henkilöstön tarpeiden sekä työpaikan muutosten mukaan (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

Työturvallisuuslaki määrittelee omat vaatimukset perehdyttämiselle. Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus tiedottaa työntekijää työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehtia työolosuhteisiin, työvälineisiin ja työ- sekä tuotantomenetelmiin perehdyttämisestä. Työntekijän substanssiosaaminen ja työkokemus huomioiden työntekijälle tulee järjestää riittävä perehdytys työn vaarojen ja haittojen välttämiseksi sekä työnteosta aiheutuvan terveyttä uhkaavien vaarojen estämiseksi. Työnantajan tulee järjestää koulutusta käytännöistä poikkeustilanteissa toimimiseen. Perehdytyksen lisäksi työnantajan tulee tarvittaessa täydentää annettua opetusta ja ohjausta, jotta henkilöstön osaaminen pysyy vaadittavalla laatutasolla. (Työturvallisuuslaki 2 luku, 14 §.)

Onnistunut perehdyttäminen tähtää kolmeen tavoitteeseen. Perehdytyksen yhtenä tavoitteena voidaan pitää uuden työntekijän sitouttamista organisaatioon. Tulokkaan ennako-odotuksien ylittäminen luo pohjan pitkäaikaiselle sitoutumiselle. Rekrytointi on kallista, uuden työntekijän sitouttaminen kantaa yli vaikeiden aikojen, kun organisaation vetovoima on vähissä. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut työskentelemään kohti yhteistä tavoitetta. Toisena perehdytyksen tavoitteena on lyhentää aika väliä, ennen kuin uuden työntekijän työpanos muuttuu tuloksekkaaksi. Asiakastytyväisyys saadaan pysymään varmemmin ennallaan, mitä nopeammin uusi työntekijä omaksuu organisaation korkealaatuisen ja virheettömän työskentelyn. Kolmantena perehdytyksen tavoitteena on

lisätä organisaation kehittymismahdollisuuksia. Uuden työntekijän kehitysideat ja näkemykset sekä muissa organisaatioissa hankittu kokemus hyödynnetään organisaation kehittämiseksi. (Hietala ym. 2016, 146-148.)

Organisaatiosta riippumatta jokaista perehdytysprosessia yhdistää työturvallisuuslain määrittämät työnantajan velvoitteet sekä tavoite työntekijän oppimisprosessin käynnistämisestä. Perehdytyksen yksityiskohtaisempi sisältö sekä tavoitteet vaihtelevat organisaatio- ja tehtäväkohtaisesti. Tärkeää on pohtia, mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa ja miten perehdytys tukee organisaation strategiaa. Tavoitteita määriteltäessä tulee luoda yhteinen ymmärrys, mitä organisaatio haluaa tarjota perehdytettävälle ja mitä täydellisen perehdytysprosessin suorittanut henkilö toivotaan ajattelevan organisaatiosta. (Eklund 2023, 24-72.)

4.2 Perehdytyksen suunnittelu, toteutus ja sisältö

Perehdytyksen laajuus riippuu työsuhteen pituudesta sekä työtehtävistä. Harjoittelijaksi, lyhyeen sijaistuuteen tai kesätyöntekijäksi perehdytys pitää sisällään vain kaikkein oleellisimman tiedon työn kannalta. Perehdyttämisen laajuus tulisi arvioida tapauskohtaisesti henkilön kohdalla, joka palaa pitkältä perhevapaalta, ulkomaan työskentelyjaksolta tai opiskelujaksolta. Lyhyessäkin ajassa työympäristössä ja työtehtävissä on voinut tapahtua muutoksia, joista työntekijä ei ole selvillä. (Joki 2024, 91.)

Kirjallisen suunnitelman avulla, on mahdollisuus seurata perehdytysprosessin etenemistä. Suunnitelma säästää opetustilanteessa aikaa ja toimii muistilistana. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Eklundin (2023, 28) toteaa, että perehdytys suunnitelman tavoitteena on tarjota sekä perehdytettävälle että perehdyttäjälle yhteinen työkalu perehdytyksen onnistuneeseen läpiviemiseen. Perehdytysohjelma on lista henkilöistä ja asioista, joihin uusi työntekijä tulee tutustumaan perehdytysprosessin aikana (Hyppänen 2013, 218). Kerran perusteellisesti tehtyyn ja toteutettuun perehdytysohjelmaan ei voi tyytyä, vaan suunnitelmaa tulee päivittää aina tarvittaessa (Joki 2024, 91).

Perehdytyksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon mitä perehdytys sisältää, kuka vastaa mistäkin, milloin, miten ja missä järjestyksessä sisältö käydään läpi. Tärkeää, on ottaa huomioon, kenelle perehdytys suunnataan eli miten perehdytys saadaan vastaamaan yksilön tarpeisiin. (Eklund 2023, 74.) Kuviossa 5 havainnollistetaan perehdytys suunnitelmassa huomioon otettavat tekijät.



Kuvio 5: Perehdytysuunnitelmassa huomioon otettavat tekijät (mukaillen Eklund 2023, 74)

Kuviossa 5 on esitetty viisi tekijää, jotka perehdytysuunnitelmassa on otettava huomioon. Kysymyssana kuka merkitsee vastuuhenkilöä eli sitä kuka on vastuussa asian perehdyttämisestä (Eklund 2023, 74). Perehdytyksen vastuuhenkilönä toimii aina esihenkilö tai henkilöstöasiantuntija. Työtehtäviin ja työyhteisöön parhaana perehdyttäjänä voidaan pitää esihenkilöä. Henkilöstöasiantuntija puolestaan hoitaa usein organisaation yleisperehdytyksen ja huolehtii kokonaiskuvan syntymisestä. Lisäksi perehdytykseen osallistuvat työntekijät, joilla on parhaat valmiudet ohjeistaa perehtyjää työtehtävissä ja muissa mahdollisissa osa-alueissa. Perehdyttäjiksi tulisi valita ammattitaitoisia ja tehtävään halukkaita työntekijöitä, jotta heidän mielenkiintonsa tehtävää kohtaan välittyy myös perehtyjälle. (Joki 2024, 91.)

Mitä viittaa sisältöön, joka perehdytyksen aikana käydään läpi. Sisältö muodostaa perehdytyksen rungon, runkoon kirjataan kaikki tehtävät, toimintatavat, pelisäännöt, laitteet ja järjestelmät, jotka perehtyjän tulee oppia uudessa työssään. Milloin puolestaan viittaa perehdytyksen ja perehdytettävän sisällön aikataulutukseen ja ajankohtaan. Aikataulua suunniteltaessa tulee ottaa huomioon missä järjestyksessä sisältö käydään läpi ja kuinka kauan vaiheet kestävät. Sisällön järjestystä suunniteltaessa tulee pohtia, minkälainen aikataulullinen prosessi tukisi uuden työntekijän oppimista parhaalla mahdollisella tavalla. (Eklund 2023, 75-76.)

Kysymyssana ”miten” vastaa kysymykseen perehdytyksen käytännön toteutuksesta. Perehdytysmuotoihin lukeutuvat koulutustilaisuudet, käytännön tekeminen, keskustelu esihenkilön, perehdyttäjän ja tiimin kanssa, ryhmätyöskentely, itsenäinen opiskelu sekä verkkokurssit ja webinaarit. Sana ”kenelle” taas viittaa perehdytettävään työntekijään. (Eklund 2023, 76-77.) Perehdytettävän osaamistaso ja henkilökohtaiset tekijät kuten ikä, kielitaito ja yksilölliset tarpeet tulee huomioida perehdytysuunnitelmassa (Suomi.fi 2023). Lisäksi huomioitavia asioita on työntekijän koulutus, työkokemus ja ammatillinen osaaminen (Työsuojelu.fi 2022).

Suunnitelmallinen perehdytys varmistaa prosessin oikeudenmukaisuuden, tasalaatuisuuden ja läpinäkyvyyden. Perusteltu suunnitelma perehdytyksen etenemisestä varmistaa työntekijän

mahdollisuuden vaikuttaa prosessin muotoutumiseen, joka motivoi työntekijää puolestaan sitoutumaan prosessiin. (Eklund 2023, 28.)

Perehdytys voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen. Vaiheet ovat suunnittelu, yleisperehdytys, tehtäväkohtainen perehdytys, perehdytyksen palaute ja jatkuvuus sekä arviointi ja kehittäminen. (Työterveyslaitos 2024.) Eklund (2023, 90) on jakanut perehdytysprosessin kuuteen eri osaan. Perehdytyksen tärkeitä osa-alueita ovat organisaation toimintaan tutustuminen, työtehtävään perehtyminen, prosessien ja käytänteiden ymmärtäminen, verkostojen muodostaminen, vastuiden ja tavoitteiden hahmottaminen sekä kehittymisen seuranta. Perehdytyksen eri vaiheita ja sisältöä tarkastellaan kuvion 6 avulla.



Kuvio 6: Perehdytysprosessin vaiheet (mukaihen Työterveyslaitos 2024)

Kuviossa 6 esitetään perehdytysprosessin vaiheet. Hietalan ym. (2016, 145-152) mukaan perehdytysprosessin vaiheet kulkevat jokseenkin limittäin prosessissa. Järkevästi suunnitellussa prosessissa uutta tietoa kerrotaan uudelle työntekijälle pieninä kokonaisuuksina. Perehtyjällä on tällöin mahdollisuus omaksua tietoa helpommin ja harjoitella opittua käytännössä. (Hyppänen 2013, 220.) Hietala ym. (2016, 147) korostaa kertauksen merkityksen tärkeyttä perehdytysprosessin eri vaiheissa.

Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointiprosessissa. Ehdokkaille kerrotaan organisaatiosta ja työstä haastattelutilanteessa. Valintapäätöksen yhteydessä, uuden työntekijän kanssa keskustellaan työn yksityiskohdista sekä työn aloituksesta. Usein valittu henkilö saa myös materiaalia etukäteen tutustuttavaksi. (Viitala 2021, 83.) Ennen uuden työntekijän aloitusta tulee valita perehdyttäjät, varmistaa perehdytysmateriaalien ajantasaisuus ja tiedottaa uudesta työntekijästä työyhteisölle (Työterveyslaitos 2024). Joen (2024, 91) mukaan ennen varsinaista ensimmäistä perehdytyspäivää työvälineet ja työtila tulee valmistella, puhelin, käyntikortit ja kulkuluvat tulee tilata sekä valmistautua uuden työntekijän vastaanottamiseen.

Työn aloitusvaiheessa uusi työntekijä perehdytetään työpaikan toimintaan. Yleisperehdytys sisältää työsuhteasiat kuten työntekijän velvollisuudet ja oikeudet, poissaoloihin, lomiin, palkkaukseen, työaikaan ja työsuhte-etuihin liittyvät asiat. Uudelle työntekijälle opastetaan myös turvalliset sekä ergonomiset työskentelymenetelmät ja toimipaikan työterveyskäytänteet. (Työterveyslaitos 2024.) Lisäksi työsuopimus käydään läpi ja

allekirjoitetaan (Viitala 2021, 84). Organisaation toiminta, henkilöstö ja yleiset pelisäännöt käydään läpi yleisperehdytyksessä (Joki 2021, 89). Eklundin (2023, 97) mukaan organisaation toimintaa perehdyttäessä tulisi kertoa organisaation historia, nykytila ja tulevaisuuden näkymät. Tavoitteena on, että uudelle työntekijälle muodostuu kuva oman työn merkityksestä osana isompaa kokonaisuutta.

Tehtäväkohtaisessa työhön opastuksessa puolestaan käydään läpi työn sisältö, työvaiheet, tekemisen periaatteet ja tavoitteet. Koneet, laitteet, tarvikkeet, aineistojen sijainti ja käyttö tulevat myös tutuksi. Lisäksi poikkeustilanteiden toimintaohjeet ja työn turvallisuuteen liittyvät asiat käydään läpi. (Viitala 2021, 84.) Eklund (2023, 96) korostaa, että itsestään selvätkin asiat tulee sanoa ääneen, jotta voidaan varmistua molempien osapuolien yhteisestä ymmärryksestä. Myös työelämätaitojen perehdytys tulee huomioida työtehtävän sisällön perehdytyksen lisäksi.

Viimepisimpinä perehdytyksen vaiheina voidaan pitää osapuolten välistä palautteen antoa sekä perehdytyksen jatkuvuuden varmistamista. Perehdyttäjä arvioi prosessin onnistumista yhdessä perehtyjän kanssa ja kehittää prosessia palautteen perusteella. (Työterveyslaitos 2024.) Perehdytyksen arvioinnin tukena voidaan käydä läpi perehdytysuunnitelma kohtakohtalta. Usein perehdytyksen arvioinnin yhteydessä voi ilmetä vielä asioita, jotka ovat jääneet epäselviksi uudelle työntekijälle. (Hyppänen 2013, 218.)

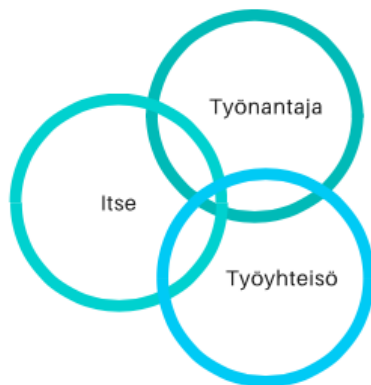
Perehdytysjakson jälkeen kehityskeskustelut ovat yleinen tapa seurata uuden työn tekijän kehittymistä ja oppimisen jatkuvuutta (Eklund 2023, 107-108). Ensimmäisessä kehityskeskustelussa voidaan sopia tavoitteista ja tehdä uudelle työntekijälle henkilökohtainen kehitysuunnitelma. Perehdytyksen arvioinnissa ilmenneitä osaamisen kehittämistarpeita voidaan pitää ensimmäisen kehityskeskustelun ja kehitysuunnitelman perustana. (Hyppänen 2013, 218.)

4.3 Vastuut perehdytyksessä

Perehdyttäjä sekä perehtyjä on vastuussa perehdytysprosessin onnistumisesta. Perehdytys on kaksisuuntainen prosessi, jossa uudella työntekijällä ja perehdyttäjällä on oma rooli. Yksinään työnantaja ei voi taata perehdytyksen onnistumista, vaikka prosessi olisi teoriassa yksityiskohtaisesti tarkkaan mietitty. Perehdytettävällä työntekijällä on myös iso vastuu prosessin menestyksekkäästä toteutumisesta. Kaksisuuntaisessa perehdytysprosessissa yksilö ja organisaatio toimivat molemmat sekä perehtyjinä että perehdyttäjinä. (Eklund 2023, 36-159.)

Organisaatiolla ja uudella työntekijällä on omat roolit perehdytyksessä. Työnantajan odotuksien, tavoitteiden ja ohjeistuksen rinnalla uuden työntekijän rooli on myös antaa palautetta organisaatiolle ja esittää omia näkemyksiään. Organisaatio toimii vastavuoroisesti perehdyjänä uuden työntekijän palautteen, kehitysideoiden ja näkemysten takia. Perehdytyksen osapuolten välinen molemminpuolinen avoin näkemysten ja kokemusten vaihtaminen mahdollistaa tehokkaan perehdytyksen. (Eklund 2023, 38.)

Organisaation ja yksilön roolien lisäksi perehdytyksen osapuolilla on omat vastuut. Esihenkilö on vastuussa perehdytyksen toteutumisesta. Esihenkilö voi delegoida perehdyttämistä muille työntekijöille. (Eklund 2023, 156.) Perehdyttäjällä on vastuu sitoutua uuden työntekijän opastamiseen ja auttamiseen. Perehdyttäjällä on oltava oikea asenne sekä tarvittavat tiedot ja taidot tehtävän menestyksekkääseen hoitamiseen. (Joki 2021, 90.) Perehdyttäjän tulee huolehtia toimivasta vuorovaikutuksesta ja luottamuksen vahvistamisesta. Perehdyjän vastuu puolestaan kohdistuu työnantajaa, työyhteisöä sekä itseä kohtaan. (Eklund 2023, 156-160.) Kuviossa 7 esitetään perehdyjän vastuun kolme eri osaa.



Kuvio 7: Perehdyjän vastuun kolme eri osaa (mukailen Eklund 2023, 160)

Kuvion 7 mukaisesti onnistunut perehdytys vaatii uuden työntekijän vastuunkantoa työnantajaa, työyhteisöä ja itseään kohtaan. Perehdyjän vastuu työnantajaa kohtaan perustuu työnantajan oikeuteen johtaa työtä eli työnantajan direktio-oikeuteen. Työntekijä on vastuussa noudattamaan työnantajan määräyksiä työn suorittamisesta vaadittavalla laatutasolla. Työyhteisöä kohtaan uudella työntekijällä on vastuu pitää kiinni yhteisistä pelisäännöistä, vastuu huolehtia omalta osaltaan työilmapiiristä ja työrauhasta. Työyhteisön pelisäännöt on viestittävä selkeästi, jotta perehdyjä tietää, mitä häneltä odotetaan. Uudella työntekijällä on vastuu itsensä johtamisesta, omasta ammattitaidostaan ja oppimisestaan. Perehdyjän tulee ilmaista oma-aloitteisesti, millä tavoin työnantaja voi tukea oppimista perehdytysprosessin aikana. (Eklund 2023, 160-161.)

5 Tutkimuksen toteutus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on kokonaisvaltainen ilmiön tulkinta. Lähtökohtana on todellinen elämä ja sen tulkitseminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 160.) Tarkoituksena on tavoittaa ihmisen oma kuvaus kokemuksistaan tai käsityksistään ja niihin liittyvistä merkityksistä. Ihmisen omat kokemukset oletetaan sisältävän asioita, jotka ovat ihmiselle itselleen omakohtaisesti merkityksellisiä, kun taas käsitykset kertovat yhteisön yleisestä tavasta ajatella. (Vilka 2021, 94.) Tässä luvussa avataan teoriaa laadullisesta tutkimusmenetelmästä. Lisäksi luvussa käsitellään opinnäytetyön teemahaastatteluiden toteutus, aineistonanalyysi sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen kohteena olvien henkilöiden kokemukset, ajatukset, tunteet ja merkitykset tutkittavasta asiasta perustavat laadullisen tutkimuksen pohjan. Tavoitteena tyypillisesti on tuottaa yksityiskohtaista tietoa tietystä ilmiöstä. Tutkijan tulee päästä tutkittavien henkilöiden sosiaaliseen maailmaan sisälle ymmärtääkseen ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta. (Puusa & Juuti 2020, 10-11.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän erikoispiirre on, että päämääränä ei ole löytää tutkittavasta asiasta totuutta. Tavoitteena on syntyneiden tulkintojen avulla tuoda esiin jotain, jota ei voida välittömällä havainnoinnilla tavoittaa. Tavoite on ratkaista välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa olevat arvoitukset. Arvoituksia voidaan ratkaista tekemällä tulkintoja johtolangoista ja vihjeistä, joita ihmisten kuvaamat kokemukset ja käsitykset luovat. (Vilka 2021, 96.) Hirsjärvi ym. (2015, 164) korostavat, että tutkittavia ilmiöitä käsitellään ainutlaatuisina ja tulkintoja tehdään sen mukaisesti.

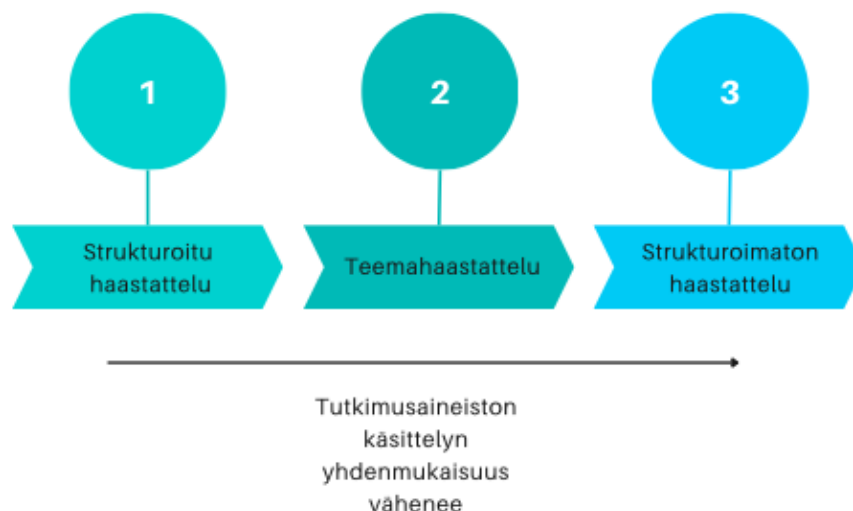
Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa se, mistä, keneltä ja minkälaista tietoa halutaan tuloksista saada (Hirsjärvi ym. 2015, 184). Tutkimusaineistoa voidaan kerätä monella tavalla tutkimuksessa, joka toteutetaan laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan konkreettisia tapoja, joiden avulla tutkimuksessa kerätään sekä analysoidaan aineistoa. Menetelmien avulla lähestytään tutkimuksen aihetta ja pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymyksiin. (Puusa & Juuti 2020, 9.)

Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat induktiivisia. Induktiivinen tutkimus hyödyntää sanoja ja lauseita, joita tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ovat käyttäneet. (Puusa & Juuti 2020, 10.) Tutkimuksessa, joka toteutetaan laadullisella tutkimusmenetelmällä, merkityksellistä ei ole tutkimusaineiston määrä, vaan sen laatu. Tavoite on, että tutkimusaineisto on apuväline asian ymmärtämisessä ja tulkinnan muodostamisessa. (Vilka 2021, 121.)

Haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erityyppisistä dokumenteista koottu tieto, toimivat yleisimmin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Tutkimusaineistoksi soveltuvat esimerkiksi esineet, kuva- ja tekstiaineistot, kouluaineet, kirjoitelmat, ihmisen puhe, dokumenttiaineistot, mainokset ja valokuvat ja aikakausi- ja ammattilehdet (Vilka 2021, 99).

Lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu ovat laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja (Vilka 2021, 99).

Tutkimushaastattelumuodot eroavat toisistaan strukturointiasteen perusteella eli riippuen kysymysten muotoilusta ja tutkijan roolista jäsentää tilannetta. Lomakehaastattelu on strukturoituhaastattelu eli lomakkeessa kysymysten järjestys on ennalta määritelty ja haastattelu tapahtuu lomakkeen avulla. Strukturoimaton haastattelu eli avoin haastattelu keskittyy haastateltavien vastausten syventämiseen. Haastateltavan edellisen vastauksen perusteella tutkija muodostaa seuraavan kysymyksen. Teemahaastattelu puolestaan on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, josta käytetään nimitystä puolistrukturoitu haastattelu (Hirsijärvi & Hurme 2022, 42-46.) Tutkimushaastattelumuodot havainnollistetaan kuviossa 8.



Kuvio 8: Teemahaastattelu suhteessa strukturoituun ja strukturoimattomaan haastatteluun (mukailien Hirsijärvi & Hurme 2022, 43)

Kuviossa 8 esitettyjen kaikkien tutkimushaastattelumuotojen tavoitteena on järjestelmällinen tiedonkeruu, jota ohjaa tutkimuksen mukaan valittu tarkoitus. Useimmiten

tutkimushaastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina, mutta tutkimushaastattelutapaa voi soveltaa myös pari- tai ryhmähaastatteluun tutkimuksen tavoitteesta riippuen. (Vilka 2021, 99.)

Teemahaastattelu on yleisin tutkimushaastattelumenetelmä. Teemahaastattelussa tutkija poimii tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta keskeiset teemat tai aiheet, joita tutkimushaastattelussa on välttämätön käsitellä. (Vilka 2021, 99.) Teemahaastattelu etenee etukäteen suunniteltujen teemojen sekä teemoihin liittyvien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Teemahaastattelussa haastattelun näkökulma ja teemat ovat kaikille samat, mutta haastattelijalla voi vaihdella kysymysten järjestystä sekä sanamuotoja haastatteluissa. Haastattelussa haastateltavat vastaavat omin sanoin ilman vastausvaihtoehtoja, jolloin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden oma ääni tulee kuuluviin. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 47-48.)

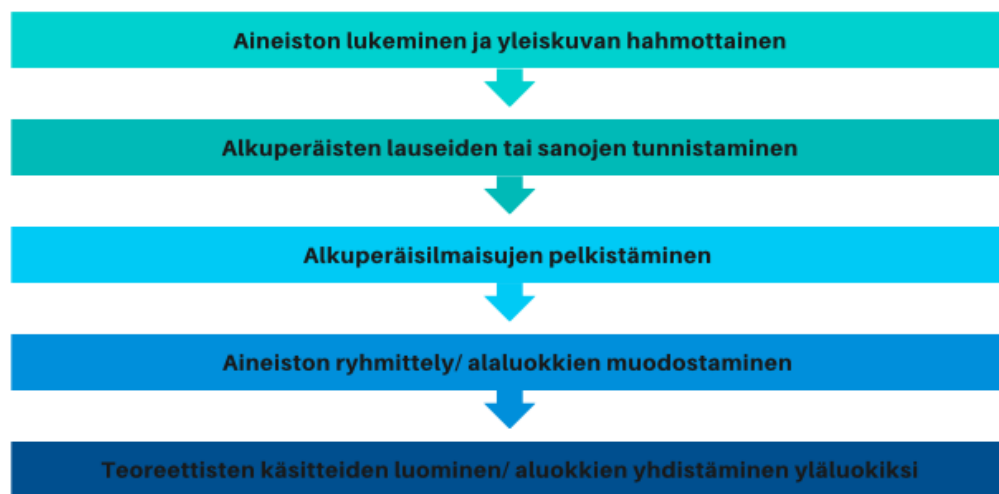
Tutkija toimii tutkimuksen eteenpäin viejänä ja järjestää haastattelutilaisuuden. Tutkijan tulee ottaa yhteyttä tutkimustehtävän kannalta oleellisiin henkilöihin. Tehokkain tapa innostaa haasteltavia, on yleensä henkilökohtainen kutsu haastatteluun. Yhteydenotossa tutkija esittelee itsensä, tutkimuksensa ja perustelee, miksi juuri kyseistä henkilöä halutaan haastatella. Lisäksi tärkeää on mainita, jos aineisto tullaan käsittelemään anonymisti. Haastateltavan suostumuksen jälkeen tutkija sopii haastattelun ajankohdasta ja paikasta sekä lähettää teemahaastattelulle tyypilliset teema-alueet haastateltavalle ennakkoon tutustuttaviksi. Tutkijan on tärkeää perehtyä tutkimusaiheeseen, jotta osaa reagoida haastateltavan puheeseen ja synnyttää keskustelua teemojen pohjalta. Teemahaastattelun päätavoite on tutkijan ja haastateltavan välillä syntyvä luottamuksellinen ja avoin keskustelu, jossa kaikki teemarungon asiat tulevat käsitellyksi. (Valli 2018, 27-38.)

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda tutkimusaineistosta kokonaisuus, jonka pohjalta tavoitteena on tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020, 143). Tietoarkiston (2021) mukaan laadullinen analyysi on aineiston tiivistämistä ja jatkojalostamista käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon. Tavoitteena on aineiston informaation lisääminen. Tuomi & Sarajärvi (2018, 117) toteavat, että järjestelmälliseksi tiivistetyn aineiston pohjalta voidaan tehdä johtopäätökset. Sisällönanalyysin tuottama aineiston selkeys mahdollistaa selkeiden ja luotettavien johtopäätösten luomisen.

Laadullisen aineiston analyysin voi suorittaa eri analyysimenetelmillä. Analyysimenetelmällä tarkoitetaan konkreettista aineiston käsittelyä eli analysointitapaa. Perinteisiä analyysin keinoja ovat koodaaminen, tyypittely ja teemoittelu, jotka lukeutuvat sisällönanalyysin muotoihin. (Tietoarkisto 2021.) Useimmat laadullisen tutkimuksen eri analyysimenetelmät pohjautuvat sisällönanalyysiin, jos menetelmä tähtää kirjoitetun, kuullun tai nähdyn aineiston

analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Lisäksi erikoistuneempia analyysitapoja on laadullisessa tutkimuksessa suuri määrä (Tietoarkisto 2021).

Laadullinen sisällönanalyysi voidaan jakaa tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikan perusteella induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Induktiivinen analyysi on aineistolähtöistä ja etenee yksittäisistä tiedoista yleiseen tietoon. Deduktiivinen analyysi on teorialähtöistä ja etenee yleisestä kokonaiskuvasta yksityiskohtaisempaan tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-112). Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen esitetään kuviossa 9.



Kuvio 9: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaihen Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-123)

Kuviossa 9 on esitetty aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen ylhäältä alaspäin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi alkaa aineistoon tutustumisella ja aineiston litteroinnilla (Tietoarkisto 2021). Analysoitava aineisto on laadullisessa tutkimuksessa aina kuva- tai tekstimuodossa, jotta sitä voidaan tulkita sekä analysoida helpommin. Litteroinnilla tarkoitetaan haastatteluaineiston tekstimuotoon muuttamista. (Vilka 2021, 110.)

Tuomen & Sarajärven (2018, 122-123) mukaan litteroinnin jälkeen aineisto luetaan ja siitä pyritään hahmottamaan yleiskuva. Aineistosta tunnistetaan sanoja tai lauseita, jotka vastaavat tutkimusongelmaan. Alkuperäisilmaisut pelkistetään eli redusoidaan, jolloin aineistosta karsitaan epäoleellinen pois. Pelkistettyjen ilmausten listauksen avulla voidaan suorittaa aineiston ryhmittely eli klusterointi. Ryhmittelyssä pelkistetyt ilmaukset läpikäydään, tarkoituksena on muodostaa aineistosta samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa teemaa kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja niistä muodostetaan alaluokat. Valikoidun tiedon pohjalta muodostetaan teoreettisia käsitteitä eli aineisto

abstrahoidaan. Aineistolähtöinen analyysi etenee aineiston pohjalta käsitteiden yhdistämisen avulla kohti tutkimusongelmaa.

5.2 Teemahaastattelun suorittaminen

Tämän työn tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimusmenetelmiksi päätettiin valita laadulliset menetelmät, koska tutkimuksella haluttiin kerätä ymmärrystä osaston X perehdyttäjien ja uusien työntekijöiden kokemuksista ja ajatuksista koskien perehdytyksen nykytilaa. Tutkimuksella pyrittiin keräämään monipuolinen aineisto, jossa perehdyttäjien ja perehtyjien omakohtaiset kokemukset tulevat kuulluksi. Määrälliset menetelmät ja numeeriset yleistykset eivät tukeneet tutkimuksen tavoitetta, koska tutkimusongelmana ei ole kartoittaa, kuinka moni on tyytyväinen perehdytykseen. Tavoitteena oli saada syvälinen ymmärrys osaston X nykyisen perehdytyksen toimivista käytänteistä ja haasteista. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä ei olisi saanut aiheesta tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa, eikä yksilöiden omakohtaiset kokemukset olisi saaneet tarpeeksi huomiota.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla, koska menetelmä antoi mahdollisuuden jatkokysymyksiä esittämiselle, toisin kuin voimakkaammin strukturoidut haastattelumenetelmät. Mahdollisuus jatkokysymyksiä esittämiselle loi tutkijalle väylän kysyä syventävästi henkilön ajatuksista ja kokemuksista. Teemahaastatteluissa avoin vuorovaikutuksellinen keskustelu mahdollisti tilanteen rentouden siten, että haastateltava pystyi kertomaan ajatuksistaan vapaamuotoisemmin.

Haastattelututkimus toteutettiin työn aikataulun mukaisesti lokakuussa 2024 viikolla 42. Haastattelututkimuksen kohderyhmänä oli osaston X perehdyttäjät ja uudet keväällä 2024 tai sen jälkeen aloittaneet työntekijät. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina yritys X:n toimitiloissa. Haastattelukutsut lähetettiin yritys X:n sisäistä tiedotusalausta hyödyntäen. Haastattelukutsut lähetettiin henkilökohtaisena yksityisviestinä jokaiselle haastatteluun kutsuttavalle. Perehdyttäjille (Liite 1) ja perehtyjille (Liite 2) laadittiin erilaiset haastattelukutsut. Haastattelukutsussa tutkija esitteli itsensä, tutkimuksensa sekä perusteli, miksi kyseinen henkilö on tutkimuksen kohderyhmää. Lisäksi kutsussa kerrottiin tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista, nimetöntä sekä ehdottoman luottamuksellista. Haastattelukutsun liitteenä lähetettiin teemahaastattelurunko etukäteen tutustuttavaksi.

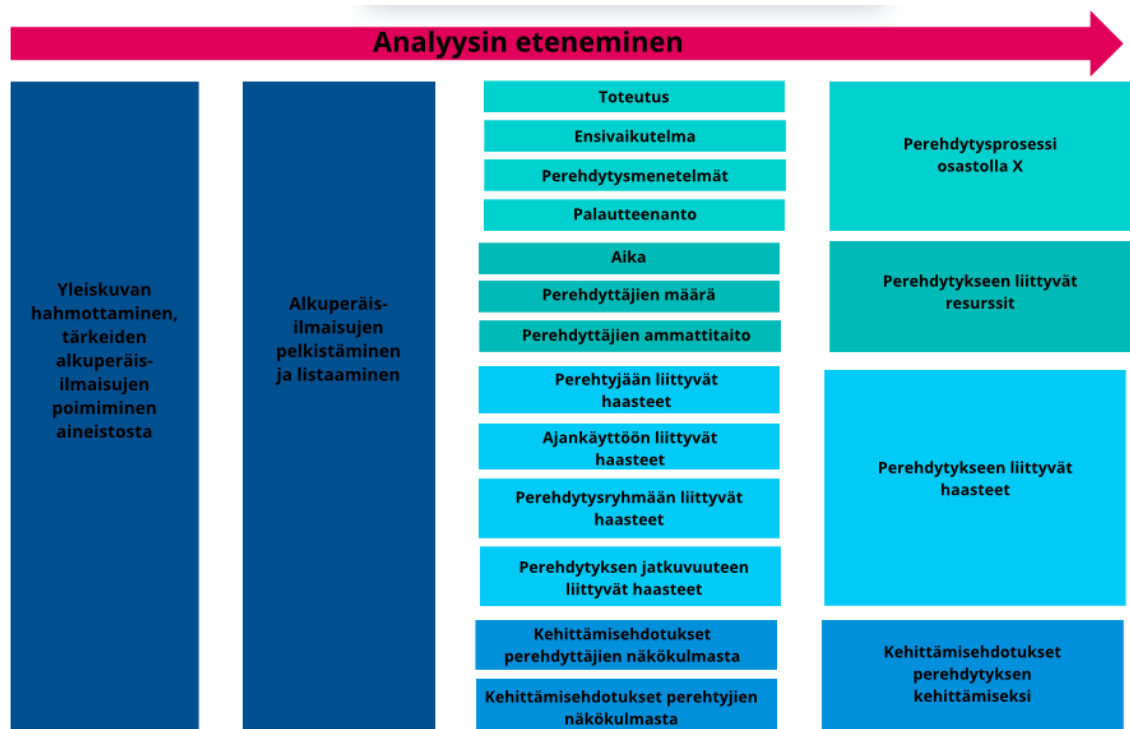
Haastatteluihin laadittiin teemat ja teemoihin liittyvät kysymykset etukäteen. Haastattelu teemoja oli kaksi: perehdytyksen nykytila ja kehittämissuhteet. Teemat olivat samat perehtyjille sekä perehdyttäjille, mutta kysymysten näkökulma oli hieman eri. Perehdyttäjille

haastattelukysymykset olivat perehdyttäjän roolin näkökulmasta (Liite 3) ja uusille työntekijöille puolestaan kysymykset olivat perehtyjän roolin näkökulmasta (Liite 4).

Haastattelut aloitettiin tutkimuksen esittelyllä ja haastateltavalta pyydettiin suullisesti lupa haastattelun tallentamiselle. Haastattelut etenivät johdonmukaisesti, jokaisessa haastattelussa käytiin molemmat teemat läpi. Kysymyksien sanamuodot sekä järjestys saattoivat vaihdella haastatteluiden välillä. Haastattelurunkoon jätettiin väljyyttä mahdollisia syventäviä jatko- ja lisäkysymyksiä varten. Haastateltavat vastasivat omin sanoin, jolloin perehdyttäjien ja perehtyjien omat ajatukset tulivat kuulluksi. Haastattelut päätettiin avoimella kysymyksellä, jossa haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa vapaasti tai täsmentää aikaisempia vastauksiaan.

5.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analysointi suoritettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysi lähti liikkeelle äänitallenteiden litteroinnilla, analysointiprosessin jälkeen tallennukset hävitettiin asianmukaisesti. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin ja pyrittiin hahmottamaan yleiskuva aineistosta. Aineistosta poimittiin alkuperäisilmaisut, jotka vastaavat tutkimusongelmaan. Alkuperäisilmaisut pelkistettiin ja listattiin, jonka jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alaluokkiin. Alla olevassa kuviossa 10 havainnollistetaan analyysin eteneminen vasemmalta oikealle.



Kuvio 10: Analyysin eteneminen

Kuvion 10 mukaisesti pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin 13 alaluokkaan, joista muodostettiin neljä yläluokkaa. Yläluokkaan perehdytysprosessi osastossa X, sisältyy toteutus, ensivaikutelma, perehdytysmenetelmät ja palautteenanto. Yläluokka perehdytykseen liittyvät resurssit käsittelevät resursseja: aika, perehdyttäjien määrä ja ammattitaito.

Perehdytykseen liittyvät haasteet on jaettu neljään alaluokkaan: perehtyjään liittyvät haasteet, ajankäyttöön liittyvät haasteet, perehdytysryhmään liittyvät haasteet ja perehdytyksen jatkuvuuteen liittyvät haasteet. Neljäs yläluokka käsittelee kehittämisehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi. Kehittämisehdotuksia tarkastellaan erikseen perehtyjän ja perehdyttäjän näkökulmasta.

Kuvion 10 oikeassa reunassa kolme ylhäältäpäin ensimmäistä yläluokkaa ovat perehdytysprosessi osastolla X, perehdytykseen liittyvät resurssit ja perehdytykseen liittyvät haasteet. Ne käsittelevät osaston X työntekijöiden kokemuksia perehdytyksen nykytilasta ja vastaavat täten tutkimusongelmaan: Kuinka osaston X työntekijät kokevat perehdytyksen nykytilan. Neljäs yläluokka on kehittämisehdotukset perehdytyksen kehittämiseksi, joka vastaa toiseen tutkimusongelmaan, miten osaston X työntekijät kehittäisivät perehdytystä. Yläluokat vastaavat tutkimuskysymyksiin: Kuinka osaston X työntekijät kokevat perehdytyksen nykytilan ja miten osaston X työntekijät kehittäisivät perehdytystä. Tutkimuksen tuloksia käsitellään pääluvussa 6.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Kaikissa tutkimuksissa arvioidaan tutkimusprosessin luotettavuutta. Tulosten luotettavuus eli reliabiliteetti ja pätevyys eli validiteetti vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa yritetään välttää virheiden syntyminen. (Hirsjärvi ym. 2015, 231.) Vilkan (2021, 155-156) mukaan tutkijan pitää arvioida jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla tutkimuksensa luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa, käsitellään tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta sekä eettisyyttä tutkimuksen eri vaiheissa (Puusa & Juuti 2020, 168).

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan on vakuutettava oma ammattitaitonsa uskottavin perustein lukijalle. Tutkijan on vakuutettava tutkimusmenetelmien ja lähestymistapojen sopivuus ratkaistakseen tutkimusongelman sekä toteuttaakseen tutkimusprosessin. Uskottavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, missä määrin lukijat hyväksyvät tutkimuksen tulokset ja luottavat aineiston asianmukaiseen keräämiseen sekä huolelliseen analysointiin. Raportin tulee kuvata tutkimusprosessin vaiheet ja toteutus todellisuuden mukaisesti, jotta lukijat pystyvät vakuuttumaan tutkimuksen uskottavuudesta. (Puusa & Juuti 2020, 168.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta edistävät perusteltu tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Myös tutkimusmenetelmän valinta on perusteltu tarkasti. Tutkimusaineiston keruu on kuvattu työhön selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Aineisto kerättiin osaston X perehdyttäjiltä ja uusilta työntekijöitä, jotka aloittivat työt osastolla X keväällä 2024 tai sen jälkeen. Uudistettu perehdytyskokonaisuus on otettu käyttöön keväällä 2024, joten kaikkien tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemukset perehdytyksen nykytilasta perustuvat uudistuneeseen perehdytysprosessiin. Tutkija perusteli haastattelukutsuissa tutkimuksen toteutuksen, sekä tutkimuksen olevan vapaaehtoista. Tutkimuksen eettisyyttä edistää se, että kaikki haastateltavat suostuivat haastateltaviksi.

Haastateltavat olivat tutkijalle ennestään tuttuja, koska tutkija työskentelee yrityksen X osastolla X. Tämä mahdollisti, että haastateltavat pystyivät kertomaan kokemuksistaan rennosti ja tilanne oli luonnollinen. Tutkimusaineiston luotettavuuteen saattaa vaikuttaa se, että tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ovat tutkijan kollegoja. Tutkija ei kuitenkaan pidä todennäköisenä, että sillä olisi merkittävää vaikutusta. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt haastattelukysymyksiä testaaminen ennen haastatteluiden tekemistä. Tutkija litteroi teemahaastattelut huolellisesti, joten kaikki perehdytykseen liittyvät asiat kirjoitettiin puhtaaksi sanatarkasti. Litterointivaiheen ajatustyö edisti tutkijan ymmärrystä tutkimusaineistosta, jonka pohjalta tulosten esittäminen helpottui. Tutkimustulosten analysointi on kuvattuna selkeästi kuvioon 10. Aineiston asianmukainen keruu ja huolellinen analyysi edistävät tutkimuksen uskottavuutta ja tulosten pätevyyttä.

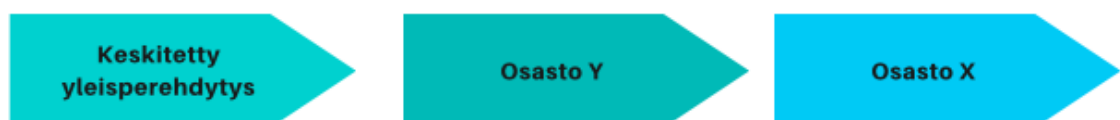
Tutkimuksen luotettavuutta saattaa horjuttaa tutkimusaineiston niukkuus. Yrityksestä johtuvista resurssisivistä tutkija haastatteli osaston X kuutta työntekijää. Osaston X kuuden työntekijän ajatukset ja kokemukset riittivät muodostamaan monipuolisen ja rikkaan tutkimusaineiston. Tuloksien arviointia olisi vahvistanut suurempi määrä haastateltavia. Vaikka tutkimus koski vain pientä joukkoa osaston X työntekijöitä, johtopäätöksiä voi hyödyntää muiden yksiköiden samoilla osastoilla X. Kyselyä on myös mahdollista hyödyntää uudelleen tutkimalla eri osastojen perehdytyksen nykytilaa. Kyselyä voi hyödyntää myös yrityksen X eri toimipaikoissa. Perehdytyksen kehitystä osastolla X, voitaisiin tutkia muutaman vuoden päästä uudelleen. Voitaisiin selvittää, onko perehdytykseen liittyvät haasteet ratkenneet kehittämällä perehdytystä tämän työn kehitysehdotuksien innoittamana.

6 Tutkimuksen tulokset

Sisältöanalyysin pohjalta tutkimuksen tulokset on jäsennetty neljään yläluokkaan. Yläluokat ovat perehdytysprosessi osastolla X, perehdytykseen liittyvät resurssit, perehdytykseen liittyvät haasteet ja kehittämissuunnitelmat perehdytyksen kehittämiseksi. Yläluokat ovat havainnollistettu kuviossa 10. Tässä luvussa avataan tutkimuksen tulokset.

6.1 Perehdytysprosessi osastolla X

Perehdytysprosessia on uudistettu ja uudistettu prosessi on otettu käyttöön keväällä 2024. Uudistus merkitsee sitä, että osastolle X on nimetty neljä perehdyttäjää. Kaikki perehdyttäjät ovat käyneet perehdytysvalmennuksen. Perehdytysuunnitelma ja perehdytyksen tukena olevaa check-listaa on kehitetty perehdytyskoulutuksessa saatujen vinkkien perusteella. Jossain kohtaa perehdytyksessä käytävät asiat menivät päällekkäin osastojen kesken, nykyisessä perehdytyksessä osastot hoitavat oman osansa. Uusi työntekijä kulkee yleisimmin kuviossa 11 olevan perehdytyspolun, ennen kuin tulee osastolle X.



Kuvio 11: Uuden työntekijän perehdytyspolku osastolle X

Kuvion 11 mukaisesti uuden työntekijän tullessa osastolle X töihin, hän käy aluksi keskitetyn yleisperehdytyksen, jossa käydään läpi kaikille yrityksen X ammattiryhmille yleiset- ja

yhteiset asiat. Yleisperehdytyspäivän jälkeen uusi työntekijä tulee toimipaikkaan ja käy osaston Y perehdytyksen. Y-osastolla uusi työntekijä perehdytetään osaston Y työtehtävien lisäksi talon toimintamalleihin ja käytäntöihin. Y-osaston perehdytyksen jälkeen, uusi työntekijä siirtyy osastolle X. Tämä polku on yleisimmin uuden työntekijän perehdytyspolku tultaessa osastolle X töihin.

Osastolla X intensiivinen perehdytys, jonka kaikki osaston X työntekijät käyvät on kaksi + kaksi päivää. Ensimmäiset kaksi päivää uusi työntekijä perehtyy osaston X sisällä tiettyihin osa-alueisiin ja perustoimenkuvaan. Mikäli uusi työntekijä ei ole tullut osaston Y kautta, hänet perehdytetään osaston X toimesta talon toimintamalleihin ja pelisääntöihin. Ensimmäisten kahden päivän jälkeen uusi työntekijä työskentelee opeteltujen osa-alueiden parissa itsenäisesti, jonka jälkeen hänet perehdytetään kahden päivän mittaisella jaksolla osaston X sisällä toisiin osa-alueisiin. Mikäli uuden työntekijän kyvyt ja osaaminen ovat vaadittavalla tasolla, uusi työntekijä perehtyy vielä kaksi päivää X-osaston iltatyöhön.

Perehdytysohje ja check-lista on perehdyttäjien itse tekemä, jonka esihenkilö on hyväksynyt. Alla erään perehdyttäjän kommentti osaston X perehdytyksen toteutuksesta.

Se on meidän perehdyttäjien itse tekemä ohjeistus. Me tehtiin itse sellainen check-list, mitä me niinkun käytetään. Esihenkilö on sanonut, että toteuttakaa. Me ollaan itse päätetty millainen ohjeistus meillä on.

Perehdytyksen tukena käytetään perehdytys check-listaa, jossa on kaikki osaston X asiat. Check-listan avulla varmistetaan perehdytyksen tasalaatuisuus. Kaikki uudet työntekijät käyvät perehdytyspäivinä samat asiat läpi, koska perehdytys pohjautuu check-listan asioihin. Perehdyttäjät kokivat perehdytys check-listan hyväksi ja toimivaksi apuvälineeksi. Perehdyttäjät käyttävät listaa apuvälineenä enemmänkin siihen, että uusi työntekijä uskaltaa kysyä, jos näkee listassa jonkun asian mitä ei vielä osaa tai ymmärrä. Alla perehdyttäjän ajatus perehdytys check-listan toimivuudesta.

Meillä on se hieno check-lista, että kaikki perehdyttäjät perehdyttää saman tasoisesti ja samoja asioita.

Perehdyttäjät kokivat check-listan hyödylliseksi. Eräs perehdyttäjä kertoi, että listasta näki konkreettisesti, että mitä on käyty läpi ja mitä vielä tulee oppia. Yksi perehdyttäjä puolestaan koki, että check-listan käyttö ei ollut kauhean tarkkaa, vaikkakin listasta seurattiin mitä seuraavaksi tehdään ja raskitettiin se. Yksi puolestaan koki check-listan tolkuttoman pitkäksi ja asioiden olevan osittain turhia. Alla erään perehdyttäjän kokemus perehdytys check-listan käytöstä ja sen toimivuudesta.

Check-listat oli hyödyllisiä, siitä näki konkreettisesti, että mitä on käyty läpi ja mitä ehkä pitää vielä oppia.

Perehdyttäjät toivottavat uudet työntekijät heti ensimmäisinä päivinä tervetulleeksi. Perehdyttäjät haluavat, että uusi työntekijä kokee kuuluvansa joukkoon ja hänestä välitetään. Yksi perehdyttäjä kertoi, että tavoitteena on myös antaa uudelle työntekijälle kuva, että osastolla X tiedetään, mitä täällä tehdään. Toinen perehdyttäjä kuvaa omaa sekä koko osaston X roolia uuden työntekijän ensivaikutelman muodostumisessa alla olevalla kommentilla.

Siis sellaisen että me ensinnäkin tiedetään, että hän on tulossa ja että hän on tervetullut tänne, ja että täällä on helposti lähestyttäviä ihmisiä. Semmonen mukavan kotoisa ja joukkoon kuuluva heti alusta.

Perehdyttäjät kertoivat kaikki saaneen positiivisen ensivaikutelman. Eräs kertoi kesätyöhaastattelussa hämmentyneen. Haastattelussa haastattelijat sanoivat nuorille töksäyttävästi, että täällä ei anneta lomiam, vaan täällä tehdään töitä. Alla uusien työntekijöiden ajatuksia ensivaikutelman muodostumisesta.

Mun mielestä ihan hyvä sellainen niin kun positiivisen kuvan kyllä. Enemmänkin se haastattelutilanne siellä justinsa haastattelijat sano kesätyöntekijöille vähän niin kun silleen, että juu että tänne tullaan sitten töihin, että ei mitään lomiam pyydellä että se oli ainut ehkä vähän sellainen että uskaltaako tänne tullaakaan, että mitenkä tällä joustetaan.

Yhteisöllinen ja luotettava porukka ja ihan hyvät fiilikset. Kaikki oli tosi ystävällisiä, sai apua jos tarvi.

Perehdyttäjät pyrkivät antamaan palautetta, korjaamaan virheitä ja kannustamaan. Perehdyttäjät kannustavat uusia työntekijöitä kysymään epäselvissä tilanteissa työkavereilta. Perehdyttäjät kyselevät perehdytykseltä perehdytyksen aikana, että ymmärsikö he asiat ja miltä tuntuu. Yksi perehdyttäjä kertoi, että pyrkii aina järjestämään perehdytyspäivien lopuksi hetken perehdyttäjän kanssa, jolloin voidaan keskustella epäselvistä asioista sekä antaa palautetta puolin ja toisin. Alla yhden perehdyttäjän ajatuksia koskien palautteenantoa perehdytyksessä.

Tottakia me annetaan suoraa palautetta, neuvoja, vinkkejä siinä samassa, kun me tehdään. Mut nimenomaan se on jatkuva prosessi, me kannustetaan siihen kysymiseen ihan keltä tahansa. Saa olla ihan kuka tahansa, mut tottakia me yritetään antaa sitä palautetta ihan jatkuvasti, rohkastaan kysymään kans sitä

palautetta, kun se on kumminkin tärkeätä, et itekkin tietää et teenkö mä oikein tän asian.

Perehtyjät puolestaan kokivat, että eivät saaneet palautetta perehdytyksen aikana eivätkä myöskään itse antaneet palautetta perehdyttäjälle. Kaikki perehtyjät kertoivat, että heille oli sanottu, että hyvin menee. Palautteeksi perehtyjät kiittivät perehdyttäjää perehdytyspäivistä. Yksi työntekijä kertoi, että hänelle oli annettu ohimennen aina jotain palautetta, mutta palautteenantoon ei ollut keskitettyä hetkeä. Alla uusien työntekijöiden näkemyksiä perehdytyksessä tapahtuneesta palautteenannosta puolin ja toisin.

Mä en tainnu ite antaa oikeen mitää, ei mulle oikeen erityisesti palautetta muutakun silleen, et oltiin vaan ihan perus että: hyvin meni.

Ehkä sillain ohimennen aina jotakin. Ei oikeen ollu sellasta keskitettyä hetkeä, että nyt niinkun palautetta puolin ja toisin.

Eräs uusi työntekijä kertoi, että hänelle ei osastolla X ensimmäisten kahden päivän aikana sanottu mitään palautetta, mutta toisina kahtena perehdytyspäivänä perehdyttäjä vaihtui ja hänelle annettiin palautetta reilusti. Tällöin perehdyttäjä oli selittänyt perehtyjälle kunnolla mikä meni hyvin ja missä on kehitettävää, perehtyjä koki tämän kivaksi. Yksi koki, että ei ole saanut palautetta koko kesän aikana.

6.2 Perehdytykseen liittyvät resurssit

Aika, perehdyttäjien määrä ja ammattitaito ovat perehdytykseen liittyviä resursseja, joita tarkastellaan seuraavaksi. Perehdyttäjät kokivat ajallisesti ensimmäiset kaksi päivää tiukoiksi, kaikkien asioiden läpikäymiseksi. Muita kommentteja perehdyttäjät eivät antaneet aikaan liittyen. Perehtyjistä osa koki perehdytykseen käytetyn ajan ihan hyväksi. Yksi koki, että asioita, jotka toistuvat päivittäisessä työssä pitäisi käydä läpi perehdyttäjän kanssa pidempi aika. Alla ensimmäinen kommentti on perehdyttäjän ja toinen ajatus erään perehtyjän.

Ajallisesti niin esim. ihan ensimmäiset kaks päivää on aika tiukat, et me keretään kaikki asiat X, niihin menee paljon enemmän aikaa kun siihen itse normi työhön.

Kyllä se mun mielestä oli ihan hyvä aika.

Perehdyttäjiä on osastolla X neljä. Toinen perehdyttäjä koki, että neljä riittää. Toinen perehdyttäjä puolestaan koki, että perehdyttäjien määrä on supistunut, koska vanhemmat työntekijät, jotka eivät käyneet koulutusta eivät enää perehdytä. Lisäksi neljästä koulutuksen

käyneestä perehdyttäjistä yksi ei ole perehdyttänyt ollenkaan. Alla perehtyjien kommentit sitaatein perehdyttäjien määrästä.

Meillä on neljä. Kyllä mä luulen että neljä piisaa.

Vanhemmat tekijät ei oo perehdyttänyt sen valmennuksen jälkeen ollenkaan joka tarkoittaa et se on ehkä vähän kavistanu sitä määrää, et meil on kapeentunu se perehdyttäjien määrä itsessään plus näistä meidän neljästä perehdyttäjistä ei oo tainnu yks perehdyttää esimerkiksi ollenkaan. Tottakai siin vois olla yks kaks lisää, mikä ehk parantais sitä.

Perehtyjät kokivat perehdyttäjien määrän sopivaksi. Yhden uuden työntekijän mukaan perehtyjä oli kaksi yhtä perehdyttäjää kohden, ja se oli hänen mielestään sopiva määrä. Toinen uusi työntekijä kertoi, että perehtyjä vaihtui välillä ja se oli mukavaa. Perehtyjät kokivat perehdyttäjien ammattitaidon ja asenteen asianmukaiseksi. Alla yhden perehdyttäjän ajatus perehdytystiimin ammattitaidosta.

Mehän ollaan ihan ykkösluokkaa, että onhan meistä kaikki ollut nyt kauan alalla töissä ja osa ollut tässäkin toimipaikassa ikuisuuden töissä, väitän että prosessit ovat hyvin halussa.

Perehdyttäjät kokevat myös oman toimintansa ammattitaitoiseksi ja asianmukaiseksi. Perehdyttäjät ovat olleet alalla pidempään. Perehdyttäjät ymmärtävät toimipaikan prosessit ja pelisäännöt ovat tutut, joka helpottaa uusien työntekijöiden opastamista.

6.3 Perehdytykseen liittyvät haasteet

Perehdytykseen liittyvät haasteet on jaettu neljään kategoriaan: perehtyjään, ajankäyttöön, perehdytysryhmään sekä perehdytyksen jatkuvuuteen liittyviin haasteisiin. Perehtyjään liittyvät haasteet nousivat esiin yhden perehdyttäjän ja kahden perehtyjän kommentista. Ajankäyttöön liittyvät haasteet nousivat molempien perehdyttäjien kokemuksista. Perehdytysryhmään liittyvät haasteet ilmenivät toisen perehdyttäjän ja yhden perehtyjien tuntemuksista. Kaksi perehtyjää nosti esiin perehdytyksen jatkuvuuteen liittyvät haasteet.

Toinen perehdyttäjistä nosti esiin, että on haasteellista, jos tulee yritykseen x töihin ja tämä on hänen ensimmäinen työpaikkansa. Perehdyttäjän mukaan on haasteellista, jos uuden työntekijän tekemistä tarvitsee korjata todella paljon. Alla perehdyttäjän kommentti.

Haasteellista, jos joku on tässä ekassa työpaikassansa ja jos tarvii kauheesti korjata tekemistä niin sit tulee sellainen tunne, että mä masennan sen nyt ihan

täysin, että pliiis älä lähde, että jaksaa vielä kyllä sä opit. Jos tarvii kauheen hirveen monta kertaa toistaa, että ei auta kuin kovettaa sydän.

Yksi perehtyjä puolestaan koki olevansa aluksi hieman kauhuissaan, kun ei ole ollut aiemmin alalla. Yksi perehtyjä puolestaan ajatteli, että ujoimmat perehtyjät ovat hiljaa eivätkä uskalla kysyä. Hänen mukaansa tämä voi johtaa siihen, että monta asiaa voi jäädä epäselväksi. Alla erään perehtyjän ajatus.

Vähän alkuun oli silleen kun en oo aikaisemmin tällä alalla ollut, että vähän, että apua mitä täällä tehdään, mut ihan hyvin meni.

Ajankäyttöön liittyvät haasteet nousivat esiin molempien perehdyttäjien kokemusten perusteella. Perehdyttäjät kokivat ensimmäiset kaksi päivää liian tiukoiksi. Toinen perehdyttäjä nosti esiin perehdytettävän alkutason vaikutuksen ajankäyttöön. Jos henkilö siirtyy yksikön sisällä, hän omaksuu nopeammin toimintamallit, verraten ihan uusi työntekijä. Toinen perehdyttäjä kertoi kahden ensimmäisen perehdytyspäivän olevan liian vähän, jos perehtyjä ei ole tullut ”normaalia polkua pitkin” eli häntä ei ole osaston Y toimesta opastettu talon toimintamalleihin. Toinen perehdyttäjä kuvaa ajankäyttöön liittyviä haasteita alla olevalla kommentilla.

Kyl toi varmaan ajallisesti ihan. Riippuu miltä tasolta tulee, jos siirryt yksilön sisällä niin tekijä pääsee yhdessä päivässä sisään hommaan mukaan ja sit vaan työ opettaa mut jos et ole ikinä ollut tällä alalla, niin vois harkita että olis ehkä parempi että siinä olis intensiivisen perehdytyksen jälkeen voisi olla itsenäisestä työskentelyä ja sit olis vielä vaikka yks päivä jossa vois käydä kaikkia asioita X. Jos me lyödään kaikki kerrallaan, niin ne ei ymmärrä mistään mitään.

Yksi perehtyjä ja yksi perehdyttäjä nosti esiin perehdytysryhmään liittyvät haasteet. Perehdyttäjä kertoi, että on haasteellista yhdistää samaan perehdytykseen kaksi eritasoista perehtyjää. Haasteellista on jos perehdytysryhmässä toinen uusi työntekijä on tullut sisäisellä siirrolla toisesta toimipaikasta osaten jo perus asia ja toinen ei ole koskaan työskennellyt vastaavissa tehtävissä. Alalta kokemusta omistava perehtyjä voidaan jättää työskentelemään itsenäisesti nopeastikin, mutta vaarana on, että toimipaikan omat käytänteet saattavat jäädä oppimatta. Yksi perehtyjä puolestaan kertoi, että perehdytyksen ongelmana oli perehdytysryhmän suuruus ja perehtyjien eritasoisuus. Perehtyjä kertoi, että perehdytyksessä osa tiesi jo käytännöt, niin asiat juostiin läpi. Hän kokee, että kaikki ei varmasti saaneet perehtyjien eritasoisuuden takia perehdytyksestä tarvitsemaansa oppia.

Viimeisimpänä haasteena on perehdytyksen jatkuvuuteen liittyvät haasteet. Kaksi perehtyjää nosti esiin jatkuvuuden puutteen. Toinen sanoi, että opettelu perustuu tällä hetkellä oma-

aloitteisuuteen ja kiireen keskellä ei tule sellaisia hetkiä, jolloin perehdytyksen jatkuvuus varmistettaisiin. Hän kertoi, että on edelleen sellaisia asioita, joita ei osaa, eikä tiedä mistä työkaverit puhuvat, vaikka haluaisi olla perillä asioista. Alla erään perehtyjän kommentti perehdytyksen jatkuvuudesta.

Se opettelu, aina pitäis olla ite, kun kuitenkin haluais, että järjestetään sellasia hetkiä, että ehtii, ku ei sitä sitten siinä työn ohessa, kun on kuitenkin kiirettä ja muuta niin ei tuu sellasta, että näytäppä mulle nyt tässä nyt tunti sit jotain juttua.

Yksi perehtyjä kertoi, että hänelle oli suunniteltu osaston X vuoroon X perehdytys työvuoroihin, hän oli kuitenkin sairastunut eikä hänelle ole suunniteltu perehdytystä uudestaan. Toinen perehtyjä kertoi puolestaan työskennelleensä osastolla X vuorossa X, vaikkei häntä ole ikinä perehdytetty kyseiseen vuoroon.

6.4 Kehittämisehdotukset perehdytyksen kehittämiseksi

Perehdyttäjien näkökulmasta nousi esiin kolme kehitysehdotusta perehdytyksen kehittämiseksi. Perehdyttäjät totesivat perehdytyksen kaksi ensimmäistä päivää ajallisesti haasteelliseksi. Molemmat perehdyttäjistä ajattelivat, että yksi lisäpäivä alkuperehdytykseen olisi tarpeellinen. Yhden lisäpäivän johdosta perehdytys olisi kolme päivää + kaksi päivää. Ensimmäisen kolmen päivän aikana kerkeisi toisen perehdyttäjän mukaan katsoa oleellisia asioita, jota ei kerkeä ensimmäisten kahden päivän aikana nykyisessä mallissa katsoa. Alla perehdyttäjien ajatukset perehdytysajan kehittämisestä.

Vois harkita, että olis ehkä parempi, että siinä olis intensiivisen perehdytyksen jälkeen voisi olla itsenäisestä työskentelyä ja sit olis vielä vaikka yks päivä, jossa vois käydä kaikkia asioita X. Jos me lyödään kaikki kerrallaan, niin ne ei ymmärrä mistään mitään.

Sanosin et alkuperehdytys vois olla suoraan melkein päivän pidempi eli sen kolmen päivää ottaa siihen. Kyl se yks päiväkin auttais siihen paljon, jos haluaa kattoo sellasii oleellisia asioita, mitkä ei kuulu siihen juuri alkaneen tai aloittavan työntekijän osaamiseen. Kyl mä melkein ottasin yhden päivän siihen lisää suoraa.

Toinen perehdyttäjistä ideoi perehdytykseen liittyvän palautteen, arvioinnin ja jatkuvuuden kehittämistä. Hänen mielestään voisi olla palautelomake perehdytettäville, jonka perusteella voitaisiin pitää lyhyt palautekeskustelu. Palautekeskustelussa arvioitaisiin perehdytyksen onnistumista ja varmistettaisiin uuden työntekijän osaaminen. Hän ideoi perehdytyksen palautteen, arvioinnin ja jatkuvuuden kehittämistä alla olevin kommentein.

Mun mielestä vois olla palautelomake perehdyttävälle. Että koitko nyt, että sait tarpeeksi tietoa asiasta x ja niinkun selitettiinkö sinulle asiat X. Check-listan pohjalta vois tehdä jonkun palautelomakkeen ja jos pitäis jonkun palautekeskustelun niin sitten vois palautekeskustelussa käydä sen listan, niin sitten näkis jäikö jotain työstämättä.

Mä nyt aloin haaveileen sen palautelomakkeen perään, joku semmonen olis hyvä. Ehkä semmonen et olis perehdytys ja sit olis vähän itsenäistä työskentelyä. Sen jälkeen perehdytyspätkä, jossa vois syventää, jos olisi joku pieni check päivä jossain kohtaa että miten se homma nyt skulaa mut joo joku semmonen check, koska sit se rupee näkyy vasta ajan kanssa jos se ei oo tajunnu jotain ja sit se tekee viikkotolkulla väärin niin sitten on vähän vaikea enää korjata siinä kohtaa. Semmonen pieni checkpoint, semmosen mä haluan.

Lisäksi toinen perehdyttäjistä nosti esiin perehdyttäjien määrän. Perehdytysvalmennuksen jälkeen vanhemmat työntekijät eivät ole perehdyttäneet, jolloin perehdyttäjien määrä on supistunut vain neljään. Perehdyttäjiä voisi olla hänen mukaansa yksi tai kaksi lisää.

Kaikki tutkimuksen kohteena olevat perehdyttäjät kertoivat kehittämissuunnitelmia perehdytyksen kehittämiseksi. Osa nosti esiin useamman kehittämissuunnitelman. Kaksi kertoi, että kehittäisi perehdytyksen jatkuvuutta, ettei perehdytys kestä vain intensiivisten perehdytyspäivien ajan. Toinen ideoi, että apuna voisi olla listaus kaikista asioista, jotka tulisi osata. Listaukseen voisi rakensittaa epäselvät asiat, jotka läpikäytäisiin niille tarkoitettuna omana päivänä.

Se tavallaan jatko, että se perehdytys ei lopu siihen että nyt sä osaat nää muutamat asiat. Että tavallaan olis sitä jatkoa, että hei vois sanoa et mä en osaa nyt tätä voiko joku näyttää. Ja sitte järjestää tavallaan niitä perehdytyshetkiä, että jätetään aikaa sille kun siinä työohjelmassa ei kerkeä sitä ruveta sillain miettimään. Että ei jätä siihen perusasioihin.

Jos on tullut niiden päivien aikana tullut jotain mitä ei vielä tiedä, mitä ohimennen on pyydetty apua jossain asiassa X, mutta ei osaa auttaa. Niin järjestetään sitten sellasille asiolle oma päivänsä, vaikka ihan parin muutaman viikon työssäolon jälkeen. Mun mielestä olis hyvä, että ne sais jotenkin ylös, kun ei välttämättä tuu tälleen yhtäkkiä mieleen, että mitä kaikkia ne on ollutkaan. Että toki sitten just jos on joku valmis listaus kaikista justinsa, että miten käytetään kaikkia sovelluksia, että olis joku lista, ja sieltä sais en tiedä tota, enkä tota enkä tota ja okei nää käydään nyt.

Kaksi perehdyttäjää puolestaan nosti esiin palautekulttuurin kehittämisen perehdytyksen aikana. Toinen ideoi, että perehdyttäjät voisi tehdä muistiinpanoja, mikä on mennyt hyvin sekä missä

on kehitettävää ja sen perusteella käydä läpi uuden työntekijän kanssa, missä osa-alueissa tulisi kehittyä.

Perehdytyksen päätteeksi kysellä, et onks nyt ittellä sellanen tunne et mä voin laskee sut tekeen itsenäisesti töitä vai onks vielä jotain, et varmistaa seki et perusasiat osataan.

Yksi perehtyjä korosti oman kokemuksensa perusteella sitä, että perehdytysryhmien muodostamisessa tulisi kiinnittää huomiota perehtyjien osaamistasoon. Seuraavat kommentit ovat perehtyjien ajatuksia perehdytyksen kehittämiseksi.

Osaamistaso käytäis se läpi, ryhmät sen mukaan sit tosiaan kaks kolme päivää intensiivistä koulutusta. Just esim. oon vieläkin helvetin huono asiassa X. Ei siin missään vaiheessa oo oikeen ollu et mennään ja katotaan tätä. Tää päivä, ja huomina päivä ja ylihuomina päivä nii et kokoajan sul ois joku et tuus kattoo tääki juttu, et mielummin nii et tekee itte.”

Järjestelmien käyttö. Toki tiedän, että ne on enemmän vastaavien ja esihenkilöiden käytössä, mut ois kiva itekin päästä vähän enemmän perille.

Yksi perehtyjä kehittäisi perehdytystä sisällöllisestä näkökulmasta. Hänen mielestään olisi itsekin kiva ymmärtää työssä käytössä olevista järjestelmistä. Yksi nosti esiin perehdytys check-listan aktiivisemmän käytön.

7 Tutkimuksen johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset. Työn tietopohja toimi taustatukena tutkittavalle ilmiölle. Johtopäätösten tavoitteena on vastata tutkimusongelmaan, jotka muotoiltiin seuraaviksi kysymyksiksi:

1. Kuinka osaston X työntekijät kokevat perehdytyksen nykytilan?
2. Miten osaston X työntekijät kehittäisivät perehdytystä?

Tutkimusaineiston kokonaiskuvan pohjalta voidaan todeta, että uuden työntekijän perehdytysprosessi osaston X työntekijäksi, on suunnitelmallinen kokonaisuus. Niin perehdyttäjien kuin perehtyjien näkökulmasta perehdytystä tulisi kehittää edelleen, mahdollistaen uudelle työntekijälle erinomaisen perehdytyskokemuksen. Seuraavissa kappaleissa esitetään tärkeimmät johtopäätökset tutkimuksen tuloksista vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset on jaettu kahteen keskeiseen teemaan kuvion 12 mukaisesti.

| Toimivat käytänteet | Kehittämiskohteet |
|---------------------------------------|---|
| Perehdytyksen suunnitelmallisuus | Perehdytyksen palaute, arviointi ja jatkuvuuden varmistaminen |
| Ensivaikutelma osastosta X | Perehdytysaika |
| Perehdyttäjien ammattitaito ja asenne | Perehdytysryhmät |
| Perehdytys check-lista | Perehdyttäjien määrä |

Kuvio 12: Tutkimuksen johtopäätökset

Kuviossa 12 tutkimuksen johtopäätökset on jaettu kahteen tutkimusongelman kannalta oleelliseen teemaan: toimivat käytänteet nykyisessä perehdytyksessä sekä kehittämiskohteet perehdytyksen kehittämiseksi. Seuraavaksi tarkastellaan toimivia ja kiinnipidettäviä käytänteitä sekä kehittämiskohteita tarkemmin.

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin toimivia ja kiinnipidettäviä käytänteitä, joista osaston X tulisi pitää kiinni myös jatkossa. Voidaan todeta, että uuden työntekijän perehdytysprosessi osaston X työntekijäksi, on suunnitelmallinen kokonaisuus. Suunnitelmallisuus merkitsee sitä, että osastolla X tiedetään, kuka perehdyttää, miten perehdytetään, mitä asioita perehdytetään ja milloin sekä mitä perehdytyksellä tavoitellaan. Prosessi koetaan niin perehdyttäjien, kuin perehtyjien kokemuksien mukaan pääsääntöisesti selkeäksi.

Perehdyttäjien ja koko työyhteisön tavoittelema ensivaikutelma uudelle työntekijälle toteutuu erinomaisesti perehtyjien kokeman ensivaikutelman mukaan. Perehdyttäjien mukaan koko työyhteisö toivottaa uuden työntekijän lämpimästi tervetulleeksi osaksi työyhteisöä. Perehtyjien kokemuksien mukaan ensivaikutelma on positiivinen ja yhteisöllinen. Perehdyttäjät kokevat perehdytystiimin ammattitaitoiseksi tiimiksi, joka heijastuu myös uusille työntekijöille perehdyttäjien asenteesta ja innokkuudesta.

Check-lista toimii hyvin perehdytyksen apuvälineenä. Check-lista koetaan pääsääntöisesti toimivana niin perehdyttäjien kuin perehtyjien mielestä. Check-listan avulla voidaan varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuus. Check-listan avulla uusille työntekijöille tehdään läpinäkyväksi perehdytyksen kulku ja sisältö.

Keskeisimpinä kehityskohteina osaston X perehdytyksessä voidaan pitää perehdytyksen palautteen, arvioinnin ja jatkuvuuden varmistamista. Perehdyttäjät pyrkivät antamaan palautetta, korjaamaan virheitä ja kannustamaan. Suurin osa perehtyjistä koki, etteivät saaneet palautetta perehdytyksen aikana, eivätkä myöskään itse antaneet palautetta perehdyttäjälle.

Yksi perehdyttäjistä ideoi perehdytykseen liittyvän palautteen ja arvioinnin kehittämistä. Hänen mielestään ratkaisu voisi olla palautelomake perehdytettävälle, jonka perusteella voitaisiin pitää palautekeskustelu, jossa arvioitaisiin perehdytyksen onnistumista ja varmistettaisiin uuden työntekijän osaaminen.

Perehdytykseen käytetty aika koettiin uusien työntekijöiden näkökulmasta sopivaksi, kuitenkin perehdytyksen jatkuvuus jäi uupumaan. Perehdyttäjät puolestaan lisäisivät intensiivisiä perehdytyspäiviä yhden. Intensiivisten perehdytyspäivien jälkeen uuden opettelu perustuu uuden työntekijän oma-aloitteisuuteen, ja kiireen keskellä ei tule sellaisia hetkiä, jolloin perehdytyksen jatkuvuus varmistettaisiin. Uusille työntekijöille saattaa jäädä epätietoisuuteen asioita, jos perehdytyksen jatkuvuutta ei varmisteta.

Perehdyttäjät totesivat perehdytyksen kaksi ensimmäistä päivää ajallisesti haasteelliseksi, yksi lisäpäivä olisi tarpeellinen. Lisäperehdytyspäivä voisi olla kolmas perehdytyspäivä alkuun, jolloin voisi katsoa oleellisia asioita, joita ei kuitenkaan kahden ensimmäisen päivän aikana kerkeä katsoa. Toisaalta uuden työntekijän oppimisen näkökulmasta lisäpäivä olisi parempi olla muutaman viikon työssäolon jälkeen. Eräs uusi työntekijä ideoi, että apuna voisi olla listaus kaikista asioista, jotka tulisi osata. Listaukseen voisi raxittaa epäselvät asiat, jotka läpikäytäisiin niille tarkoitettuna päivänä.

Perehdytyksen lisäpäivän lisäksi on koko osastolla X tehostettava perehdytyksen jatkuvuutta. Uudet työntekijät ovat vastuussa omasta oppimisestaan yhtä lailla kuin yritys X on vastuussa heidän opettamisestaan. Osasto X:n tulisi ottaa aktiivisempi ote uusien työntekijöiden jatkuvaan opastamiseen. Kaikki työntekijät ovat vastuussa uusien työntekijöiden opastamisesta.

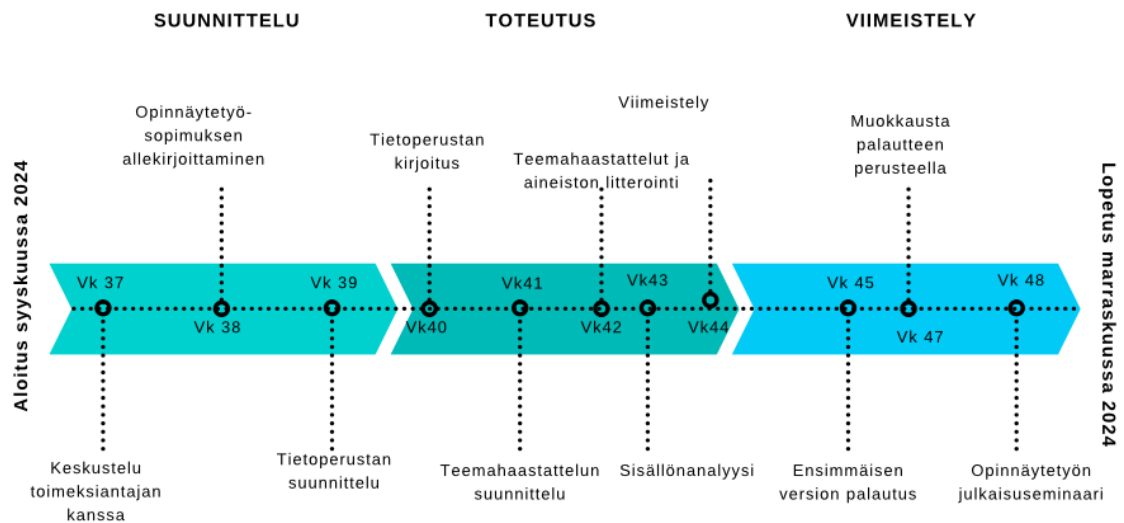
Perehdytysryhmien muodostamisessa tulee kiinnittää huomiota perehtyjien osaamiseen ja aikaisempaan työkokemukseen. Kun perehtyjät ovat samantasoisia perehdytysryhmässä, on perehdyttäjän helpompi huomioida molemmat uudet työntekijät sekä tilanne on mukavampi myös uusille työntekijöille.

Osastolla X kaikki työntekijät opastavat ja neuvovat uusia työntekijöitä. Nimetyt perehdyttäjät on rajattu neljään. Erään perehdyttäjän mukaan osastolla X tulisi harkita perehdyttäjien määrän kasvattamista yhdellä tai kahdella. Perehdyttäjien määrän lisääminen varmistaisi perehdyttäjien riittävyyden esimerkiksi kesätyöntekijöitä perehdytettäessä, jolloin uusia työntekijöitä tulee osastolle X paljon samanaikaisesti.

8 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoite oli tutkia ja selvittää yrityksen X osaston X perehdytyksen nykytila. Nykytilan-analyysin perusteella tarkoituksena oli laatia kehitysehdotukset perehdytyksen kehittämiseksi. Johtopäätökset vahvistavat käsitystä siitä, että osaston X perehdytys on suunnitelmallinen prosessi, jonka tavoitteena on toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi sekä sitouttaa työntekijä työskentelemään kohti yrityksen X yhteistä tavoitetta. Tutkimustuloksiin pohjautuvat kehittämisideat tehostavat perehdytysprosessia ja vastaavat entistä paremmin uusien työntekijöiden tarpeisiin.

Opinnäytetyöprosessi koostui kolmesta eri vaiheesta: suunnittelusta, toteutuksesta ja viimeistelystä. Työ eteni kohti tavoitetta aikataulun mukaisesti. Jokainen työn vaihe oli opettavainen ja mielenkiintoinen oppimiskokemus, jonka myötä syvensin osaamistani kohti henkilöstöjohtamisen ammattilaisuutta. Kuviossa 13 kuvataan opinnäytetyöprosessin vaiheet aloituksesta julkaisuun.



Kuvio 13: Opinnäytetyöprosessin vaiheet

Opinnäytetyöprosessi alkoi kuvion 13 mukaisesti toimeksiantajan kanssa keskustelulla syyskuussa. Oma ideani osaston X perehdytyksen nykytilan kartoituksesta kohtasi toimeksiantajayrityksen tarpeiden kanssa. Osasto X on kehittänyt perehdytysprosessiaan, uudistetulla prosessilla on aloitettu perehdyttämään keväällä 2024. Osastolla X on aktiivinen ote perehdytyksen kehittämiseksi. Ajatukset toimeksiantajan kanssa täsmäsivät ja allekirjoitimme opinnäytetyösopimuksen. Sain haastateltavien yhteystiedot ja aloin suunnitella opinnäytetyöprosessin aikataulua sekä tietoperustan runkoa. Opinnäytetyön tietopohja toimi taustoitukseksi koko työlle. Työn tuloksista johdettiin johtopäätökset perehdytyksen nykytilasta sekä kehittämis ehdotukset perehdytyksen kehittämiseksi.

Johtopäätöksien odotetaan tuovan osastolle X vahvistus hyvistä nykyisistä käytänteistä sekä antavan ideoita perehdytyksen kehittämiseksi.

Yhteistyö toimeksiantajayrityksen osaston X kanssa sujui erinomaisesti. Molemminpuolinen avoin ja joustava kommunikaatio mahdollisti työn sujuvan etenemisen ja lopputuloksen laadukkuuden. Osaston X esihenkilö kommentoi opinnäytetyö yhteistyötä kanssani seuraavasti: ”Hieno yhteistyö ja hänen asenne ja innostus” (Nordman 2024).

Opinnäytetyön johtopäätökset ja kehitysideoita tarjoavat yritykselle X ajankohtaista tietoa perehdytyksen nykytilasta. Johtopäätöksiä ja kehittämisideoita voi hyödyntää ja soveltaa myös muissa yrityksen X toimipaikoissa. Koen, että osasto X saa työstä selkeän käsityksen perehdytyksessä kiinni pidettävistä hyvistä käytänteistä sekä ideoita vahvistamaan perehdytyksen toteutusta. Osaston X esihenkilö arvioi tutkimuksen tulosten, johtopäätösten ja kehitysideoiden hyödyllisyyttä yrityksen perehdytyksen kehittämiseksi seuraavasti: ”Perehdytysprosessiin tehdään pieniä tarkennuksia opinnäytetyöstä” (Nordman 2024).

Kokonaisuudessaan tämä työ käsitteli jokaiselle organisaatiolle merkityksellistä ja ajankohtaista aihetta eli perehdytystä ja sen kehittämistä. Toivon, että tämä opinnäytetyö tarjoaa osaston X perehdyttäjille sekä esihenkilöille näkemyksiä ja konkreettisia ideoita perehdytyksen kehittämiseen.

Lähteet

Ahokas, L., Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus.

Crail, C. 2024. The Onboarding Process: A Step-By-Step Guide. Viitattu 10.10.2024.
<https://www.forbes.com/advisor/business/onboarding-process/>

- Eklund, A. 2023. Tervetuloa meille- uuden työntekijän perehdytys.
- Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Helsinki: AlmaTalent.
- Hakonen, A., Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Helsilä, M., Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hietala, H., Kaivanto, K., Valvisto, E. 2016. Esimiehen käsikirja 2016. Helsinki: Talentum.
- Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö: Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huhta, M., Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: AlmaTalent.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Porvoo: Edita.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7.painos. Vantaa: Kauppakamari.
- Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8.painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: AlmaTalent.
- Kaijala, M., Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.
- Kaupias, P., Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.
- Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Helsinki: Kauppakamari.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: AlmaTalent
- Machado, C. 2019. Sustainable human resource management: policies and practices. River Publishers.
- Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot. Helsinki: AlmaTalent.
- Mäenpää, N. 2024. Osaksi meidän tarinaa - hyvä perehdytys sitouttaa. Työterveyslaitos. Viitattu 7.10.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistunut-perehdytys->

[palvelualoilla/yritystarinat-kokemuksia-perehdytyksesta/osaksi-meidan-tarinaa-hyva-perehdytys-sitouttaa](#)

Niskavaara, E. 2024. Yritystaloutta esihenkilöille. 4.painos. Helsinki: AlmaTalent.

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.

Saramies, J., Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka - mittaa ymmärrä menesty. Helsinki: AlmaTalent.

Suomi.fi. 2023. Työntekijän rekrytointi. Viitattu 25.9.2024.

<https://www.suomi.fi/oppaat/tyontekijan-rekrytointi/valmistaudu-tyontekijan-tuloon/suunnittele-perehdyttaminen>

Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. 2021. Tampereen yliopisto. Viitattu 6.10.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/#laadullisen-tutkimuksen-prosessi>

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

Työsuojelu.fi. 2022. Opetus ja ohjaus. Viitattu 25.9.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Johtaminen - keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4.painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (mukaillen Viitala 2021, 25) | 8 |
| Kuvio 2: Henkilöstövoimavarat (mukaillen Viitala 2021, 32) | 10 |
| Kuvio 3: Leidenschaftin organisaation menestysketju (mukaillen Luukka 2019, 117) | 14 |
| Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen muodostuminen (mukaillen Luukka 2019, 128) | 15 |
| Kuvio 5: Perehdytysuunnitelmassa huomioon otettavat tekijät (mukaillen Eklund 2023, 74) | 19 |
| Kuvio 6: Perehdytysprosessin vaiheet (mukaillen Työterveyslaitos 2024) | 20 |
| Kuvio 7: Perehtyjän vastuun kolme eri osaa (mukaillen Eklund 2023, 160) | 22 |
| Kuvio 8: Teemahaastattelu suhteessa strukturoituun ja strukturoimattomaan haastatteluun (mukaillen Hirsijärvi & Hurme 2022, 43)..... | 24 |
| Kuvio 9: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-123) | 26 |
| Kuvio 10: Analyysin eteneminen | 29 |
| Kuvio 11: Uuden työntekijän perehdytyspolku osastolle X | 31 |
| Kuvio 12: Tutkimuksen johtopäätökset | 40 |
| Kuvio 13: Opinnäytetyöprosessin vaiheet | 42 |

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1: Haastattelukutsu perehdyttäjät | 47 |
| Liite 2: Haastattelukutsu perehtyjät | 48 |
| Liite 3: Haastattelurunko perehdyttäjät..... | 49 |
| Liite 4: Haastattelurunko perehtyjät..... | 50 |

Liite 1: Haastattelukutsu perehdyttäjät

Moikka *nimi* ja tervetuloa haastatteluun!

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa henkilöstöjohtamisen tradenomiksi. Opinnäytetyöni aihe on Lielahden Prisman perehdytyksen nykytila. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää perehdytyksen nykytila: hyvät käytänteet sekä haasteet. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia kehitysehdotukset perehdytyksen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön aineisto kerätään teemahaastatteluina. Olet tutkimuksen kohderyhmää, koska toimit perehdyttäjän roolissa. Haastatteluun osallistuminen on työaika: vapaaehtoista, nimetöntä ja ehdottoman luottamuksellista. Yksittäistä vastaajaa ei pysty yksilöimään tutkimuksesta. Aineiston analysoinnin jälkeen aineisto tuhotaan asianmukaisesti.

Ehdottaisin haastatteluajankohdaksi *ajankohta*. Haastattelu kestää noin 30 minuuttia ja haastattelu järjestetään yläkerran neuvottelutilassa. Liitteenä haastattelurunko etukäteen tutustuttavaksi. **Vahvistathan suostumuksesi haastatteluun osallistumiseksi vastaamalla tähän viestiin.**

Valmis opinnäytetyö julkaistaan osoitteessa www.theseus.fi

Ystävällisin terveisin

Maiju

Liite 2: Haastattelukutsu perehtyjät

Moikka *nimi ja* tervetuloa haastatteluun!

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa henkilöstöjohtamisen tradenomiksi. Opinnäytetyöni aihe on Lielahden Prisman perehdytyksen nykytila. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää perehdytyksen nykytila: hyvät käytänteet sekä haasteet. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia kehitysehdotukset perehdytyksen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön aineisto kerätään teemahaastatteluina. Olet tutkimuksen kohderyhmää, koska olet aloittanut työt Lielahden Prismassa keväällä 2024 tai sen jälkeen. Haastatteluun osallistuminen on työaikaan vapaaehtoista, nimetöntä ja ehdottoman luottamuksellista. Aineiston analysoinnin jälkeen aineisto tuhoetaan asianmukaisesti.

Ehdottaisin haastatteluajankohdaksi *ajankohta*. Haastattelu kestää noin 30 minuuttia ja haastattelu järjestetään yläkerran neuvottelutilassa. Liitteenä haastattelurunko etukäteen tutustuttavaksi. **Vahvistathan suostumuksesi haastatteluun osallistumiseksi vastaamalla tähän viestiin.**

Valmis opinnäytetyö julkaistaan osoitteessa www.theseus.fi

Ystävällisin terveisin

Maiju

Liite 3: Haastattelurunko perehdyttäjät

Perehdytyksen nykytila

- Millaisen ensivaikutelman pyritte perehdyttäjinä antamaan uudelle työntekijälle?
- Millainen ohjeistus perehdyttäjille on annettu perehdytyksen toteutuksesta?
- Mitä hyviä käytänteitä perehdytysprosessi sisältää?
- Miten arvioit perehdytyksen liittyvien resurssien toimivuuden?
- Millaisena koet perehdytysmenetelmien toimivuuden?
- Miten palautteenanto toteutetaan perehdytyksessä?
- Millaisia haasteita perehdytyksien aikana ilmenee tyypillisimmin?

Kehitysehdotukset

- Millaisilla toimenpiteillä kehittäisit perehdytystä?
- Millainen olisi unelmaperehdytys perehdyttäjän roolin näkökulmasta?

Liite 4: Haastattelurunko perehtyjät

Perehdytyksen nykytila

- Millaisen ensivaikutelman sait yrityksistä x ensimmäisien työpäiviesi aikana?
- Mitä hyviä käytänteitä perehdytyksessäsi oli?
- Miten koit perehdytykseen käytetyn ajan?
- Millaisena koit perehdyttäjien määrän?
- Millaisena koit perehdyttäjien ammattitaidon?
- Millaisena koit perehdytysmenetelmät?
- Miten perehdytyksessä annettiin palautetta?
- Millaisia haasteita perehdytyksen aikana ilmeni?

Kehitysehdotukset

- Mitkä asiat jäivät kirkkaimpina kehityskohteina mieleesi perehdytyksestä?
- Millainen olisi unelmaperehdytys uuden työntekijän näkökulmasta?