

SAVONIA



OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
LIIKETALouden ALA

TYÖN ALOITTAMISTA TUKEVA PEREHDYTYS

Perehdytysprosessin kehittäminen kuntoutusalan yrityksessä

TEKIJÄ

Marika Pekkarinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma		
Työn tekijä Marika Pekkarinen		
Työn nimi Työn aloittamista tukeva perehdytys: Perehdytysprosessin kehittäminen kuntoutusalan yrityksessä		
Päiväys	9.12.2024	65/3
Yhteistyötaho Mehiläinen Tutoris Oy		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli uuden työntekijän perehdytysprosessi. Työn tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayritykselle kirjallinen perehdytysprosessi, joka vastaa kuntoutusalalla toimivan yrityksen tarpeita ja parantaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Työn tarkoituksena oli selvittää yrityksessä toimivien esihenkilöiden ja terapeuttien avulla, millainen perehdytysprosessi tukee parhaiten yrityksessä työsuhteessa aloittavia terapeutteja.</p> <p>Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus, jossa hyödynnettiin tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapaa. Aineisto kerättiin haastattelujen ja yhteiskehittämisen kautta. Tutkimuskohde koostui 8 työntekijästä: neljästä esihenkilöstä ja neljästä terapiatyön ammattilaisesta. Vastaajien kokemuksia perehdytyksestä selvitettiin haastattelujen avulla. Sen jälkeen esihenkilöt osallistuivat yhteiskehittämiseen haastattelujen pohjalta luodun perehdytysprosessiluonnoksen toimivuuden tarkistamiseksi ja edelleen kehittämiseksi. Teoreettinen viitekehys pohjautui perehdytyksestä ja prosesseja käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimukseen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksen uusien terapeuttien työn aloittamista tukee parhaiten viisi vaiheinen perehdytysprosessi, joka on hyvin suunniteltu ja dokumentoitu. Perehdytysprosessin vaiheet olivat: rekrytointipäätös, työhaastattelu, valmistautuminen, intensiivivaihe ja perehdytys päättyy. Selkeä dokumentaatio varmistaa yhtenäisen perehdytyksen kaikille uusille työntekijöille sekä mahdollistaa prosessin jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen. Uusien työntekijöiden työn aloittamista tuetaan parhaiten hyvin laaditulla perehdytysuunnitelmalla, jossa huomioidaan yksilöllisyys, ajankäyttö ja käytettävät menetelmät. Erityisesti ajankäyttö nousi tuloksissa vahvasti esille. Perehdytyksessä on tärkeää sekä perehdyttäjälle että perehdyttäjälle varata riittävästi aikaa, jotta uudet asiat voidaan oppia ja työntekijä saa mahdollisuudet menestyä toimeksiantajayrityksessä. Kiireetön ilmapiiri luo lisäksi kuvan hyvin organisoidusta työpaikasta, mikä voi parantaa työnantajan mainetta ja tukea työntekijöiden sitoutumista. Tutkimuksessa korostui myös perehdyttäjän tärkeä rooli onnistuneessa perehdytyksessä, mutta huomioitiin vielä, että onnistunut perehdytys edellyttää myös uuden työntekijän aktiivista osallistumista omaan oppimisprosessiin. Tulokset vahvistavat aiempia havaintoja perehdytyksen merkityksestä, ja tuo samalla esille tarpeen tutkia lisää asiakaskokemusta, muutostilanteita, palautejärjestelmän kehittämistä ja perehdytettävän aktiivisuutta.</p>		
Avainsanat Perehdytys, perehdyttäminen, perehdytysprosessi, uusi työntekijä, työsuhteen aloitus, kuntoutusala		

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author Marika Pekkarinen	
Title of Thesis Onboarding That Supports the Commencement of Work: Development of the Onboarding Process in a Rehabilitation Company	
Date December 9, 2024	65/3
Client Organisation /Partners Mehiläinen Tutoris Oy	
<p>The topic of this thesis was to develop a new employee onboarding process. The aim of the study was to create a written onboarding process for the client company that meets the needs of a rehabilitation business and supports the onboarding of new employees. The purpose of the study was to determine, with the help of employees of the company, what kind of onboarding process best supports therapists starting work at the company.</p> <p>The thesis was represented qualitative research that utilized a development research approach. The data was collected through interviews and collaborative workshop. The research target group consisted of eight employees: four supervisors and four therapists, whose experiences regarding the onboarding process were investigated through initial interviews. This data formed the basis for the first draft of the onboarding process. Its functionality was reviewed and developed further by the collaborative workshop, which consisted the interviews of the supervisors. The theoretical framework was based on literature and research related to onboarding processes.</p> <p>Results of this thesis show, that the commencement of work for new employees in the client company is best supported by a five-step onboarding process that is well-structured and systematically implemented. The five steps of the process include: recruitment decision, job interview, preparation for the start of work, intensive onboarding period, and finishing the onboarding period. A clear documentation provides a significant support for supervisors in implementing onboarding, ensures equal onboarding for all employees, and a continuous evaluation and development of the process. The commencement of work for new employees is best supported by providing a well-formulated onboarding plan, which considers individual needs, time resources and the methods in use. Especially the time resources got strongly emphasized in the present study. It is important that the time needed for onboarding is scheduled for both the supervisor and the new employee so that there are resources and possibilities enough for learning and successful work experiences. An unhurried atmosphere, moreover, creates an image about the well organized job, which may improve the reputation of the employer and support the commitment of employees. However, the results also highlighted the importance of employee´s own active participation for ensuring an efficacious learning process. The results support the earlier findings about the significance of the onboarding. They simultaneously rise interests to study further client experiences and organizational change situations, and to develop feedback systems, as well as to increase the active role of the new employee in the onboarding process.</p>	
Keywords Onboarding, orientation, onboarding process, new employee, commencement of employment, rehabilitation sector	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA.....	7
2.1	Opinnäytetyön lähtökohdat ja rajaus.....	7
2.2	Toimeksiantaja	7
2.3	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	8
3	PEREHDYTYKSEN TAVOITTEET.....	10
3.1	Perehdytys käsitteenä	10
3.2	Perehdytyksen tavoitteet.....	11
3.3	Perehdytyksen hyöty organisaatiolle.....	11
3.4	Perehdytystä tukevia tekijöitä työntekijän kannalta.....	13
3.4.1	Riittävä ajankäyttö perehdytyksen onnistumisessa	13
3.4.2	Perehdytysuunnitelman merkitys perehdytyksen toteutuksessa	14
3.4.3	Perehdyttäjän merkitys onnistuneessa perehdytyksessä.....	15
3.4.4	Yksilöllisten oppimistarpeiden ja tiedon määrän huomioiminen	16
3.4.5	Mentoroinnin rooli oppimisen ja vuorovaikutuksen tukena	17
3.4.6	Motivointi ja seuranta osana vuorovaikutteista perehdytystä	18
3.4.7	Työntekijän rooli perehdytyksen onnistumisessa	18
4	PEREHDYTYSPROSESSI.....	20
4.1	Prosessi käsitteenä	20
4.2	Prosessien hyöty organisaatiolle.....	22
4.3	Prosessin kehittäminen	23
4.4	Prosessikaavion tekeminen.....	23
4.5	Perehdytysprosessin tavoitteet ja vaiheet.....	24
4.5.1	Ennen rekrytointia	24
4.5.2	Rekrytointi	25
4.5.3	Ennen ensimmäistä työpäivää.....	25
4.5.4	Vastaanotto.....	26
4.5.5	Intensiivivaihe	26
4.5.6	Perehdytys päättyy	27
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	28
5.1	Opinnäytetyön tutkimusote.....	28
5.2	Opinnäytetyötä ohjaava lähestymistapa	28

5.3	Tutkimusaineiston hankinta.....	29
5.3.1	Haastattelu.....	29
5.3.2	Yhteiskehittäminen.....	30
5.4	Aineiston analyysi.....	31
6	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	34
6.1	Haastateltavien taustat ja työkokemus.....	34
6.2	Nykytilan kuvaus	34
6.3	Valmistautuminen perehdytykseen	37
6.4	Ajan resurssointi.....	37
6.5	Perehdytysuunnitelma	38
6.6	Perehdyttäjän ominaisuudet.....	39
6.7	Perehdytysprosessin intensiivivaihe	40
6.8	Hybridimalli perehdytyksessä.....	41
6.9	Yksilöllisyys perehdytyksessä	41
6.10	Yhteiskehittämisen tulokset.....	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
7.1	Opinnäytetyön rakenne ja perehdytysprosessin lähtöasetelmat.....	45
7.2	Uuden työntekijän työn aloittamista tukeva perehdytysprosessi Mehiläinen Tutoris Oy:ssä.....	45
7.3	Uuden työntekijän perehtymistä tukevia toimintatapoja.....	48
8	POHDINTA.....	51
8.1	Loppupohdinta.....	51
8.2	Luotettavuus ja eettisyys	54
8.3	Jatkotutkimusaiheet.....	55
	LÄHTEET	56
	LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	61
	LIITE 2: PEREHDYTYSPROSESSI	62
	LIITE 3: PEREHDYTYSPROSESSI KUVAUS.....	63
	 KUALUETTELO	
	Kuva 1. Esimerkki työnohjaus prosessista (Mehiläinen Tutoris, arkisto, n.d.)	20
	Kuva 2. Yhteiskehittämisessä esitelty perehdytysprosessi luonnos	43

1 JOHDANTO

Perehdytysprosessi on keskeinen osa organisaation toimintaa. Se on yksi johtamisen työvälineistä, jonka kautta organisaatio toteuttaa yrityksen strategiaa. Perehdytysprosessi sisältää sarjan perehdyttämiseen liittyviä toimenpiteitä, joilla pyritään varmistamaan uusien työntekijöiden sujuva sopeutuminen työympäristöön ja tehtäviin.

On tärkeää ymmärtää, että perehdytysprosessi ei rajoitu vain tiedon siirtämiseen uudelle työntekijälle ensimmäisten työpäivien aikana, vaan se on laajempi kokonaisuus, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Se on vuorovaikutteinen prosessi, jossa sekä organisaatio että työntekijä oppivat toisiltaan. Prosessi pysyy taustalla, mutta toimenpiteet prosessin sisällä elävät ihmisten ja tilanteiden mukana. Selkeästä prosessista hyötyvät niin organisaatio kuin uusi aloittava työntekijä, mutta lopullinen prosessista hyötyjä on palvelun kohteena oleva asiakas. (Hannus 1994, 35–36; Eklund 2018, 25–31.)

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Mehiläinen Tutoris Oy:lle, joka on valtakunnallinen kuntoutusalan yritys. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayritykselle uusi perehdytysprosessi, joka vastaa yrityksen tarpeita ja mahdollistaa uusien työntekijöiden tehokkaamman perehdyttämisen. Työn tarkoituksena oli selvittää yrityksessä toimivien esihenkilöiden ja terapeuttien avulla, millainen perehdytysprosessi tukee parhaiten yrityksessä työsuhteessa aloittavia terapeuteja.

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä ongelmana oli kirjallisen perehdytysprosessin puuttuminen. Toimeksiantajalla oli tosin käytössään yhdenlainen perehdytysprosessi, joka ohjasi uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Se ei kuitenkaan ollut dokumentoituna kirjalliseen muotoon, vaan se toteutettiin vakiintuneiden käytäntöjen mukaisesti. Perehdytysprosessin uudistaminen ja luominen kirjalliseen muotoon oli toimeksiantajalle ajankohtainen ja tärkeä. Sen toivottiin mahdollistavan laadukkaamman perehdytyksen toteuttamisen uusille työntekijöille, kun kaikissa toimipisteissä perehdytys toteutettaisiin saman ohjeistuksen mukaisesti. Kirjattu prosessi mahdollistaa myös jatkossa entistä paremmin sen kriittisen tarkastelemisen: mikä prosessissa toimii ja mikä vaihe vaatii edelleen kehittämistä.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa käytettiin tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapaa. Tutkimuksen pääpaino on kehittämistoiminnassa, mutta se hyödyntää myös tutkimuksellisia periaatteita (Toikka & Rantanen 2009, 9). Aineisto opinnäytetyöhön kerättiin haastattelemalla ja yhteiskehittämisellä. Teoreettinen tieto kerättiin kirjallisuudesta, joissa käsitellään perehdytystä ja prosesseja. Aineiston ja teoreettisen tiedon pohjalta toimeksiantajalle luotiin perehdytysprosessi, jonka kehittämistyöhön opinnäytetyön tekijä osallistui. Opinnäytetyötä voidaan käyttää jatkossa Mehiläinen Tutoris Oy:n perehdytysprosessin kehittämiseen ja parantamiseen. Lisäksi tämän opinnäytetyön tulokset voivat hyödyttää myös muita kuntoutusalan organisaatioita, jotka suunnittelevat tai kehittävät omaa perehdytysprosessiaan.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA

2.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja rajaus

Aihevalinta sai alkunsa Mehiläinen Tutoris Oy:ssä vuonna 2022 toteutuneesta yrityskaupasta. Yrityskaupan myötä yrityksen sisäisiä toimintamalleja muuttui ja sen seurauksena perehdytysmateriaali edellytti välitöntä uudistamista. Kun perehdytysmateriaalin sisällön uudistamisen tarve oli todettu, havaittiin, että yritykseltä puuttui kirjallinen perehdytysprosessi. Siitä ei ollut prosessikaaviota, eikä sen tavoitteita tai osa-alueita ollut kuvattu. Perehdyttämisestä vastaavat esihenkilöt opetettiin perehdyttämiseen suusanallisen kokemustiedon ja vakiintuneiden käytänteiden kautta.

Mehiläinen Tutoris Oy:n käytössä ollut perehdytysprosessi oli luotu nykyiseen muotoonsa vuosien 2017–2018 välisenä aikana. Tuolloin yritys oli uudistanut perehdytysprosessin niin, että esihenkilön pitämästä PowerPoint-esityksistä luovuttiin ja yritys siirsi perehdytyksen sähköiseen oppimisympäristöön. Sähköisessä oppimisympäristössä uusi työntekijä perehtyi itsenäisesti yrityksen toimintaan, asiakkaisiin, henkilöstörakenteeseen, arvoihin, työsuhteeseen liittyviin tekijöihin, palkkaukseen, työsuojeluun, työterveyteen, kouluttautumiseen ja omaan tehtävään. Tämän lisäksi uutta työntekijää perehdytettiin vuorovaikutteisesti kasvokkain ja etänä. Lisäksi perehdyttävälle nimettiin mentori eli tukihenkilö, joka oli koeajan loppuun saakka uuden työntekijän tukena, yhdessä muun tiimin kanssa. Työntekijällä oli käytössä myös muu kirjallinen materiaali, kuten työohjeet. Esihenkilöille on ollut tukena ”check-lista”, josta esihenkilö on voinut tarkistaa, että kaikki asiat tulevat perehdytettyä.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli selkeä alusta lähtien: yritykseltä puuttui kirjattu perehdytysprosessi. Tutkimuskysymysten ja lähestymisnäkökulman löytyminen aiheeseen hakivat paikkaansa useamman kuukauden ajan, johon opinnäytetyön ohjaajat antoivat tukeansa. Lopulta lähestymisnäkökulma alkoi kirkastua ja kehittämistyö pääsi alkuun. Opinnäytetyösuunnitelma on palautettu marraskuussa 2022 ja itse kehittämistyö alkoi huhtikuussa 2023. Opinnäytetyön toteutusta tuki tekijän oma rooli Mehiläinen Tutoris Oy:n työntekijänä 13 vuoden ajalta, joista 9 vuotta esihenkilönä ja aiemmat vuodet terapiatyössä. Tämän ansiosta opinnäytetyön tekijä tunsi hyvin yrityksen toimintatavat, mikä teki yhteistyöstä verkostoissa sujuvaa ja helppoa.

Opinnäytetyön keskeisiä teemoja olivat perehdytys, prosessi ja perehdytysprosessi. Perehdytyksellä voidaan tarkoittaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä, pitkään poissaolleen työntekijän perehdytystä tai vanhan työntekijän perehdytystä uusiin toimintatapoihin (Kupias & Peltola 2009, 18). Tässä työssä keskityttiin tarkastelemaan pelkästään uusille työntekijöille toteutettavaa perehdyttämistä. Opinnäytetyön ulkopuolelle jäi perehdytysprosessin käyttöönottoon liittyvät toimet, kuten prosessin toimivuuden arvioiminen käytännössä ja sen pohjalta jatkokehittäminen yrityksen käyttöön. Toimeksiantajan perehdytysprosessiin liittyvää tavoitteiden asettelua tai prosessin sisälle kehitettäviä menetelmiä, kuten perehdytysuunnitelma, jäivät myös opinnäytetyön ulkopuolelle, vaikka niitä työssä osana perehdytysprosessia käsitelläänkin.

2.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja Mehiläinen Tutoris Oy, on kuntoutuspalveluja tuottava kotimainen yritys, joka on perustettu vuonna 2003 innostuksesta ja tarpeesta kehittää kuntoutusalalle hyviä uusia

käytäntöjä ja tehokkaita toimintatapoja sekä tarjota näihin pohjautuvia palveluita. Vuonna 2022 Tutoris Oy liittyi osaksi Mehiläinen-konsernia, jolloin nimeksi tuli Mehiläinen Tutoris Oy. Mehiläinen Tutoris Oy toimii erillisyyhtiönä Mehiläinen-konsernissa. (Mehiläinen Tutoris Oy 2023.)

Mehiläinen Tutoris Oy:ssä on noin 250 työntekijää. Kuntoutusalan työntekijät ovat koulutukseltaan puhe-, toiminta- ja fysioterapeutteja. Lisäksi yrityksessä työskentelee hallinnon työntekijöitä sekä asiakaspalveluassistentteja. Tukipalvelut toteutuvat Mehiläinen konsernin toimesta. Toimipisteitä yrityksessä on 24. (Mehiläinen Tutoris Oy 2023.) Mehiläinen Tutoris Oy:n liikevaihto vuonna 2021 oli 18 973 000 € ja liikevoitto 1 608 000 € (Asiakastieto 2023).

Mehiläinen Tutoris Oy tuottaa vaativan lääkinnällisen kuntoutuksen palveluita sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille, kuten Kelalla, hyvinvointialueille, vakuutusyhtiöille, yhdistyksille ja yrityksille. Palveluita tarjotaan myös itsemaksaville asiakkaille. Kuntoutus voidaan toteuttaa vastaanotolla, etänä ja asiakkaan omassa toimintaympäristössä, kuten kotona, päiväkodissa tai palveluasunnossa. Palvelut on kohdennettu kaikenikäisille asiakkaille ja kuntoutus voi olla yksilöterapiaa, pariterapiaa, ryhmäterapiaa, NUOTTI-valmennusta sekä erilaisia verkosto- ja yhteistyökäyntejä. (Mehiläinen Tutoris Oy 2023.)

Mehiläinen Tutoris Oy:n toiminta-ajatus on toteuttaa kuntoutus yhteisöllisen Startti-Matka-Pysäkki® -toimintamallin mukaisesti. Perusajatus on, että ammattilainen perehtyy kuntoutujan ympäristöön sekä olosuhteisiin ja hakee ratkaisuja kuntoutujalle tärkeisiin toimintoihin. Kuntoutukseen otetaan mahdollisuuksien mukaan kuntoutujan lähitoimijoita, kuten vanhemmat, päiväkodin hoitaja tai puoliso. Yhteistyössä kuntoutujan ja hänen lähitoimijoidensa kanssa Mehiläinen Tutoris Oy:n ammattilainen asettaa kuntoutukselle tavoitteet, tekee terapiasuunnitelman ja toteuttaa kuntoutusprosessin suunnitelman mukaisesti. Kuntoutusprosessin loppupuolella ammattilainen arvioi yhdessä kuntoutujan ja hänen lähitoimijoidensa kanssa kuntoutuksen toteutumista ja tekee yhdessä jatkosuunnitelman. Kuntoutusprosessia mitataan NPS-kyselyllä sekä yrityksen omalla asiakastytyväisyysskyselyllä, jotka pyydetään niin kuntoutujilta kuin heidän lähitoimijoiltaan. (Mehiläinen Tutoris Oy 2023.)

Mehiläinen Tutoris Oy:ssä jatkuva laadun kehittäminen ja sitouttaminen ovat toiminnan ydin. Laatu, turvallisuus ja vaikuttavuus perustuvat Mehiläisen tehtävään ja arvoihin, jotka ovat: 1) tieto ja taito, 2) välittäminen ja vastuunotto, 3) kumppanuus ja yrittäjyys, 4) kasvu ja kehitys. Toiminnassa laatu tarkoittaa sitä, että kuntoutustyö tyydyttää asiakkaiden tarpeita ja odotuksia oikea-aikaisesti, ja ne perustuvat parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon. Laatupolitiikalla varmistetaan, että kuntoutuspalvelut toteutetaan yhteisten toimintatapojen mukaisesti. Toimintajärjestelmien perehdytys kuuluu kaikille ammattiryhmille perehdytysohjelman mukaisesti. (Mehiläinen Oy 2023.)

2.3 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda uusi perehdytysprosessi yksityiselle kuntoutusalan yritykselle, Mehiläinen Tutoris Oy:lle. Työn tarkoituksena oli yrityksessä toimivien esihenkilöiden ja terapeuttien haastatteluaineiston perusteella selvittää, millainen perehdytysprosessi tukee parhaiten työsuhteensa aloittavia terapeutteja, mikä tieto on oleellista perehdytysprosessin luomiselle.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen perehdytysprosessi tukee parhaiten yrityksen uusien terapeuttien työn aloittamista?

2. Millaisilla perehdyttämisen toimintatavoilla pystytään parhaiten tukemaan uusien terapeuttien työn aloittamista yrityksen esihenkilöiden ja terapeuttien näkökulmasta?

3 PEREHDYTYS

3.1 Perehdytys käsitteenä

Jokaisella uudella työntekijällä on lakisääteinen oikeus saada perehdytystä. Perehdyttäminen sisältää toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii suorittamaan työtehtävänsä turvallisesti ja terveellisesti. Perehdytys auttaa työntekijää omaksumaan työpaikan tavat, odotukset, vastuut ja velvollisuudet. (Esimiesten perehdyttäminen, n.d. 7, 9). Lawson (2021) ja Lauby (2016, 11) kuvaavat perehdytystä prosessina, jonka avulla työntekijä saadaan kaikkein vaikuttavimmin tuottavaksi työntekijäksi. Dávila ja Pina-Ramirez (2018, Origins of onboarding programs) mukaan perehdytyksessä on kyse siitä, mitä organisaatio tekee auttaakseen uutta työntekijää omaksumaan tarvittavat mallit, jotta hän menestyisi työtehtävässään ja sopeutuisi organisaation kulttuuriin ja omaan rooliinsa.

Perehdytys on yksi johtamisen väline, jonka kautta yritys toteuttaa yrityksen strategiaa (Eklund 2018, 27). Sen avulla uusi työntekijä tutustuu organisaation yrityskulttuuriin: yrityksen tiedostettuihin ja tiedostamattomiin arvoihin, rakenteisiin sekä toimintatapoihin, jotka ohjaavat työntekijän ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistää ja erottaa yrityksen muista yrityksistä ja organisaatioista (Luukka, 2019, 24). Perehdytys on osa strategiaa ja sen kautta pyritään houkuttelemaan uusia työntekijöitä sekä säilyttämään vanhat (Godinho, Reis, Pinto, Carvalho Rui & Martinho 2023). Perehdytys on uudelle työntekijälle uuden oppimista ja tiedon soveltamista, mutta perehdytyksessä yritys myös vastaanottaa koko ajan tietoa, muokkaa olemassa olevia toimintatapoja ja sopeutuu uuden työntekijän mukanaan tuomaan muutokseen (Eklund 2018, 25).

Dávila ja Pina-Ramirez (2018, What is onboarding?) jakavat perehdytyksen kahteen osaan: yleiseen- ja roolikohtaiseen perehdytykseen. Yleisessä perehdytyksessä uusi työntekijä tutustuu organisaation yleisiin asioihin, kuten kulttuuriin, historiaan, arvoihin ja sääntöihin. Hän oppii, miten asiat tässä organisaatiossa tehdään. Roolikohtainen perehdytys on taas tehty yksilöllisesti tehtäväkohtaiseksi ja sen tavoitteena on sulauttaa työntekijä oman yksikön kulttuuriin. Roolikohtainen perehdytys auttaa työntekijää hankkimaan tiedot, taidot ja käytännöt, joita hän tarvitsee suorittaakseen työtehtävänsä.

Englannin kielessä käytetään kahta erilaista ilmaisua perehdytyksestä: orientation ja onboarding. Orientation kuuluu työsuhteen alkuun ja tavoitteena on työn tekemisessä tarvittavien perusvalmiuksien hankkiminen. Onboarding on laajempi termi ja sen tarkoitus on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan tekemiseen, varmistaa hänen sitoutumisensa organisaatioon ja edistää strategisten tavoitteiden sisäistämistä. (Kaijala 2016, 66,100.) Dávila ja Pina-Ramirez (2018, What is onboarding) toteavat, että orientation kuuluu osana laajempaa onboardingia.

Kansainvälisesti perehdytyskäytännöissä on eroja. Esimerkiksi Acevedo ja Yancey (2011) ovat tutkinut vertaillen Japanin ja länsimaisten yritysten perehdytyksiä. Japanissa työntekijöitä ei palkata vain tiettyyn tehtävään, vaan koko urapolkuun organisaatiossa. Uudet työntekijät, usein vastavalmistuneet, käyvät läpi pitkäkestoisen perehdytys- ja koulutusprosessin, joka voi kestää kolmesta kuukaudesta kolmeen vuoteen. Tämän aikana työntekijä ikään kuin muokataan organisaatioon. Länsimaissa organisaatioissa perehdytys taas keskittyy usein tiettyyn rooliin tai tehtävään. Uudet työntekijät palkataan asiantuntijatehtäviin, ja heille tarjotaan tehtävän edellyttämä perehdytys, jonka jälkeen heiltä odotetaan itsenäistä suoriutumista annetuista tehtävistä.

Kuten edellä on kuvattu, perehdytys sisältää runsaasti teknistä tiedon ja käytännön siirtämistä. Se on vuorovaikutteinen prosessi, jossa uusi työntekijä integroidaan osaksi työyhteisöä ja sen toimintatapoja. Tämä prosessi herättää väistämättä tunteita. Harpelund, Hojberg ja Nielsen (2019, 18) toteavatkin, että perehdytyksessä on aina kyse tunteiden luomisesta.

3.2 Perehdytyksen tavoitteet

Perehdytys rakennetaan hyvin yksilöllisesti jokaiselle organisaatiolle. Yhdistäviä tekijöitä perehdytykselle ovat kaikille työturvallisuuslaissa määritetyt tehtävät ja tavoite on saada uusi työntekijä oppimisprosessin alkuun niin, että hän saa parhaat mahdolliset eväät menestyä organisaatiossa. (Cadwell 1988, 28; Eklund 2018, 26; Luukka 2019, 6.) Muita tärkeitä tavoitteita on luoda perehdytettävälle myönteinen asennoituminen tulevaan työhön ja henkilöstöön, edistää itsenäisyyttä ja aktiivisuutta, edistää tiedollista ja taidollista osaamista sekä työhyvinvointia (Esimiesten perehdyttäminen n.d, 7).

Perehdytyksen tavoitteena on yrityskulttuurin näkökulmasta toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi työyhteisöön ja opettaa hänelle keskeiset asiat organisaation toimintavoista ja työyhteisössä toimimisesta (Luukka 2019, 289). Tämä auttaa työntekijää sopeutumaan nopeasti organisaatioon, työyhteisöön ja sen sidosryhmiin (Joki, 2018, 111). Ketola (2010, 72) ja Valvisto (2005, 47) korostavat, että perimmäisenä tarkoituksena perehdytyksellä on lyhentää aikaa, jona uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Layby (2016, 31) mukaan perehdytyksen tarkoituksena on saada uusi työntekijä toteuttamaan työtä itsenäisesti ja mahdollisimman virheettömästi sekä taloudellisesti. Laaksosen (2017, 99) mukaan onnistunut perehdytys luo edellytykset moniosaamisen kehittymiselle ja sitä kautta myös toiminnan jatkuvuudelle.

3.3 Perehdytyksen hyöty organisaatiolle

Taulukossa 1. on esitetty, millaisia hyötyjä perehdytyksestä voi olla organisaatioille. Taulukko on koottu kirjallisuudessa esitetyistä teorioista ja tutkimuksista. Hyödyt on jäsennetty taulukkoon, jotta ne ovat helposti tarkasteltavissa ja tarjoavat kokonaiskuvan perehdytyksen vaikutuksista organisaation eri osa-alueisiin. Taulukossa vasemmalla on kuvattu hyödyt ja oikealla näkyvät lähteet, joista nämä tiedot ovat peräisin. Lähteiden avulla voi nähdä, kuinka moni teoreetikko on tunnistanut saman tai samantyyllisen höydyn.

Taulukko 1. Perehdytyksen hyötyjä organisaatiolle kirjallisuudessa esitetyn mukaan.

Hyöty	Viite
Parantaa asiakaspalvelun laatua	Cadwell 1988, 3
Parantaa yrityksen tuottavuutta	Cadwell 1988, 3; Eklund 2018, 31
Vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta	Cadwell 1988, 3; Haapakoski, Kangas, Ryyänen & Wulff 1990, 4; Dávila & Pina-Ramirez 2018; Eklund 2018, 19
Vähentää työntekijöiden virheitä, onnettomuuksia ja tapaturmia	Cadwell, 1988, 3; Haapakoski ym.1990, 4

(jatkuu)

Taulukko 1. (jatkuu)

Parantaa työntekijöiden suorituskykyä	Allen, Shore & Griffeth 2004; Harris, Winkowski & Engdahl 2007; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007; Meyer & Bartels 2017
Lisää työntekijän ymmärrystä, mitä häneltä odotetaan	Cadwell 1988, 3
Vähentää poissaoloja	Haapakoski ym.1990, 4; Dávila & Pina-Ramirez 2018
Vahvistaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen/parantaa lojaalisuutta organisaatiota kohtaan	Eklund 2018, 31; Joki 2018, 111; Bowers, Thal ja Elshaw 2023; Gecienen 2023, 39; Koskimaa ja Häll 2023; Parviainen 2022, 2, 59-60; Allen ym. 2004; Harris ym. 2007; Bauer ym. 2007; Meyer & Bartels 2017
Osoittaa yrityksen halun investoida omien työntekijöidensä kehittämiseen ja menestykseen	Dávila & Pina-Ramirez 2018
Nopeuttaa työntekijän tuottavuuden saavuttamista	Gecienen 2023, 39; Joki, 2018, 111
Tukee työntekijöiden työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä, viihtyvyyttä ja työilon kokemuksia	Cadwell 1988, 3; Juuti ja Vuorela 2015, 63–64; Eklund 2018, 31; Bowers ym. 2023; Koskimaa ja Häll (2023); Allen ym. 2004; Harris ym. 2007; Bauer ym. 2007; Juuti & Vuorela 2015, 63-64; Meyer & Bartels 2017
Lisää työntekijöiden turvallisuudentunnetta	Haapakoski ym.1990, 4; Parviainen 2022, 2
Luodaan pohja työssä menestymiselle	Haapakoski ym.1990, 4
Edistää kulttuurista yhteensopivuutta	Dávila & Pina-Ramirez 2018, Gecienen 2023, 39
Voidaan vastata kasvavaan työntekijätarpeeseen	Koskimaa ja Häll (2023)

Taulukosta 1. voidaan havaita, että perehdytyksellä on monenlaisia vaikutuksia niin työntekijöihin kuin organisaation toimintaan. Jokainen esiin nostettu hyöty on tärkeä, ja ne vaikuttavat joko itsenäisesti tai yhdessä eri osa-alueisiin, kuten tuottavuuteen, asiakaspalvelun laatuun, työturvallisuuteen sekä työhyvinvointiin. Yksi keskeisistä hyödyistä on asiakaspalvelun laadun parantuminen. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys ei hyödytä vain työntekijää ja työnantajaa, vaan sen vaikutukset ulottuvat myös asiakkaisiin laadun kautta (Cadwell, 1988, 3).

Toisena tärkeänä perehdytyksen hyötynä on sen vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Eklundin (2018, 33–34) mukaan hyvin toteutettu perehdytys auttaa työntekijöitä hallitsemaan työtehtävänsä paremmin, mikä parantaa heidän tuottavuuttaan ja sitoutumistaan organisaatioon. Epäonnistunut perehdytys voi johtaa siihen, että työntekijä irtisanoutuu, mikä puolestaan aiheuttaa organisaatiolle lisäkustannuksia muun muassa uuden rekrytointiprosessin myötä.

Kolmantena huomionarvoisena hyötynä voidaan mainita työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen ja organisaation toimintaan sitoutuminen, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa sekä tuottavuuteen. Davila ja Pina-Ramirez (2018, Benefits to the business) ja Eklund (2018, 19) tuovat esiin, että työntekijän kokemus, kuten arvostuksen tunne, vaikuttaa merkittävästi vaihtuvuuteen. Huonosti toteutettu perehdytys voi lisätä työntekijän stressiä ja johtaa irtisanoutumiseen. Dávila ja Pina-Ramirez (2018, Shapping the future) BAMboohR-kyselyn mukaan vuonna 2014 noin 1000 vastaajasta kolmannes kertoi irtisanoutuneensa, koska he eivät olleet saaneet lainkaan perehdytystä tai se oli ollut hyvin puutteellista. Lisäksi 15 % vastaajista oli ilmoittanut, että hyvän perehdytysohjelman puute oli vaikuttanut heidän päätökseensä irtisanoutua. Näiden havaintojen perusteella perehdytyksellä näyttää olevan keskeinen rooli työntekijöiden pysyvyydessä ja sitoutumisessa.

Kuten taulukosta 1 voidaan nähdä, useat tutkimukset ovat osoittaneet perehdytyksen tukevan työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Parviaisen (2022, 2, 59–60) mukaan puutteellinen perehdytys voi johtaa muun muassa vaaratilanteisiin, turhiin työtehtäviin, epävarmuuteen ja stressiin. Lisäksi työntekijä saattaa kokea ulkopuolisuuden ja työyhteisöön kuulumattomuuden tunnetta. Hyvin toteutettu perehdytys sen sijaan voi luoda vahvan perustan työntekijän työhyvinvoinnille ja työviihtyvyydelle, mikä auttaa häntä sopeutumaan organisaatioon ja tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä.

3.4 Perehdytystä tukevia tekijöitä työntekijän kannalta

3.4.1 Riittävä ajankäyttö perehdytyksen onnistumisessa

Kun perehdytys toteutetaan hyvin, se vie aikaa. (Joki 2018, 111). Mikäli uuden työntekijän työnopastukseen ei ole aikaa, ei häneltä voi vaatia kunnon työtuloksiakaan (Juuti & Vuorela 2015, 65). Esihenkilö on yleensä se, joka päättää perehdyttämiseen käytettävän ajan. Esihenkilön tehtävä on varata perehdyttämiseen riittävästi aikaa ja huolehtia, että uusi työntekijä saa kaikissa tilanteissa riittävän tuen työnsä toteuttamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 130–131.)

Perehdyttämisen laajuus tulee arvioida tapauskohtaisesti. Laajuuteen vaikuttavat uuden työntekijän tulevat työtehtävät, työntekijän ammatillinen osaaminen, työkokemus, ikä ja työsuhteen pituus. Lyhyissä sijaisuuksissa kerrotaan työn kannalta oleellisimmat tiedot ja tuolloin ajallisesti perehdytys on lyhyempi kuin pidemmissä työsuhteissa. Kokenut työntekijä saattaa olla aktiivisempi ja oma-aloitteisempi kuin nuori työntekijä, minkä vuoksi nuori uusi työntekijä tarvitsee tietoa jo pelkästään perusasioihin, mistä syystä heille on varattava prosessiin enemmän aikaa. Kun uudella työntekijällä on ammatillisesti jo kokemusta samalta alalta, on hänellä näkemystä enemmän tulevista työtehtävistä kuin eri alalta tulevalta henkilöllä. Tulee kuitenkin muistaa, että uuden työntekijän taustasta huolimatta, uusi organisaatio on aina vieras uudelle työntekijälle organisaation tavoitteineen, työskentelytapoineen ja ihmisineen. (Joki 2018, 112–113.) Myös Parviaisen (2022, 57) tuloksissa nousi esille, että laadukas perehdytys vaatii aikaa, ja sen todetaan lisäävän myös mm. työturvallisuutta.

3.4.2 Perehdytys suunnitelman merkitys perehdytyksen toteutuksessa

Perehdytys suunnitelma muodostaa perustan onnistuneelle perehdytykselle, ja sen merkitys korostuu useissa tutkimuksissa. Suunnitelman avulla määritellään, mitä perehdytys kyseisessä organisaatiossa tarkoittaa, mitä sillä toivotaan saavutettavan ja mitä se pitää sisällään. Kun perehdytys on huolella suunniteltu ja toteutettu, se nostaa yrityksen tuottavuutta, lisää työtyytyväisyyttä ja vahvistaa työntekijän sitoutumista yritykseen. Suunnitelmallisuus takaa, että perehdytys on uudelle työntekijälle tasalaatuisempaa, tasapuolisempaa, laadukkaampaa ja tukee yrityksen jatkuvaa kehittymistä. Se antaa jokaiselle työntekijälle samat mahdollisuudet onnistua työssään, vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin yrityksen tulosta tekeväksi jäseneksi. (Ukkonen & Hyttinen 2012, 43; Eklund 2018, 20, 31, 36–37; Joki 2018, 111.)

Määttä ja Raattama (2020, 36) huomioivat tuloksissaan, että perehdytyksen tulee olla suunnitelmallisuuden lisäksi yhtenäistä ja tavoitteellista. Lehto (2020) taas kuvaa, että perehdytys suunnitelalla on suuri merkitys perehdytyksen onnistumiseen, koska sen avulla voidaan huomioida työntekijän erityispiirteitä, kuten aikaisempi työkokemus. Laaksonen (2017, 98) lisää, että perehdytys suunnitelman läpi käyminen perehdyttäjän ja uuden työntekijän kesken auttaa muodostamaan molemmille osapuolille kuvan, mitä asioita uuden työntekijän perehdytys voi pitää sisällään. Acevedo ja Yancey (2011) puolestaan nostavat tutkimuksessaan esille, että hyvin suunnitellulla perehdytysohjelmalla uusi työntekijä saadaan hyvin sosiaalistettua ja koulutettua nykypäivän stressaavassa työelämässä. Eklund (2018, 77) lisää vielä, että perehdytys suunnitelman kannattaa olla kirjattuna suunnitelmana, jolloin tasalaatuisuus on varmempaa, eikä suunnitelmaa tarvitse tehdä joka kerta uudelleen.

Joustamaton perehdytys prosessi ei välttämättä palvele uutta työntekijää eikä työnantajaa, koska perehdytys on yksilöllinen jokaiselle uudelle työntekijälle. Perehdytys suunnitelma, jota voidaan muokata sujuvasti uuden työntekijän perehdytyksen edetessä, on ainoa mahdollisuus toteuttaa yksilöllisempää perehdytystä. (Eklund 2018, 79–80.) Myös Byman (2019, 14) nostaa esille, että perehdytyksen tulisi olla kaikille yksilöllistä. Siinä tulisi huomioida jokaisen yksilölliset vahvuudet ja tarpeet. Frögél ym. (2023) ovat tutkineet perehdytys ohjelman tehokkuutta uusien työntekijöiden sosiaalistumisprosessissa organisaatioon. Tutkimuksessa havaittiin, että hyvin suunnitellut ja jäsennellyt perehdytys käytännöt parantavat uusien työntekijöiden roolin selkeyttä, työtehtävien hallintaa ja sosiaalista hyväksyntää, mikä puolestaan auttaa heitä sopeutumaan nopeammin uuteen työympäristöön. Lehto (2022, 57) toteaa, että systemaattisella perehdytys suunnitelalla luodaan myönteisiä asenteita uudelle työntekijälle ja myös työyhteisössä. Hyvällä perehdyttämällä luodaan pohja osaamisen ja palveluiden laadun säilyttämiselle. Se lisää työmotivaatiota ja sitoutumista työhön. Hyvällä ensivaikutelmalla ja vastaanotolla nähdään olevan vaikutusta onnistuneelle työsuhteelle.

Perehdytys suunnitelmassa tulee näkyä neljä tekijää: kuka perehdyttää, mitä perehdyttää, milloin perehdyttää ja miten perehdyttää (Eklund 2018, 76). Seuraavassa tarkastellaan vielä näitä hieman tarkemmin:

Kuka perehdyttää. On tärkeää, että suunnitelmassa on selkeästi merkitty, kuka mitäkin asioita perehdyttää uudelle työntekijälle (Eklund 2018, 77).

Mitä perehdyttää. Suunnitelmassa on kirjattuna mitä asioita perehdytyksessä käydään. Näitä ovat esimerkiksi yritykseen liittyvät tekijät, kuten toiminta-ajatus ja asiakkaat, toimintatavat, kuten arvot ja

työasu, tilat, työaika ja palkka-asiat, työturvallisuus tekijät, oma tiimi ja oma tehtävä. (Eklund 2018, 77; Joki 2018 115–117.)

Milloin perehdyttää. Vaikka perehdytyksen aikataulu saattaa elää perehdytyksen aikana, kannattaa alustava suunnitelma merkitä ylös muistiin. Sen kautta voidaan arvioida perehdytyksen etenemistä ja oppia seuraavia perehdytettäviä varten. Perehdyttämissuunnitelmassa aikataulu voi olla merkittynä päiväkohtaisesti tai laajemmin esimerkiksi viikkokohtaisena. (Eklund 2018, 78; Joki 2018 117.)

Miten perehdyttää. Perehdytyksen käytännön toteuttaminen voidaan tehdä hyvin monin tavoin. Perehdytystä voidaan toteuttaa esimerkiksi keskusteluin, vierestä seuraamalla, käytännön tekemisenä, ryhmätyöskentelynä, itsenäisenä opiskeluna, sähköpostein, verkkokursseina, webinaareina, peleinä ja videoina. (Kupias & Peltola 2009, Ketola 2010, 72; 36–41; Eklund 2018, 79.)

Arthur (2012, 532) nostaa esille, että perehdyttämisen toteutuksen tulee olla paitsi miellyttävä, mutta myös mieleenpainuva, minkä vuoksi toteutuksessa kannattaa käyttää luovuutta. Pinco, Salanta, Belleiu ja Crisan (2024) työryhmä tutkivat etä- ja perinteisten perehdytysprosessien vaikutusta organisaatioihin. Tutkimuksessa oli käyty läpi 40 tieteellistä artikkelia, jotka oli julkaistu vuosien 1994 ja 2022 välillä. Tuloksissa oli havaittu, että etäperehdytys tarjoaa joustavuutta, mutta vaikeuttaa sosiaalisten yhteyksien ylläpitämistä ja välittömän palautteen antamista uusille työntekijöille. Perinteinen perehdytys on taas tehokas tilanteissa, joissa henkilökohtainen vuorovaikutus on kriittistä uusien työntekijöiden integroitumiseksi organisaation kulttuuriin. Tutkimus painottaa hybridiperehdytystä, jossa yhdistetään sekä perinteisen että etäperehdytyksen elementtejä, jotta perehdytysohjelma olisi mahdollisimman tehokas.

Mikäli perehdytysuunnitelmaan ei ole merkitty kaikkia muistettavia asioita, voidaan perehdytysuunnitelman tukena käyttää erilaisia tarkistuslistoja (check-lista). Listojen tarkoituksena on auttaa työyhteisöä muistamaan esimerkiksi kaikkien tarvittavien välineiden ja tunnusten hankkiminen. Uuden työntekijän osalta tarkistuslistaan voidaan sisällyttää esimerkiksi oppimiseen tai sosiaalisiin taitoihin liittyviä asioita. (Dávila & Pina-Ramirez. 2018, Implementing the Plan.)

3.4.3 Perehdyttäjän merkitys onnistuneessa perehdytyksessä

Perehdyttäjän rooli on hyvin merkityksellinen, eikä sitä tule vähätellä. Vaikka perehdytyksen vastuu onkin koko organisaatiolla, on perehdyttäjä valittava tarkkaan. Perehdytystä toteuttavan henkilön on oltava motivoitunut perehdyttämiseen. (Laaksonen 2017, 99.) Eklundin (2018, 38, 142–157) mukaan perehdytyksen lopullinen laatu riippuu perehdyttäjän taidoista ja kokemuksesta, minkä vuoksi organisaation on varmistettava perehdyttäjän valmiudet tehtävään. Perehdyttäjän tulisi olla sitoutunut omaan tehtäväänsä, sillä vain sitoutunut perehdyttäjä ymmärtää, kuinka merkittävä rooli perehdyttämisellä on. Perehdyttäjän tärkeimpiin tehtäviin kuuluu tarjota uudelle työntekijälle tukea ja luoda hänelle turvallisuuden tunnetta. Perehdyttäjältä vaaditaan erityisesti vuorovaikutustaitoja: rauhallisuutta, läsnäoloa ja kuuntelutaitoa. Näiden lisäksi luotettavuus, jota tukevat avoimuus ja hyvä vuorovaikutus, on keskeistä. Perehdyttäjän tulisi olla myös halukas jakamaan hiljaista tietoa uudelle työntekijälle. Juutin ja Vuorelan (2015, 64) mukaan yksi erityisen tärkeä perehdyttäjän ominaisuus on ystävällisyys, joka korostuu perehdytyksen alussa.

Perehdyttäjät kannattaa valita niin, että he ovat parhaita henkilöitä kertomaan valituista aiheistaan. Esihenkilön tulee sopia asia valittujen perehdyttäjien kanssa ja valmentaa heidät perehdyttäjän rooliin. Koska perehdyttäjän omalla asenteella on vahva merkitys uuden työntekijän tervetulleeksi tulemisen tunteeseen ja perehdytyksen onnistumiseen, kannattaa perehdyttäjää valitessa arvioida hänen tietonsa, taidot, asenteet ja valmiudet. Perehdyttäjiä nimitessä tulee varmistaa lisäksi, että perehdyttäjillä on tarpeeksi aikaa perehdytystehtävän hoitamiseen. Joskus se saattaa vaatia työtehtävien jakamista. Perehdyttäminen on koko tiimin yhteistyötä, jotta siinä onnistutaan hyvin. (Eklund 2018, 76; Joki 2018 114–115.)

Määttä ja Raattama (2020, 36) toteavat, että perehdyttäjä tulee olla nimetty. Mikäli perehdyttäjää ei ole nimetty, vaikeuttaa se perehdytyksen etenemistä, toteutumisen seurantaan sekä osaamisen arviointia. Heidän tutkimuksessaan kuitenkin nostetaan, että perehdyttäjiä tulisi olla korkeintaan kaksi, heidän tuloksissaan useampi perehdyttäjä koettiin hankalaksi. Eklund (2018) taas on todennut, että työntekijä hyötyy useammasta perehdyttäjistä, koska tuolloin hän pääsee kasvattamaan omaa verkostoaan heti perehdytyksen alussa. Kun perehdyttäjiä on enemmän, kasvaa myös perehdytyksen tasalaatuisuus.

3.4.4 Yksilöllisten oppimistarpeiden ja tiedon määrän huomioiminen

Perehdyttäjän on oltava tietoinen omasta oppimiskäsityksestään, sillä se vaikuttaa muun muassa siihen, millaisia työskentelymenetelmiä hän valitsee ja kuinka paljon tilaa hän antaa perehdyttävälle. Esimerkiksi perehdyttäjän oma suosikitapa oppia ei välttämättä ole sopivin kaikille muille. Siksi on tärkeää, että perehdyttäjä osaa monipuolistaa omaa tapaansa perehdyttää. (Kupias & Peltola 2009, 120, 125.)

Oppimiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten perehtyjän aikaisempi työkokemus ja osaaminen. Perehdyttäjän on huomioitava nämä tekijät voidakseen tehokkaasti tukea ja edistää uuden työntekijän oppimista. Perehdyttäjän on huomioitava, että jokainen ihminen oppii eri tavalla ja erilaiset opettamisen tavat vaikuttavat muun muassa turvallisuuden tunteeseen. Suuripiirteisesti jaoteltuna oppiminen voidaan jakaa toistavaan, ymmärtävään ja luovaan oppimiseen. Oppiessaan ihminen rakentaa sisäisiä malleja ulkopuolisen maailman ilmiöistä omien havaintojensa ja kokemustensa kautta. Koska oppimistyyli vaihtelevat yksilöllisesti, on hyödyllistä tarjota erilaisia oppimismenetelmiä ja yhdistellä niitä mahdollisuuksien mukaan. Esimerkiksi työntekijän voi ensin antaa seurata vierestä, jonka jälkeen hän pääsee itse toteuttamaan tehtävää. Tämä tapa tukee oppimista, koska se antaa työntekijälle mahdollisuuden ensin keskittyä kuuntelemaan ja havainnoimaan sekä esittämään kysymyksiä, tietäen, että hänelle on varattu riittävästi aikaa omaksua uudet tiedot ja taidot. (Kupias & Peltola, 2009, 114, 116; Eklund 2018, 54, 112.)

Myös Toivonen (2021, 34) toteaa, että monipuolisten oppimistyylien käyttäminen perehdyttämisessä vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen myönteisesti. Ukkonen ja Hyttinen (2023) puolestaan tuovat esiin, että hyvä perehdytyksen taso saavutetaan erityisesti silloin, kun esihenkilöillä on pitkä työkokemus ja he käyttävät käytännönläheisiä opetusmenetelmiä. Frögélin ym. (2023) tutkimus tukee tätä, osoittaen, että käytännönläheiseen arkityön taitojen opettamiseen keskittyvä perehdytys on tehokasta uusien työntekijöiden sopeutumisen ja oppimisen parantamisessa. Lisäksi Laaksosen (2017, 100) tutkimus korostaa tavoitteiden merkitystä perehdytyksessä. Selkeät tavoitteet ohjaavat

toimintaa, antavat perehtyjälle suunnan ja luovat tietoisuuden siitä, mitä häneltä odotetaan. Kun perehdytys on onnistunut ja työntekijä suoriutuu annetuista tehtävistä, kasvattaa se työntekijän onnistumisen kokemusta ja kasvattaa itseluottamusta. (Eklund 2018, 52–53.)

Perehdytettäessä tulee huomioida, että ulkoisia ja sisäisiä ärsyksiä tulee sopivassa suhteessa uudelle työntekijälle, jotta tietoa ei tule liikaa ja uusi työntekijän kykenee omaksumaan tuotetun tiedon. Liika ärsykkeiden määrä saattaa aiheuttaa uudelle työntekijälle niin korkean stressitason, että se laskee suorituskykyä, mikä näkyy oppimis-, keskittymis-, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyn heikkenemisenä. Palautumiselle ja lepotauoille tulee jättää riittävästi aikaa, koska ne pitävät aivojen toimintakykyä virkeämpänä. Säännöllisellä seurannalla mahdollistetaan, että uudelta työntekijältä saadaan palautetta, jonka kautta saadaan selville, onko työntekijä kokenut onnistuneensa työtehtävissään ja voidaan arvioida työntekijän suorituskykyä. (Eklund 2018, 49–52.) Perehdytystä suunniteltaessa kannattaa huomioida myös ympäristö, missä perehdytystä toteutetaan. Rauhallinen tila, jossa ulkopuoliset ärsykkeet, kuten sähköpostien hälytysäänet, kannatta sulkea, koska uuden oppimista vaikeuttaa hajaantuva huomio. (Eklund 2018, 54.)

Uusi työntekijä ei pysty itse arvioimaan, mikä tieto on hänelle juuri siinä tilanteessa tärkeintä, vaan perehdyttäjän on osattava arvioida, milloin asian käsittely on oikea-aikaista sekä oikeanlaista (Eklund 2018, 51). Oppimistilanteet ovat yksilöllisiä kokemuksia. Perehdyttäjän tulee mieltää opettamistilanteissa mistä näkökulmasta uusi työntekijä asiaa tarkastelee ja tuomaan asiat uuden työntekijän näkökulmasta. Perehdyttäminen voi vaatia perehdyttäjältä mm. tunnusteluja (mikä on aikaisempi kokemus), perusteluja (miksi näin tehdään), vakuutteluja (opit varmasti tämän asian) ja erityisen turvallisen ilmapiirin luomista. (Kupias & Peltola 2009, 119–120.)

3.4.5 Mentoroinnin rooli oppimisen ja vuorovaikutuksen tukena

Mentorointi on kehittämisen ohjausmuoto, joka yhdistää valmennuksen, opettamisen ja neuvonnan elementtejä. Sen tarkoituksena on tukea yksilön ammatillista kehitystä ja edistää muutosta tässä prosessissa. (Wallace & Gravells, 2007, The purpose of mentoring; Kupias & Salo 2014, 18.) Mentorointi on tehokas tapa jakaa ja vahvistaa organisaation sisällä hankittua osaamista, rikastuttaen sitä kokemustiedon avulla ja täydentäen muuta ammatillista kehittämistä. Vaikka mentorointi ei ole suoraan perehdyttämistä, se voi toimia tärkeänä tukena perehdytysprosessin aikana (Kupias & Salo 2014, 14, 18).

Mentoroinnin lähtökohtana on tasavertainen yhteistyösuhde, jossa tavoitteena on yhteinen oppiminen. Molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja oppivat toisiltaan. Mentoroinnissa hyödynnetään aikaisempaa osaamista ja kokemusta luottamuksellisessa, rohkaisevassa ja yhteistä ajattelua kehittävässä ilmapiirissä. (Ristikangas, Ristikangas, Alatalo 2019, 15–16.) Mentorointia kuvataan tehokkaaksi opettamisen muodoksi, koska se huomioi yksilöllisen kokemuksen merkityksen ja mukautuu oppijan henkilökohtaiseen oppimistyyliin (Wallace & Gravells 2007 Mentorin v formal staff development courses).

Mentorointi perustuu mentorin ja mentoroitavan luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Mentori on luotettava neuvonantaja ja uskottu ja hän sitoutuu auttamaan mentoroitavaa henkilöä hänen ammatillisessa kehityksensä. (Kupias & Salo 2014, 11.) Tukihenkilö eli mentori tarjoaa Maddox-Daines (2023, 10) mukaan uusille työntekijöille luotettavan neuvonantajan, joka voi tukea, jakaa tietoa ja olla kysymyksiin vastaava tukipilari

Mentorin tärkeimpiä ominaisuuksia ovat motivaatio ja asenne tehtävää kohtaan. Keskeisiä taitoja ovat kuunteleminen, kysymysten esittäminen ja palautteen antaminen. (Wallace & Gravells 2007, How to be a good mentor and mentee, mentorings skills 1.) Mentorin tehtävä on tukea mentoroitavaa kehittämällä tämän kykyjä ja auttamalla häntä tunnistamaan ja hyödyntämään omat vahvuutensa (Ristikangas ym. 2019, 16).

Myös mentoroitavan tulee ottaa vastuu omasta oppimisestaan ja reflektoida omaa kehitystään ja haettava aktiivisesti apua tarvittaessa. Hän vastaa myös suhteen suunnan ja tavoitteiden määrittämisestä. Mentorointi perustuu molemminpuoliseen kunnioitukseen ja luottamukseen ja vavoin keskustelu on keskeistä hyvän suhteen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. (Wallace & Gravells 2007, How to be a good mentor and mentee?; Ristikangas ym., 2019, 16.)

3.4.6 Motivointi ja seuranta osana vuorovaikutteista perehdytystä

Uudet työntekijät ovat yleensä motivoituneita oppimaan uutta, mutta heidän kohdallaan on erityisen tärkeää motivaation ylläpitäminen. Motivaatioon vaikuttaa muun muassa tunnelma, turvallisuus ja arvostava ilmapiiri, mitkä myös lisäävät tekemisen iloa ja edistävät oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 129, 131, 135–136.) Oppimisilmapiiri lähtee perehdyttäjän ajattelusta, kuten onko hän kiinnostunut perehtyjästä, perehdytettävästä asiasta ja arvostaako perehtyjän osaamista. Ilmapiiri tulee luoda turvalliseksi, arvostavaksi, kokeiluihin ja tutkimiseen innostavaksi. Hyvä ja turvallinen ilmapiiri on yksi edellytys vuorovaikutuksen syntymiselle. Vuorovaikutukselle on tärkeä antaa tilaa heti alusta asti. Kun vuorovaikutus on syntynyt, on perehdyttäjän helpompi olla läsnä ja läsnäolo synnyttää intensiivisempää perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 135–136; Arthur 2012, 532–533.) Myös Toivonen (2021, 33) ja Kallio (2008, 75) toteavat opinnäytetöissään perehdytyksen onnistumiseen vaikuttavan hyvän työilmapiirin, jossa muu tiimi on kannustava ja tarjoaa tukea tarvittaessa. Nämä tekijät vähensivät Kallion (2008, 75) mukaan jännitystä työpaikalla työsuhteen alussa ja lisäsi uuden työntekijän viihtymistä työssä. Lehto (2022, 2) toteaa, että esimiehen kannustava rooli perehdytyksessä motivoi jokaista työntekijää ymmärtämään perehdytyksen tärkeyden. Merkitykselliset sosiaaliset suhteet työpaikalla parantavat suurella todennäköisyydellä työilmapiiriä, mutta tukevat myös työntekijöiden innovatiivisuutta ja luovuuden kehittymistä organisaatiossa.

Perehdyttämisessä on tärkeää huomioida seuranta. Uuden työntekijän kanssa tulee sopia etukäteen seurantatapaamisten ajankohdat. Tällöin voidaan arvioida työntekijän edistymistä työtehtävien hallinnassa sekä sopeutumista työyhteisöön. Sitä kautta uudelle työntekijälle saadaan myös olo, että hänen perehdyttämiseensä suhtaudutaan vakavasti, sitä pidetään tärkeänä ja tuolloin hänellä on mahdollisuus kertoa, mikäli jokin ei suju toivotalla tavalla. (Joki 2018, 121.) Leinon (2022, 57) mukaan perehdytyskeskustelut koko perehdytyksen ajan ovat merkityksellisiä. Dávila ja Pina-Ramirez (2018, Shapping the future) toteavat, että uuden työntekijän palaute on tärkeää, koska tuolloin organisaatio saa tietoa, miten se voi kehittää perehdytystä.

3.4.7 Työntekijän rooli perehdytyksen onnistumisessa

Perehdytyksen onnistumisessa myös uudella työntekijällä on merkittävä rooli. Työntekijän vastuut ulottuvat niin työnantajaan, työyhteisöön kuin itseensä. Työnantajaa kohtaan työntekijän vastuisiin kuuluu esimerkiksi työsopimuksen noudattaminen, kun taas työyhteisöä kohtaan hänen tulee huolehtia yhteisistä toimintatavoista ja ylläpitää hyviä vuorovaikutustaitoja.

Itseään kohtaan työntekijällä on vastuu toimia oma-aloitteisesti ja aktiivisesti tiedonhankinnassa sekä verkostoitumisessa. Hänen on otettava vastuu omasta oppimisestaan ja osattava ilmaista, millä tavoin työnantaja voisi tukea paremmin perehdytystä. (Eklund 2018, 161–162, 169.) Lopulta jokainen on kuitenkin itse vastuussa siitä, että hän omaksuu käsiteltävät asiat ja oppii tarvittavat taidot (Ketola 2010, 72).

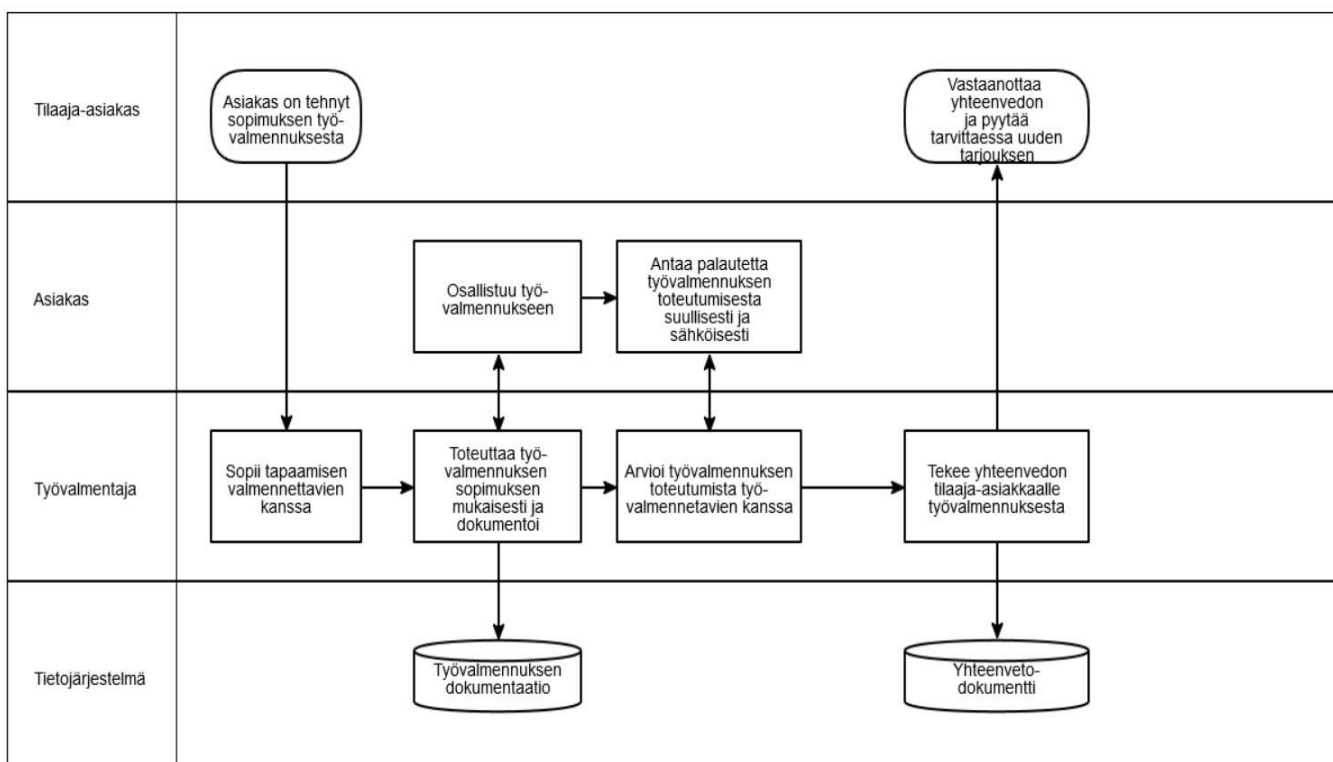
4 PEREHDYTYSPROSESSI

4.1 Prosessi käsitteenä

Prosessi kuvataan toimintaketjuna, joka koostuu sarjasta järjestyksessä suoritettavia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on tuottaa tietty lopputulos eli tuotos. Näiden tuotosten vastaanottajana voivat toimia niin sisäiset kuin ulkoiset asiakkaat. Tuotosten ensisijaisena tavoitteena on lisätä asiakastytyvyyttä ja arvoa, mikä saavutetaan parantamalla prosessien vaikuttavuutta asiakkaiden tarpeet huomiottaen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002; 197SFS-EN 9001:2008, 8; Rantanen 2018, 71–72.)

Organisaation laatu määräytyy prosessien laadun mukaan. Rummler ja Brache (2012, 13) kuvaavat, että organisaatio on niin hyvä kuin sen prosessit ovat. On kuitenkin tärkeää varmistaa, että prosessit vastaavat asiakkaiden tarpeita, ne toimivat tehokkaasti ja että prosessin tavoitteet ja mittarit perustuvat asiakkaiden ja organisaation vaatimuksiin. Laamanen ja Tinnilä (2009, 10) toteavat, että prosessijattelun ytimessä on kysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle tapahtumaketjujen eli prosessien kautta.

Prosessien kuvaaminen on organisaation toiminnan kuvaamista systeeminä, jotta ymmärretään systeemin toimintaa haluttujen tulosten aikaansaamiseksi. Haluttuja tuloksia voi olla esimerkiksi taloudellinen arvo tai asiakasarvo. Prosessien kuvaamisen avulla voidaan ymmärtää arvonluonnin kannalta kriittistä toimintaa ja kohdistaa huomio sen johtamiseen ja parantamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 38.) Kuva 1. toimii esimerkkinä, millainen prosessi voi olla.



Kuva 1. Esimerkki työnohjaus prosessista (Mehiläinen Tutoris, arkisto, n.d.).

Prosessit tulee rakentaa niin, että ne ovat loogisia, virtaviivaisia ”polkuja” tavoitteiden saavuttamiseen. Prosessit kuluttavat resursseja, minkä vuoksi niitä on arvioitava lisäarvon perusteella eli kuinka paljon ne vievät ihmisiä, aikaa, laitteita tai materiaaleja, tuottaakseen kyseisen arvon. Työt tulisi suunnitella siten, että työntekijät voivat parhaiten edistää prosessien tuotoksia. (Rummler & Brache 2012, 43, 45.)

Liiketoimintaprosessit voidaan ryhmitellä eri tavoin. Ydinprosessit ja ensisijaiset prosessit ovat organisaation keskeisiä toimintoja, jotka tuottavat suoraan arvoa asiakkaalle. (Hannus, 1994, 41–42; Rummler & Brache. 2012, 43.) Tukiprosessit tukevat ydinprosesseja, mutta ne ovat usein näkymättömiä ulkoisille asiakkaille. Näihin kuuluvat esimerkiksi rekrytointi ja kirjanpito (Quazi 2012, 1.4.). Aliprosessit ovat ydin- ja tukiprosessien alapuolella olevia pienempiä prosesseja, kuten ostolaskuprosessit. Johtamisprosessit puolestaan ohjaavat koko organisaation toimintaa ja operatiiviset prosessit keskittyvät yrityksen arvoketjun hallintaan, kuten tuotteiden valmistamiseen ja mainontaan (Hannus, 1994, 41–42).

Prosessien tavoitteiden tulee pohjautua vastaanottajan tarpeisiin. Mikäli prosessi käsittelee ulkoista asiakasta, kuten palvelua tai myyntiä, prosessien tavoitteiden on kosketettava ulkoista asiakasta. Jos prosessi käsittelee sisäisiä prosesseja, kuten rekrytointia tai budjetointia, tulee prosessin tavoitteiden pohjautua sisäisten asiakkaiden tarpeisiin. Kun toiminto palvelee sisäisiä asiakkaita, tulee sen suorituskkyä mitata sen mukaan, kuinka hyvin se täyttää sisäisten asiakkaiden tarpeet ja tuo arvoa lopuksi ulkoiselle asiakkaalle. (Rummler & Brache. 2012, 14, 19.) Yritykset luovat arvoa prosessien kautta. Asiakkaat kohtaavat ydinprosesseissa, joiden kautta syntyy asiakassuhde. Prosessikuvaus on apuna riskien hallinnassa, sillä se auttaa havaitsemaan mahdolliset riskit ja niiden hallintakeinot. (Laamanen & Tinnilä 2009: 9, 15, 17, 19; Korhonen & Rajala 2011, 149–150; TeamLaamanen 2020; Lindroos 2021.)

Organisaation ja yksilön suorituskyyvyn välillä voidaan nähdä yhteys, joka perustuu kolmeen keskeiseen tekijään: tavoitteisiin, suunnitteluun ja hallintaan. Hyvin määritellyt prosessitavoitteet, huolellinen suunnittelu ja tehokas prosessien hallinta yhdessä mahdollistavat sen, että sekä organisaatio että sen yksittäiset työntekijät voivat saavuttaa parhaan mahdollisen suorituskyyvyn. (Rummler & Brache. 2012, 45.)

Jokaisessa prosessissa pitää olla vastuuhenkilö, joka on vastuussa siitä, että prosessi tai toiminta saadaan päätökseen. Vastuuhenkilö voi olla esimerkiksi esihenkilö, tiiminvetäjä tai johtaja. Vastuuhenkilön tehtävänä on varmistaa, että prosessilla on tarvittavat resurssit ja työntekijät, jotka osaavat työnsä ja jotka saavat palautetta onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. (Harmon 2014, 216.)

CMM-mallissa (Capability Maturity Model) yrityksen kehitysasteet kuvataan viidellä eri tasolla. Ensimmäisellä eli alku-tasolla prosesseja ei ole määritetty, ja yrityksen menestys perustuu yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaiseen osaamiseen ja ponnisteluihin. Toisella tasolla (toistuvuus) yritys alkaa soveltaa perusprosesseja, kuten kustannusten ja toiminnan seuranta, toistuvasti ja säännönmukaisesti. Prosesseja aletaan myös käsitteellistää, jonka myötä yritys alkaa toistaa onnistumisiaan ja mitata tuloksiaan. Kolmannella tasolla (määrittely) prosessit standardoidaan, jolloin ne integroidaan osaksi yrityksen liiketoimintaprosesseja. Neljännellä tasolla (johdettu) prosesseja johdetaan järjestelmällisesti ja sekä tuotteista että prosesseista kerätään yksityiskohtaista mittausdataa. Tämä

varmistaa, että prosessit ja tuotteet ovat määrällisesti ymmärretty ja hallinnassa. Viidennellä, korkeimmalla tasolla (optimointi) yrityksen johto ja työntekijät tekevät aktiivisesti yhteistyötä prosessien jatkuvassa parantamisessa. Palautetta ja innovatiivisia ideoita kerätään ja pilotoidaan, minkä jälkeen yhdessä arvioidaan, ovatko muutokset hyödyllisiä vai eivät. (Harmon 2003, 8–9.)

4.2 Prosessien hyöty organisaatiolle

Prosessin avulla määritellään työn tekemiseen tarvittavat resurssit, kuten ajan, tilan, asiantuntijuuden ja kehittäminen. Prosessit lisäävät tietoisuutta tekemisestä, mutta myös mahdollisuuksista kommunikoida tekemisestä ja kehittää toimintaa yhdessä. Prosessikuvaukset mahdollistavat prosessin mittaamisen ja analysoimisen, mikä puolestaan toimii kehittämisen perustana. Hyvin suunniteltu prosessi edistää ihmisen kuulluksi tuleamista. (Kiiskinen ym. 2002; 197SFS-EN 9001:2008, 8; Rantanen 2018, 71–72.) Lecklin ja Laine (2009, 40-41) kuvaavat prosessin tärkeimmäksi eduksi sitä, että se auttaa keskittymään oikeisiin, asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin asioihin ja karsii turhia toimintavaiheita pois. He mainitsevat muiksi eduksi muun muassa seuraavia: toiminnan hahmottaminen ja kokonaisnäkömyksen saaminen on helpompaa, rajapintaongelmat vähenevät, tavoitteet pystytään kohdistamaan oikein, syy-seuraussuhteiden määrittely auttaa strategisen mittariston luomisessa, kustannusseuranta tehostuu ja kehittämiskohteiden löytäminen helpottuu.

Prosessit tulee olla määritelty selkeästi. On tiedettävä mitä prosessi sisältää, sen aloitus ja lopetuksen, tavoitteet ja mitä resursseja se vaatii. Prosessi tulee olla dokumentoitu yksityiskohtaisesti, silloin kaikki ymmärtävät prosessin ja voivat noudattaa sitä johdonmukaisesti. Kun prosessin standardoi eli kaikki suorittavat tehtävät samalla tavalla joka kerta, se vähentää virheiden todennäköisyyttä ja varmistaa johdonmukaisuuden palvelun toimittamisessa. Selkeiden vastuiden määrittäminen parantaa yksittäisen työntekijän suoritusta ja parantaa koko organisaation tehokkuutta. Prosessia tulee säännöllisesti arvioida ja tunnistaa parannuskohteet. On muistettava, että prosessienhallinta ei ole kertaluontoinen tehtävä, vaan jatkuva tehtävä. Arviointia helpottaa, jos käytössä on suorituskykymitareita. Lopuksi riskienhallinta suojaa prosesseja odottamattomilta häiriöiltä sekä parantaa niiden joustavuutta ja sopeutumiskykyä, joka on tärkeää yrityksen prosessien vakauden, jatkuvuuden ja tehokkuuden ylläpitämisessä. (Gorgen, 2023.)

Prosessi työskentelyn kautta johtajat voivat mitata mitä yrityksen liiketoiminnassa todella tapahtuu, verrata suorituskykyä muihin yrityksiin, luoda kilpailuetuja, arvioida fuusioiden ja yritysostojen vaikutuksia sekä arvioida vaihtoehtoisia organisaatorakenteita. Päälliköt voivat saada prosessi työskentelyn kautta työvälineitä tunnistaakseen ja lopettaakseen laatu- kustannus-, ja läpimenoaikojen aukkoja, toteuttaakseen muutoksia tehokkaasti ja kohdentaakseen resurssit tarkoituksenmukaisiksi. (Rummler & Brache. 2012, 61.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatio hyötyy merkittävästi siitä, että se ymmärtää prosessien ja ihmisten välisen keskinäisen riippuvuuden. Kun organisaatio onnistuu tehokkaasti yhdistämään hyvin suunnitellut prosessit osaaviin ja motivoituneisiin työntekijöihin, se pystyy maksimoimaan toimintansa tuottavuuden ja laadun. Rummler & Brache (2012, 22) tiivistävät asian todeten, että prosessit ovat organisaation välineitä, joiden kautta toteutetaan tuotokset. Ihmiset ovat taas välineitä, joiden kautta prosessit toimivat.

4.3 Prosessin kehittäminen

Martinsuo & Blomqvist (2010, 6–8) kuvaavat, että prosessien kehittäminen voi käsittää olemassa olevien prosessien radikaalia uudistamista tai erikokoisia parannuksia. He kuvaavat kehittämistä seuraavilla perusvaiheilla: kehitysprojektin rajaus, prosessin analysointi, prosessin uudelleen määrittely, prosessin pilotointi ja parantelu, prosessin käyttöönotto sekä prosessin toteuttaminen ja seuranta.

Prosessien kehittäminen lähtee **kehitysprojektin rajauksesta**: mitä muutos koskee ja millaisesta kehitysprojektista on kyse. Keskeistä rajauksessa ovat yrityksen päämäärät. Rajauksen jälkeen tarvitaan luotettavaa tietoa nykyisestä prosessista. Prosessin nykytilaa voidaan **analysoida** erilaisin mittaustavoin, kuten haastattelemalla tai tietokantojen analyysillä aiemmista suoritustiedoista. Analyysin seurauksena päästään **uudelleen määrittelemään** alueet, joilta osin prosessia tulee uudistaa. Prosessi voidaan uudistaa joko kokonaan, jolloin se uudistetaan asiakkaan odotuksista ja tarpeista sekä asiakkaalle tarjottavista tuotoksista lähtien tai rajatusti uudistaen joitakin prosessin osia. Prosessia uudistetaan siltä osin, että saavutetaan yrityksen laatimat päämäärät. Kun tavoiteprosessi on toteutettu, päästään kehittämiseksi prosessin **kokeiluun eli pilotointi** vaiheeseen. Pilotointi on tärkeä vaihe, sillä siinä saadaan tietoa, mikäli prosessi on joitakin osin puutteellinen. Pilotointivaiheessa saadaan tietoa myös siitä, saadaanko uudistetulla prosessilla hyötyä ja ratkaiseeko se niitä ongelmia, joita vanhassa toimintatavassa on mahdollisesti ollut. Pilotoinnin jälkeen prosessia voidaan vielä **parannella**, mikäli siihen on tarvetta. Tämän jälkeen prosessi otetaan **käyttöön**, jolloin uudistetaan toimintatavat, ohjeet ja rutiinit uuden prosessin toimintatapojen mukaisiksi. Henkilöstö koulutetaan ja opastetaan uuden prosessin toteuttamiseen. Viestinnän tulee olla uudesta toimintamallista yhdenmukaista ja johtamisjärjestelmä tukee prosessin toteuttamista. **Toteuttamisessa ja seurannassa** prosessista kerätään palautetta, jota voidaan käyttää jatkossa prosessin jatkokehittämisessä, joko pienparannuksin tai toteuttaen isompia muutoksia.

4.4 Prosessikaavion tekeminen

Prosessikuvaus eli prosessin dokumentointi on tarkka kuvaus, miten tarkasteltava prosessi toimii, mitä vaiheita siihen kuuluu, mitkä ovat sen tavoitteet ja miten se suoritetaan. Prosessi voidaan dokumentoida kaavion, tekstin tai niiden molempien avulla. Prosessikuvauksessa määritellään, miten prosessoitava toiminto suoritetaan, prosessivaiheiden kuvaus, vaiheiden järjestys toisiinsa nähden, roolit ja vastuut, tarpeelliset hyväksynnät, vaiheisiin kuuluva aika ja aikarajat, koko prosessin läpimeno, prosessin lopputulos sekä kenellä ja miten lopputuotos viestitään. (Korhonen & Rajala 2011, 58.) Kuvassa 2 on esitetty esimerkin omaisesti kaavio kahvinkeiton prosessista.

Prosessikaavio on visuaalinen esitys, joka kuvaa liiketoiminta- tai työprosessin vaiheet, päätökset ja niiden väliset yhteydet. Prosessikaaviot voivat sisältää monia eri elementtejä, kuten yksilöitä, tehtäviä ja rooleja. Prosessikaavioiden laatimiseen käytetään usein BPMN-kaaviota (Business Process Model and Notation), jonka graafisiin peruselementteihin kuuluvat toiminnot, päätökset ja tapahtumat. (Harmon 2014, 221–228.)

Prosessikaavion laatiminen alkaa prosessin laajuuden määrittämisellä, jossa selvitetään, mitkä toiminnot ja päätökset kuuluvat kyseiseen prosessiin. Tämän jälkeen jokainen prosessin vaihe ja päätöksentekopiste merkitään kaavioon käyttäen sovittuja graafisia elementtejä. Lopuksi prosessikaavio

tarkistetaan ja tarvittaessa muokataan, jotta se vastaa prosessin todellista kulkua ja on kaikkien prosessin osallisten ymmärrettävissä. (Harmon 2014, 221–228.)

Erilaisia graafisia symboleita on runsaasti, joista yleisimmät ovat seuraavat:

- Toiminnot (tasks) eli prosessivaiheet, kuvataan suorakulmioilla. Ne edustavat prosessin aikana suoritettavia yksittäisiä tehtäviä. Jokainen suorakulmio kuvaa yhden aktiviteetin, jonka prosessin osanottaja suorittaa.
- Päätökset (Gateways): Päätöspisteet merkitään timantin muotoisilla symboleilla. Ne kuvaavat prosessin haarautumiskohtia, joissa prosessin kulku voi jakautua eri vaihtoehtoihin.
- Tapahtumat (Events), kuten prosessin alku ja loppu, esitetään ympyröillä tai pyöristetyillä suorakulmioilla.
- Nuolilla ja viivoilla ilmaistaan tietovirtoja ja asioiden kulkua prosessissa (Flows), kuinka prosessi etenee vaiheesta toiseen. (Harmon 2014: 223, 224, 226.)
- Prosessikaavio rakennetaan yleensä niin kutsuttuun uimarata-versioon (swim lanes), joka ryhmittää prosessin sen mukaan, kuka tai mikä organisaation osa niistä vastaa. Uintiradat auttavat hahmottamaan eri toimijoiden rooleja ja vastuita prosesseissa. Ne esittävät esimerkiksi, miten eri organisaatioyksiköt tai toiminnalliset yksiköt osallistuvat prosessin suorittamiseen. Uintiradat voidaan tehdä joko vaaka- tai pystysuuntaisesti. Vaakasuurta kaavioissa kaaviota seurataan vasemmalta oikealle ja pystysuuntaisissa ylhäältä alaspäin. (Harmon 2014, 220, 228.)

4.5 Perehdytysprosessin tavoitteet ja vaiheet

Eklundin (2018, 30) mukaan organisaation perehdytysprosessin tulee olla oikeudenmukainen, tasa-laatuinen ja läpinäkyvä ja sen sisällön tulee perustua selkeisiin kriteereihin. Perehdytysprosessille voidaan asettaa monenlaisia tavoitteita, kuten organisaation strategian tukeminen, organisaatiokulttuurin vahvistaminen, työntekijöiden sitoutumisen edistäminen, uuden työntekijän osaamisen tason nostaminen tarvittavalle tasolle sekä ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen. Tavoitteiden saavuttamiseksi perehdytysprosessin perusteet tulisi kirjata siten, että uusi työntekijä ymmärtää perehdytyksen sisällön ja näin ollen hän voi vaikuttaa perehdytyksen kulkuun, mikä sitouttaa työntekijää vahvemmin perehdytykseen.

Perehdytysprosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin. Perehdytys alkaa jo ennen kuin työntekijä aloittaa työsuhteen yritykseen. Nämä alkuvaiheet ovat: ennen rekrytointia, rekrytointi ja ennen ensimmäistä työpäivää (Kupias & Peltola 2009, 102.) Kun työntekijä aloittaa työsuhteessa, näitä vaiheita voi kuvata: vastaanotto, perehdytyksen ensimmäinen viikko, intensiivivaihe, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätyttyä ja työsuhteen päätyminen (Kupias & Peltola 2009, 102; Sahimaa & Klemelä 2002.)

4.5.1 Ennen rekrytointia

Työsuhteen elinkaari alkaa todennäköisesti siinä vaiheessa, kun potentiaalinen hakija kuulee organisaatiosta, esimerkiksi yrityksen tarjoaman palvelujen tai organisaation työpaikkailmoituksen kautta. On olennaista, että organisaatiolla on pitkäjänteinen strategia, joka tekee organisaatiosta houkuttelevan juuri niille ihmisille, joita se haluaa rekrytoida. Tämän strategian tulee sisältää erilaisia toimintoja, jotka tukevat hakijoiden houkuttelua organisaatioon ja on samalla linjassa organisaation työvoimasuunnittelun kanssa. Organisaation käyttämät kanavat potentiaalisten hakijoiden tavoittamiseksi

ovat keskeisiä onnistuneen rekrytoinnin kannalta. On myös tärkeää havaita, että hakijoiden houkuttelu on kaksisuuntainen prosessi: hakijan tulee saada riittävästi tietoa sekä organisaatiosta että tarjolla olevasta roolista, jotta hän voi tehdä tietoon perustuvan päätöksen työpaikan hakemisesta. Hakijoiden houkutteluprosessi edellyttää organisaatiolta työnantajabrändin ja työnantajan arvolupauksen kehittämistä. Työnantajabrändi muodostuu siitä kuvasta, jonka organisaatio luo itsestään hyvänä työnantajana ja houkuttelevana työpaikkana. Työnantajan arvolupaus puolestaan kiteyttää sen, mitä organisaatio edustaa, mitä se työnantajana vaatii ja mitä se tarjoaa työntekijöilleen. (Maddox-Daines 2023, 8.)

Perehdyttämisen valmistelu alkaa siinä vaiheessa, kun mietitään rekrytoitavan henkilön työtehtävän vaatimuksia ja osaamista. Työtehtävä voi olla jo valmiina ja tuolloin yritys tietää minkälaista henkilöä he ovat hakemassa. Joskus haetaan ”hyvää tyyppiä”, jolloin määritelmä ei ole välttämättä kovin selkeä. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Työtä hakeva työntekijä taas saa työpaikkailmoituksesta tietyn kuvan, millaista työtä hän on hakemassa ja millaisesta yrityksestä. Se herättää kiinnostuksen hakea työpaikkaa. (Sahimaa & Klemelä 2002.) Juuti ja Vuorela (2015, 58–59) mukaan työntekijän ja organisaation välinen vuoropuhelu alkaa jo huomattavasti ennen työhönottotapahtumaa. Kilpailukseen parhaista työntekijöistä, organisaation tulee luoda maine, joka houkuttelee hyviä henkilöitä hakemaan organisaatioon. Hyvän maineen syntyminen edellyttää, että organisaatio vaalii nykyisiä työsuhteita ja luo niistä kaikkia osapuolia hyödyttäviä. Se vaatii sen, että nyt työssä olevat henkilöt ovat tyytyväisiä työpaikkaansa ja kokevat kohtelun hyväksi. Lisäksi se vaatii muun muassa hyvää työn organisointia, työtehtävien kiinnostavuutta, ihmisistä huolehtimista ja heidän uransa näkyvää onnistumista.

4.5.2 Rekrytointi

Onnistuneen perehdytyksen edellytykset luodaan jo rekrytoinnin aikana. Pieleen mennyttä rekrytointia ei pelasta toimivakaan perehdytys, mutta myös onnistunut rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdytyksellä. (Eklund 2018, 34). Rekrytointiprosessi tulee rakentaa niin, että se on uudelle työntekijälle kokemuksellinen, erilainen ja se heijastaa organisaation kulttuuria (Luukka 2019, 284). Organisaation tulee kiinnittää huomioita mainoksen suunnitteluun ja valita huolellisesti kanavat, joiden kautta se houkuttelee potentiaalisia hakijoita. Työpaikkamainoksen laatiminen on keskeisin tehtävä, siinä tulisi esitellä ihanteelliselle hakijalle asetetut ydintaidot ja ominaisuudet, mutta myös houkuttella ihmisiä hakemaan paikkaa hyvin muotoillun työnantajabrändin avulla. On tärkeää huomioida myös sisäinen mainonta, jotta organisaation nykyiset työntekijät voivat harkita uusia tehtäviä organisaation sisällä. (Maddox-Daines 2023, 10.)

Rekrytoinnissa hakijalle kerrotaan tehtävän, työyhteisön ja organisaation erityispiirteitä ja vaatimuksia. Haastattelu tarjoaa hakijalle tilaisuuden kysyä työn ja työpaikan yksityiskohdista, jolloin hän voi pohtia, haluaako hän liittyä organisaatioon ja onko hänellä siihen annettavaa. Samalla työnantaja saa kuvan, olisiko tämä juuri oikea henkilö tiimiin. Haastattelutilanne aloittaa uuden työntekijän osaamisen kehittämisen. Hyvällä rekrytointikäytännöillä taataan erinomainen pohja jatkoperehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

4.5.3 Ennen ensimmäistä työpäivää

Työntekijään kannattaa olla kontakti jo ennen ensimmäistä työpäivää, esimerkiksi viikko ennen työn aloittamista. Kontakti voidaan ottaa puhelimitse tai hänelle voidaan lähettää tervetulokirje. Kontaktin

tarkoituksena on tuoda tietoa uudelle työntekijälle alkupäivien ohjelmasta: minne pitää mennä, mihin aikaan, kenen kanssa. Jos kontakti on tietopaketin muodossa, kannattaa siinä olla yhteystiedot esihenkilölle. Tuolloin uudella työntekijällä on kanava, jonka kautta hän voi kysyä epäselviä asioita ja myös esihenkilö voi saada tärkeää tietoa perehdytysuunnitelman laatimista varten. Työntekijälle voidaan lähettää yrityksen tuotenäytteitä tai video. Videolla yrityksen työntekijät voivat kertoa muun muassa, mistä erityisesti pitävät yrityksessä. (Kupias & Peltola 2009, 103; Sahimaa & Klemelä 2002: Lawson 2021, Before new hires start.)

Yrityksen tulee varautua uuden työntekijän aloittamiseen huolella etukäteen. Työntekijälle tulee hankkia etukäteen työvälineet ja suunnitella yksilöllisesti perehdytysohjelma, johon on merkitty kaikki tarvittavat asiat, kuten tapaamiset. (Eklund 2018, 76–77.) Myös pääperehdyttäjän valinta ja nimeäminen on tärkeää, joka selventää uudelle työntekijälle, kenellä on vastuu perehdytyksestä. (Kallio 2008). Kallion (2008, 75) mukaan perehdytyksen heikkouksiksi luetellaan muun muassa se, että työntekijän työvälineet puuttuvat työsuhteen alussa. Tilanne saattaa turhauttaa uutta työntekijää. On siis tärkeää, että asia huomioidaan osana perehdytystä.

4.5.4 Vastaanotto

Kun uusi työntekijä aloittaa uudessa työyhteisössä, on vastaanotto ja ensivaikutelma todella tärkeä vaihe. Tärkeintä vastaanotossa on, että uuden työntekijän tuloon on varauduttu ja häntä ollaan vastassa ja että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Rauhallinen ja ystävällinen vastaanotto antaa hyvän alun varsinaiselle työlle. Alkuun on hyvä tutustua ja esitellä perehdytysuunnitelmaa. Esitellään aikatauluja ja vaihetta, jossa uudelta työntekijältä odotetaan itsenäisiä tuloksia. Esihenkilö on tärkeässä roolissa ensimmäisenä työpäivänä. Koska esihenkilö on yleensä haastattelija, on tärkeää, että hän on vastassa uutta työntekijää. Mikäli tämä ei ole mahdollista, tulee esihenkilön olla yhteydessä esimerkiksi puhelimitse. Työyhteisö voi ottaa erilaisia perinteitä, jotka saavat uuden työntekijän kokemaan olonsa tervetulleeksi, näitä ovat esimerkiksi kakkukahvit, iso tervetuliaviestit ilmoitustaululla tai mainoslahja. (Valvisto 2005, 48; Kupias & Peltola 2009, 103–104; Arthur 2012, 525–526; Joki 2018, 112.)

4.5.5 Intensiivivaihe

Perehdytyksen vastaanotto (alkuvaihe) on merkityksellinen, koska se vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja pysyvyyteen yrityksessä sekä suorituskykyyn (Maddox-Daines 2023, 10). Ensimmäisinä kriittisinä työpäivinä uusi työntekijä on täynnä intoa ja suuria odotuksia, jotka työnantajan tulee täyttää hyvällä rekrytointi- ja perehdytysprosessilla (Valvisto, 2005, 48–49). Jokainen uusi työntekijä joutuu käsittelemään ja omaksumaan paljon tietoa, jonka kautta alkaa muodostua kokonaiskuva. Työnantaja voi tukea tässä tietotulvasta selviämisessä työntekijää rakentamalla perehdytyksen siten, että siinä on eroteltu oleelliset epäoleellisesta sekä antamaan tukea löytää kulloinkin tarvittavat tiedot nopeasti. Uuden oppiminen ei myöskään välttämättä tapahdu hetkessä, vaan uusi työntekijä tarvitsee kertausta uudelleen ja uudelleen. Toimiva perehdytys tukee uuden työntekijän ja organisaation keskinäistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa kysymysten ja vastausten esittämistä (Eklund 2018, 26).

Ensimmäisten päivien aikana uudelle työntekijälle esitellään hänen toimenkuvansa ja kerrotaan hänen roolinsa osana yrityksen tavoitteita ja strategian toteuttamista (Joki 2018, 112). Tässä vaiheessa käydään läpi yrityksen historia, arvot, kulttuuri ja tulevaisuuden visio (Dávila & Pina-Ramirez

2018 Employee Orientation). Perehdytyksen kesto vaihtelee ja se voi toteutua myös jaksoittain (Ketola 2010, 72). On myös tärkeää keskustella uuden työntekijän kanssa niistä tavoitteista ja odotuksista, joita työnantajalla on työntekijää kohtaan ensimmäisten viikkojen ja kuukausien aikana, vai vaikka kolmen vuoden aikajännteellä. (Eklund 2018, 51.) Maddox-Daines (2023, 10) mukaan tehokas perehdytys kestää todennäköisesti vähintään 90 päivää, jopa vuodenkin. Uusilla työntekijöillä tulee olla riittävästi aikaa tutustua organisaatioon ja suorittaa tarvittavat perehdytyksen osa-alueet.

4.5.6 Perehdytys päättyy

Perehdytyksen päättymisestä on useita näkökulmia. Luukka (2019, 290) toteaa, että perehdytys päättyy, kun työntekijä on otettu lopullisesti yhteisön täysvaltaiseksi jäseneksi. Valviston (2005, 50) mukaan perehdytyksen aikaa on koeaika. Tuolloin työntekijä on päässyt käytännön töihin ja on voinut myös syventää saamaansa tietoa. Cadwell (1988, 30) toteaa, että perehdytys kestää päiviä tai viikkoja ja sen katsotaan päättyvän vasta sitten, kun työntekijä tuntee olonsa miellyttäväksi ja hän kokee hallitsevansa oman työnsä. Maddox-Dainesin (2023, 11) mukaan perehdytys päättyy, kun työntekijä on täysin integroitunut organisaatioon ja suoriutuu työtehtävistään organisaatiossa. Lauby (2016, 33) puolestaan tuo esille, että melkein 30 % yrityksistä raportoi, että uuden työntekijän täysi tuottavuus saavutetaan vasta vuoden tai pidemmän ajan kuluttua.

Ensimmäisen sadan päivän aikana työntekijä on saanut kokea ensimmäiset pettymykset ja myös positiiviset yllätykset. Esihenkilön tulee olla vahvasti läsnä uuden työntekijän alussa ja varmistaa, että ikäviä yllätyksiä ei satu ainakaan vahingossa. (Valvisto 2005, 50.) Palaute on tärkeä osa perehdytysprosessia. Uuden työntekijän on saatava antaa palautetta työsuhteen alusta alkaen, mutta työntekijältä on hyvä pyytää palautetta myös organisaatiolle, koska se auttaa organisaatiota kehittymään. Palautteen antaminen organisaatiolle kannattaa ajoittaa perehdytyksen alkuun, koska jo kuuden viikon kuluttua työntekijä on adaptoitunut niin hyvin organisaation kulttuuriin, ettei osaa välttämättä enää kyseenalaistaa toimintatapoja. (Eklund 2018, 20; Luukka 2019, 299.)

Perehdytyksen loppuvaiheessa kannattaa toteuttaa perehdytyksen loppukeskustelu. Se lujittaa uuden työntekijän luottamusta yritykseen, kun hän kokee tulevansa kuulluksi. Loppukeskustelussa organisaatio saa arvokasta tietoa, miten työntekijä on kokenut perehdytyksen eri vaiheet. Palautteen avulla prosessia voidaan kehittää edelleen. Tuolloin yritys saa myös tietoa, miten uusi työntekijä on päässyt työn alkuun ja mitä mahdollisia toimenpiteitä tarvitaan, mikäli odotukset puolin tai toisin eivät ole täyttyneet. (Valvisto 2005, 50.)

Huolellisesti toteutettu perehdytys osoittaa vilpitöntä kiinnostusta uutta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan. Perehdytyksen tavalla ei ole väliä, kunhan se toteutetaan. Kun uusi työntekijä integroidaan nopeasti osaksi tiimiä, jossa on vahva yhteinen halu saavuttaa hyviä tuloksia, on sillä suuri merkitys koko yrityksen menestyksen kannalta. (Joki 2018, 122).

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

5.1 Opinnäytetyön tutkimusote

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta, joka valittiin sen joustavuuden ja soveltuvuuden vuoksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää syvällisemmin, millainen perehdytysprosessi tukee parhaiten uusia terapeutteja, mikä vaatii yksilöllisten kokemusten ja ajatusten tarkastelua. Laadullinen tutkimus pyrkii selvittämään, miten ja miksi jokin asia tapahtuu, mikä on olennaista tämän tutkimuksen kannalta, sillä se ei keskity ainoastaan siihen, mitä tapahtuu, vaan myös siihen, miksi näin tapahtuu. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 133–134, 158–159.)

Laadullinen tutkimusote tarjoaa joustavuutta tutkimuksen edetessä, mahdollistaen tutkimussuunnitelman muokkaamisen tutkimusprosessin aikana. Tämä on tärkeää silloin, kun tutkitaan ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä, kuten tässä opinnäytetyössä, jossa perehdytysprosessia kehitettiin terapeuttien kokemusten ja tarpeiden pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2007, 158–159.) Hirsjärvi ym. (2007, 156–157) korostaa laadullisen tutkimuksen höytyjä silloin, kun tavoitteena on ymmärtää moninaisia ilmiöitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä vuorovaikutussuhteita, joita ei voida yksinomaan määrällisten menetelmien avulla tutkia.

Laadullinen tutkimusote mahdollistaa myös osallistujien aktiivisen roolin tutkimusprosessissa, mikä lisäsi heidän kokemustensa ja näkemystensä merkitystä tutkimuksen kokonaiskuvassa. Tämä sopi erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa pyrittiin kehittämään uusia käytäntöjä tai prosesseja, kuten tässä perehdytysprosessin luomisessa. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein pienempiä otoksia, kuten tässä opinnäytetyössä tehtiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 134.) Koska opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää käytännönläheinen perehdytysprosessi, laadullinen tutkimusote tuki parhaiten tämän tavoitteen saavuttamista.

5.2 Opinnäytetyötä ohjaava lähestymistapa

Tässä opinnäytetyön prosessissa käytettiin tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapaa. Toikko & Rantanen (2009, 9–11, 22) kuvaavat tutkimuksellista kehittämistä systemaattiseksi kehittämistoiminnaksi, jolla pyritään myös tiedontuotantoon. Pääpaino oli kehittämistoiminnassa, mutta siinä pyrittiin hyödyntämään tutkimuksellisia periaatteita. Kehitystoiminnan metodinen ydin rakentui kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon yhteen nivoutumisesta. Seppänen-Järvelä ja Karjalainen (2006, 21–23) kuvaavat, että kehittämismenetelmissä pyritään käytännöllisiin työvälineisiin, joilla oletetaan saatavan aikaan kehittämistyön osin tavoiteltuja tuloksia.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli työelämälähtöinen kehitystoiminta, jossa toimeksiantajayritykselle luotiin toimiva ja selkeä perehdytysprosessi. Työssä hyödynnettiin tutkimuksellisia menetelmäperiaatteita, kuten haastattelua (Hirsjärvi ym. 2007, 199). Haastattelemalla yrityksen toimijoita saatiin osallistutettua yrityksen toimijoita perehdytysprosessin kehittämiseen ja samalla saatiin arvokasta tietoa perehdytyksen keskeisistä tekijöistä nimenomaan toimeksiantajan näkökulmasta. Haastatteluaineiston pohjalta tehtiin ensimmäinen hahmotelma käytännön perehdytysprosessille, joka tuli arvioiduksi ja muokattavaksi edelleen yhteiskehittämisen (Tuulaniemi 2011, 116) periaatteita noudattaen.

Toikko & Rantanen (2009, 9–11, 22) kuvaavat, että kehittämisprosessi etenee toiminnan perusteista ja organisoinnista varsinaiseen toteutukseen ja siitä edelleen arviointiin, johon osallistuu ja si-

toutuu aktiivisesti toimijoita. Myös kehittäjä osallistuu konkreettiseen toimintaan ja yhteiseen kehittämiseen pyritään keskinäisen dialogin avulla. Tässä opinnäytetyössä käytettiin yhteiskehittämistä, jossa yrityksen työntekijöitä saatiin aktiivisesti vaikuttamaan kehitystyöhön. Opinnäytetyön tutkija toimi keskustelun ohjaajana, mutta osallistui yrityksen työntekijänä itsekin keskusteluun. Yrityksen työntekijät pääsivät vaikuttamaan yhteisen työn tuloksiin, mistä saatiin arvokasta tietoa prosessin loppuun viemiseen. Toikko & Rantanen (2009, 9–11,22) toteavat, että tutkimuksellinen työote tuo lisäarvoa kehittämistoiminnalle ja toteutumista voi auttaa, jos siinä hyödynnetään muun muassa tutkimustietoa. Aihetta koskevat aikaisemmat tutkimustulokset ja kirjallisuus ovatkin antaneet lisänäkökulmaa kehittämistyön toteuttamiseen.

Kehittäminen tähtää aina muutoksen toteuttamiseen (Toikko & Rantanen 2009, 16–17) ja sillä tavoitellaan jotain aiempaa tehokkaampaa, kuten tässä työssä luotiin uusi aiempaa parempi perehdytysprosessi. Prosessin lyhytaikaisena päämääränä oli yhtäältä lyhentää aikaa, jona uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi ja toisaalta edesauttaa työntekijän tutustumista toisiinsa. Pitkällä aikavälillä päämäärinä oli tukea työntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista, edistää työhyvinvointia ja työssä viihtymistä sekä yhtenäistää toimintatapoja siten, että työntekijät toimivat annettujen ohjeiden mukaisesti.

Kehittämistoiminnan tavoitteena oli käytännön ongelmien ja kysymysten ratkaiseminen, mutta myös niiden kuvaaminen ja välittäminen laajempaan keskusteluun. Siinä tavoiteltiin konkreettista muutosta, mutta samalla pyrittiin perusteltuun tiedon tuottamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 22–23.) Tässä opinnäytetyössä tuotiin tutkimustulokset esille, tehtiin johtopäätöksiä teoriaan ja tuloksiin pohjautuen sekä pohdittiin jatkotutkimusaiheita.

5.3 Tutkimusaineiston hankinta

5.3.1 Haastattelu

Haastattelut valittiin tämän tutkimuksen menetelmäksi, koska niiden avulla voitiin kerätä tarkkaa ja syvällistä tietoa työntekijöiden kokemuksista ja odotuksista liittyen perehdytysprosessiin. Tavoitteena oli suunnitella uusi perehdytysprosessi ja haastattelut tarjosivat mahdollisuuden ymmärtää työntekijöiden näkemyksiä siitä, millainen perehdytys heidän mielestään tukisi parhaiten uusia työntekijöitä. Haastattelut olivat joustava menetelmä, jonka avulla kysymyksiä voitiin muokata vastausten perusteella, mikä mahdollisti tarkemman ja syvemmän tiedon keräämisen tutkimuskohteesta. Tämä menetelmä auttoi tunnistamaan perehdytyksessä keskeiset tarpeet ja kehityskohteet. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–200.)

Tutkimusaineisto koostui kahdeksasta (8) Mehiläinen Tutoriksen työntekijän haastattelusta. Haastateltavista neljä (4) toimii esihenkilöinä ja neljä (4) terapeutteina yrityksessä. Haastateltavat esihenkilöt vastaavat omien alueidensa uusien työntekijöiden perehdytyksestä. Neljä (4) terapeuttia oli osallistunut perehdytykseen kollegan roolissa, mentorina tai esihenkilön tukena perehdytyksessä. Haastateltavien valintoihin vaikutti toimipisteen sijainti ja ammattiala. Haastateltavat haluttiin maantieteellisesti mahdollisimman laajalta alueelta, jotta tuloksiin saatiin vastauksia eri toimipisteiden ja eri esihenkilöiden ja/tai heidän alaisuudessaan toimivilta työntekijöiltä. Haastateltaviksi valittiin esihenkilöitä ja terapeutteja, jotta haastatteluissa kuultiin näkökulmia henkilöiltä, joilla on vastuu perehdyttämisestä, mutta myös henkilöiltä, jotka ovat itse kokeneet perehdyttämisen tai ovat olleet oman perehdyttämisen jälkeen tukena uuden työntekijän perehdyttämisessä. Esihenkilöt saivat vaikuttaa

haastateltavien terapeuttien valintaan. Esihenkilöt ehdottivat haastateltaviksi pitkään terapeuttina toimivia työntekijöitä (yli 15-vuotta), tiimivastaavia, mentoreita ja juuri perehdytyksen saaneita uusia työntekijöitä. Näistä opinnäytetyön tekijä valitsi kaikista osa-alueista yhden (1) työntekijän ja otti listalle myös varahenkilöitä, mikäli työntekijä kieltäytyi tai perui haastattelun. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan kieltäytynyt tai perunut haastattelu-aikaa. Haastatteluihin osallistuminen oli kaikille työntekijöille vapaaehtoista.

Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2023 puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna, josta kaksi toteutettiin kasvotusten ja kuusi puhelimitse. Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän valintaa puolsi se, että siinä valmiiksi laadittujen kysymysten ohella keskustelu pystyi etenemään vapaamuotoisesti. Haastattelun aikana kysymysten järjestystä muutettiin tarvittaessa, ja lisäkysymyksiä saattoi esittää vastausten tarkentamiseksi sekä sen varmistamiseksi, että tutkija ymmärsi asiat samalla tavalla kuin haastateltava. Haastattelukysymykset (LIITE 1) olivat samat työroolista riippumatta.

Aluksi haastateltavilta kysyttiin heidän ammattinimikkeensä sekä se, kuinka kauan he olivat työskennelleet yrityksessä ja nykyisessä työtehtävässään. Näiden taustakysymysten avulla pyrittiin luomaan hyvä pohja haastattelukysymysten vastausten ymmärtämiselle, sillä perehdytys saattaa vaihdella eri ammattiryhmien välillä. Lisäksi uransa alkuvaiheessa olevan työntekijän ja kokeneemman ammattilaisen perehdytyskokemukset voivat olla huomattavan erilaisia. Seuraavaksi haastateltavilta kartoitettiin heidän näkemyksiään perehdytyksen nykytilasta, eli heidän mielipiteitään tämänhetkisestä perehdytysprosessista. Nykytilan kartoittamisella pyrittiin selvittämään, kokevatko haastateltavat ongelmia perehdytysprosessissa, mutta samalla myös tunnistamaan perehdytyksen hyvät käytännöt. Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään siitä, millainen olisi heidän mielestään hyvä perehdytys yrityksen terapeuteille. Haastattelussa käsiteltiin perehdytysprosessin toteutusta, huomioon otettavia asioita, perehdyttäjän roolia sekä keinoja, joilla perehdyttäjää voisi tukea tiedon omaksumisessa. Tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin: millainen perehdytysprosessi tukee parhaiten toimeksiantajan uusia työntekijöitä ja millaisin toimintatavoin heitä voidaan tukea. Haastattelurunko sisälsi yhteensä kahdeksan kysymystä. Lisäksi haastateltaville annettu mahdollisuus täydentää ajatuksiaan haastattelun jälkeen, mikäli jotakin tulisi jälkikäteen mieleen. Haastateltavista kaksi halusikin vielä täydentää haastatteluaan jälkikäteen. Toinen haastateltavista soitti ja toinen lähetti ääniviestin, jotka molemmat lisättiin haastattelumateriaaliin.

Haastattelut kestivät vähintään 20 minuuttia ja pisimmillään noin 45 minuuttia. Haastattelujen yhteenlaskettu kesto oli noin 3 h 50 min. Haastattelut sujuivat hyvin ja vastauksia saatiin varsin kattavasti. Osa haastateltavista kertoi ajatuksiaan todella laajasti ja useat kiittelivät, että olivat päässyt haastatteluprosessiin mukaan. Vuorovaikutus oli kaikkien haastateltavien kanssa avointa. Opinnäytetyön tekijä tunsi suurimman osan haastateltavista hyvin, mistä syystä keskustelu rakentui luottamukselliseksi. Myös opinnäytetyön tekijälle tuntemattomampien työntekijöiden haastattelut muodostuivat luottamuksellisiksi, koska haastateltavat tiesivät, että saavat vastata anonyyminä, mikä varmasti vahvisti luottamuksen syntyä.

5.3.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on menetelmä, jossa eri osapuolet, kuten työntekijät, asiakkaat ja sidosryhmät, osallistuvat aktiivisesti tuotteen, palvelun tai toimintamallin kehittämiseen. Tavoitteena on kerätä

mahdollisimman laajasti tietoa palveluun liittyvistä näkökulmista, jotta voidaan valita parhaat elementit kehittämistyöhön ja saada lopputulos vastaamaan paremmin kaikkien tarpeita. Yhteiskehittäminen sopii hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi, koska se mahdollistaa syvällisen ymmärryksen eri osapuolten näkökulmista ja tarpeista osana kehittämisprosessia. (Tuulaniemi 2011, 116, 143.)

Yhteiskehittäminen valittiin tähän tutkimukseen menetelmäksi, koska se mahdollisti uusien näkökulmien keräämisen ja esihenkilöiden aktiivisen osallistamisen prosessiin. Osallistujat valittiin heidän työrooliensa perusteella, ja koska esihenkilöt vastaavat perehdytyksestä, heidän osallistumisensa kehittämiseen oli luonnollinen valinta. Yhteiskehittämiseen osallistui kuusi esihenkilöä. Yhteiskehittämisen tarkoituksena oli jatkokehittää perehdytysprosessia sen luonnoksen pohjalta, joka oli tehty haastattelujen ja kirjallisuuden perusteella.

Tavoitteen asettamisen jälkeen opinnäytetyön tekijä valmisteli etukäteen kysymyksiä, joiden avulla keskustelua voitiin ohjata tavoitteellisesti. Yhteiskehittäminen toteutettiin 13.4.2023 Teams-yhteyden kautta, ja tilaisuus tallennettiin. Tilaisuus koostui kahdesta osasta: perehdytysprosessi luonnoksen esittelemisestä ja sen jälkeisestä puolistrukturoidun menetelmän mukaisesta keskustelusta. Tekijä esitti valmiiksi laadittuja kysymyksiä perehdytysprosessiin liittyen, mutta keskustelu eteni joustavasti esiin nousseiden kehitysideoiden ja osallistujien näkemysten mukaan.

Yhteiskehittämiseen etukäteen valmistellut kysymykset olivat:

- Miten koette perehdytysprosessi hahmotelman?
- Onko perehdytysprosessissa jotakin uutta sinulle?
- Puuttuuko perehdytysprosessista jotakin olennaista?
- Toivoisitko perehdytysprosessiin esimerkiksi höpsöttelyä, kuten perehdytyspassia?
- Onko mielessäsi lisää kehittämisideoita?

Yhteiskehittäminen sujui erinomaisesti ja vastasi hyvin etukäteen asetettuja odotuksia. Esihenkilöt lähtivät aktiivisesti ja innostuneesti keskustelemaan perehdytysprosessiin liittyvistä teemoista, mikä toi prosessiin arvokkaita näkökulmia. Yhteiskehittämisen ilmapiiri oli avoin ja rakentava, mikä mahdollisti sen, että osallistujat pystyivät jakamaan omia näkemyksiään ja ideoitaan perehdytyksen parantamiseksi. Tämä oli erityisen tärkeää opinnäytetyön tekijän mielestä, koska esihenkilöiden näkemys perehdytysprosessista oli olennaista, jotta siitä saadaan toimiva.

5.4 Aineiston analyysi

Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi haastattelun aikana. Aineistosta jätettiin pois paljon lisäsanoja, kuten ”tota”, ”sitte” sekä lauseita, joita haastateltavat toistivat. Mitään ylimääräisiä keskusteluja, jotka eivät koskettaneet tutkimuskysymyksiin liittyviä aiheita, ei aineistoon lisätty. Näiden rajausten puitteissa haastatteluaineistoa muodostui yhteensä 11 sivua, kun fonttikoko oli 12 ja riviväli 1,5.

Yhteiskehittämisen vaihe kesti noin 35 minuuttia ja se tallennettiin. Tallenteesta tehtiin litterointi, josta kertyi yhden sivun verran tekstiä fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Litterointiin valittiin ainoastaan ne osiot, jotka vastasivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja edistivät perehdytysprosessipohjan kehittämistä.

Aineiston käsittelyssä käytettiin klusterointimenetelmää (Tuomi & Sarajärvi 2018, aineistolähtöinen sisällönanalyysi), jossa samansisältöisiä teemoja yhdisteltiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Analyysin aikana etsittiin samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia sekä aineistosta nousevia kuvaavia ilmaisuja. Esimerkiksi kaikki perehdytyksen ajankäyttöön liittyvät kommentit koottiin yhteen kappaleeseen, kuten *”tykkäsin, kun oli aikaa annettu perehdytykselle”* ja *”se olisi mielestäni tärkeää, että jos aluepäällikkö ei kerkeä tehdä koko päivää, niin jaetaan vastuuta toisten työntekijöiden kesken.”*

Tämän jälkeen aineistosta muodostettiin yläkäsitteet (abstrahointi) sen mukaan, mitä teksti käsitteli. Jokaisen tekstikokonaisuuden pääteema kiteytettiin kattavaksi käsitteeksi, joka kuvasi aineiston olennaista sisältöä. Esimerkiksi ajankäyttöön liittyvissä kommentteissa yläkäsitteeksi muodostui ”ajan resurssointi”. Näistä yläkäsitteistä johdettiin opinnäytetyön tulosten otsikot, jotka jäsentävät aineiston tärkeimmät teemat selkeästi.

Taulukko 2. Yläkäsitteiden muodostuminen

Yläkäsite	Haastattelujen perusteella jäsenneety aiheet (suluissa mainintojen lukumäärä)
Nykytilan kuvaus	Kokemus perehdytyksestä tällä hetkellä (8) Perehdytyksen toteuttaja/toteuttajat (11) Järjestelmien käyttö perehdytyksessä (9) Missä järjestyksessä perehdytys etenee (ensin-sitten) (6) Mitä perehdytetään (8) Mentori käytännöt ((4) Työvälineet ja tunnukset (7) Muu sosiaalinen tuki (4)
Valmistautuminen perehdytykseen	Työhaastattelu osana perehdytystä (1) Ennakointi perehdyttämiseen (4)
Ajan resurssointi	Perehdytykseen varattu aika sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle (16) Kalenterointi ja suunnittelu etukäteen (8) Yhteinen ja henkilökohtainen aika Ajan jakaminen perustehtäville (4) Mentorin ja muun tuen rooli ajankäytössä (7)
Perehdytysuunnitelma	Selkeä kokonaisuus (7)

(jatkuu)

Taulukko 2. (jatkuu)

	Sisältöjen etukäteissuunnittelu (9)
	Runko ohjaamaan perehdytystä (16)
Perehdyttäjän ominaisuudet	Kuvaus hyvästä perehdyttäjästä (43)
Perehdytysprosessin intensiivivaihe	Vastuun jakaminen tiimissä (13)
	Ensimmäisten viikkojen perehdytys (10)
	Ajantasainen perehdytysmateriaali (5)
	Läsnäolon merkitys ja turvallinen ilmapiiri (10)
Hybridimalli perehdytyksessä	Perehdytyksen tavat (järjestelmät, kasvokkain, etänä) (16)
Yksilöllisyys perehdytyksessä	Yksilölliset oppimistavat (15)
	Aikaisemman työkokemuksen huomioiminen (4)

Taulukko 2 kuvaa minkälaisista tekijöistä yläkäsitteet muodostuivat. Taulukon vasemmassa sarakkeessa esitetään yläkäsitteet. Oikeassa sarakkeessa on haastattelujen perusteella jäsenneiltyjä aiheita, joita ryhmiteltiin näiden yläkäsitteiden alle. Numerot sulkeissa kuvaavat, kuinka monta kertaa kyseinen teema nousi haastatteluissa esiin.

Yhteiskehittämisen aikana esiin nousi seuraavia aiheita: mielipiteet perehdytysprosessiluonnoksesta (5), sähköisten järjestelmien tuki (4), ajan käyttö (2), seuranta (2), uuden työntekijän huomioiminen perehdytyksen päättyessä (4).

Viimeisessä vaiheessa analysoitu teksti muokattiin lukijaystävälliseen muotoon, jotta se olisi helppolukuinen ja selkeä kaikille lukijoille. Muokattuun tekstiin lisättiin suoria lainauksia sekä haastateltavilta että yhteiskehittämiseen osallistuvilta. Suorat lainaukset erotettiin kursivoimalla. Tämä toi esille enemmän osallistujien ääntä. Lopuksi haastattelu- ja yhteiskehittämisen tulokset eroteltiin eri kappaleisiin selkeyttämisen vuoksi.

6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

6.1 Haastateltavien taustat ja työkokemus

Taulukko 3. esittelee haastateltavien työntekijöiden työvuodet ja tehtävät Mehiläinen Tutoris Oy:ssä haastatteluhetkellä. Haastateltavista neljä toimi esihenkilönä. Työaika yrityksen palveluksessa vaihtelivat 7 kuukauden ja 9 vuoden välillä. Sekä esihenkilöt että työntekijät olivat pohjakoulutukseltaan kuntoutusalan ammattilaisia. Taulukko esittelee myös heidän pohjakoulutuksensa kuntoutusalan ammattilaisina.

Taulukko 3. Haastateltavien työaika ja ammattinimikkeet

Rooli	Haastateltavan ammattinimike	Työaika Mehiläinen Tutoris Oy:n palveluksessa haastatteluhetkellä
Esihenkilö	Puheterapeutti	8 vuotta
Esihenkilö	Toimintaterapeutti	7 vuotta
Esihenkilö	Puheterapeutti	8 vuotta
Esihenkilö	Fysioterapeutti	9 vuotta
Työntekijä	Toimintaterapeutti	2 vuotta
Työntekijä	Fysioterapeutti	6 vuotta
Työntekijä	Puheterapeutti	7 kuukautta
Työntekijä	Fysioterapeutti	6 vuotta

6.2 Nykytilan kuvaus

Haastattelussa selvitin yrityksen esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia, miten heidän mielestään perehdytysprosessi toteutuu yrityksessä haastatteluhetken aikana. Useat esihenkilöt nostivat esille sen, että on ollut tärkeä miettiä tärkeysjärjestys perehdytettävälle asioille: mitä ensin, mitä sitten. Haastateltavat kertoivat, että ensimmäisten päivien aikana käydään paljon asioita läpi. Tärkeää on, että perustyöhön liittyvät asiat käydään ensin hyvin läpi ja sen jälkeen voidaan alkaa perehdyttää muihin asioihin.

”Ei ole mahdollista siirtää koko lastia hartioille heti, vaan että saadaan ensin perusasiat eli terapiatyö ja siihen liittyvät järjestelmät haltuun ja sen jälkeen taas uutta asiaa, koska asiaa tulee koko ajan paljon lisää.”

Perustyöksi luokiteltiin kuntoutustyöhön liittyvät tekijät, kuten kuntoutusprosessimalli, potilastietojärjestelmän käyttö, kuntoutustyöhön liittyvä dokumentointi ja kalenterointi, jolla tarkoitettiin asiakastyön ja muun työn rakentamista omaan työviikkokalenteriin. Myös työvälineiden käyttöönotto ja toimipisteeseen sekä tiimiin liittyvät asiat käydään läpi ensimmäisten päivien aikana. Tämän jälkeen jatketaan yrityksen yleisillä asioilla, kuten yrityksen arvoihin ja eri palveluihin tutustumisella sekä työsuhteeseen liittyvillä asioilla.

Koska kuntoutusprosessiin perehtyminen koettiin tärkeimpänä asiana, se käydään haastatteluhetkessä perehdytysversiossa pääosin kasvokkain ja ”kädestä pitäen”, jotta uusi työntekijä pääsee nopeasti toteuttamaan perustyötä. Kasvokkain toteutuvan perehdytyksen lisäksi perehdytystä toteutetaan etänä sekä yrityksen sähköisen järjestelmän kautta hyödyntäen kattavaa työohjejärjestelmää. Sähköisestä järjestelmästä uusi työntekijä saa perehtyä muun muassa yrityksen arvoihin ja muihin yleisiin käytäntöihin. Tietoa perehdytettävälle on useissa eri järjestelmissä, minkä kaikki haastateltavat kokivat huonoksi.

Haastateltavat kokivat, että sillä hetkellä perehdytys toteutui sekavasti ja hyvin hajanaisesti, koska yritys on alle vuosi sitten myyty ja toiminta on osin integroitu ostaneen yrityksen toimintamalleihin. Uudet toimintamallit on otettu vasta käyttöön yrityksessä ja uusia toimintamalleja ei ole kukaan vielä ennättänyt päivittää perehdytysmateriaaleihin. Tästä syystä perehdytysmateriaalin sisältö, tarkastuslistat ja yrityksen työohjeet eivät olleet ajantasaisia, minkä vuoksi perehdytysprosessi ei ollut selkeä esihenkilöille eikä työntekijöille. Esihenkilöt kertovat, että ei ole kirjallista perehdytysprosessia, joka tukisi tässä sekavassa vaiheessa.

Koska perehdytysmateriaalin sisällön ei koettu olevan ajantasaista, joutuu perehdytysvastuussa oleva esihenkilö arvioimaan, mitä tietoa vanhentuneesta perehdytysmateriaalista uudelle työntekijälle käyttää. Selkeää kokonaisuutta ei ollut ja haastateltavista jokainen toi esille sen, että on hyvin epäselvää, miten, mitä ja mistä perehdytetään. Eräs haastateltavista totesi:

”Kaikki on ihan hakusessa, ei tiedä mitä missäkin on ja mistä tieto löytyy.”

Perehdytysmateriaalin hajanaisuus eri järjestelmissä ja vanhentunut tieto aiheuttivat haastateltavien mielestä sen, että itse perehdytysprosessi oli heistä epäselvä.

Haastatteluissa nousi esille, että perehdyttämisen prosessi toteutui maantieteellisesti eri puolilla yritystä samansuuntaisesti. Jokainen haastateltava koki, että perehdytys on todella tärkeää. Se toteutettiin samalla materiaalilla ja samoilla järjestelmillä ja perehdytysprosessin koettiin alkavan jo ennen työntekijän tuloa, jolloin uudelle työntekijälle hankittiin kaikki tarvittavat välineet. Eriävää perehdytyksessä eri alueilla oli ajankäyttö, perehdyttäjien valinta, mentorointikäytäntö ja perehdytyksen etene-
misen rakenne. Jokainen esihenkilö oli rakentanut perehdytysprosessista omanlaisensa alueen ja uuden työntekijän tarpeen mukaiseksi. Yhtenäistä tapaa ei ollut perehdytysprosessin puuttumisen vuoksi.

Toimipisteiden henkilöstörakenne on eri toimialueilla erilainen, mihin vaikuttaa toimipisteen koko ja tarjottavat palvelut. Pienissä toimipisteissä toimii vain kuntoutustyöntekijät ja esihenkilö johtaa paljon etänä, kun taas isoissa toimipisteissä toimii esihenkilön ja kuntoutustyöntekijöiden lisäksi tiimivastavia, assistentteja ja hallinnon työntekijöitä. Haastateltavat nimesivät kaikissa toimipisteissä ensin perehdyttäjäksi esihenkilön. Sen lisäksi perehdyttäjiksi nimettiin toimipisteen henkilöstö- ja toimintarakenteen mukaisesti tiimivastavia, uuden työntekijän kollegoita, assistentti ja mentori. Haastattelussa nostettiin esille, että hyvin pienissä tiimeissä esihenkilö perehdytti miltei kokonaan uuden työntekijän, kun taas isoissa tiimeissä perehdyttäjä valitaan tiimistä kunkin työntekijän osaamisvahvuuksien mukaisesti:

”Jos joku osaa hyvin jonkun asian, esimerkiksi asiakasryhmän, niin hän voi perehdyttää sen uudelle työntekijälle.” *”Assistentilta voi kysyä muita käytännön asioita, kuten mistä patterit löytyvät ynnä muuta sellaista.”*

Useat esihenkilöt ja yksi työntekijät totesivat, että uuden työntekijän perehdyttäminen koskee koko tiimiä, vaikka kaikki eivät perehdytä kasvokkain uutta työntekijää. Eräs haasteltava kuvasi asiaa:

”Koko tiimi on mukana perehdyttämisessä, kaikilta saa kysyä ja pidetään koko tiimillä huoli uudesta työntekijästä.”

Yrityksen toimintakulttuurissa työtä tehdään paljon etänä. Etänä toteutetaan niin kuntoutustyötä kuin johtamista. Etätyö sisältää kontaktit esimerkiksi Teams- ohjelman kautta tai puhelimitse. Haastatelluissa tuli esille, että on ollut tärkeää, kun alkuun perehdytyksessä ollaan esihenkilön kanssa kasvokkain ja hyvin tiiviisti yhdessä. Ensimmäisten päivien jälkeen perehdytyksen toteuttaminen jakautuu esihenkilöltä tiimin muille työntekijöille. Esihenkilön tulee kuitenkin olla tavoitettavissa myös tämän jälkeen. Yksi esihenkilö kuvasi:

”Olen sen jälkeenkin tavoitettavissa ja soitellaan, jos ei nähdä toimistolla.”

Ensimmäisten päivien jälkeen on helpompi alkaa toteuttaa työtä itsenäisemmin ja jatkaa perehdytystä etänä. Etätyön vuoksi tiimin tuki koetaan tärkeäksi. Yrityksessä on käytössä mentoriprosessi, mikä tarkoittaa, että uusi työntekijä saa niin kutsutun tukihenkilön siksi ajaksi, kun hän on koeajalla. Uusi työntekijä ja mentori sopivat yhteisiä mentorointiaikoja, jolloin he voivat käydä läpi esimerkiksi asioita, joita uusi työntekijä on pohdiskellut tai mentori voi perehdyttää yrityksen toimintatapoihin. Useimmat haastateltavat kokivat, että mentori oli tärkeä osa perehdytysprosessia. Muutamissa isoissa toimipisteissä koettiin, että mentoriprosessia ei ollut johdettu tarpeeksi hyvin heidän toimintaansa ajatellen, ja sen vuoksi se ei ollut yhdistynyt osaksi perehdytystä.

Haastatteluissa tuotiin esille, että yrityksen perehdytysprosessin nykyisissä tavoissa toteuttaa perehdytystä on myös hyviä puolia. Yrityksen käytössä olevassa sähköisessä oppimisympäristössä on hyvin luokiteltu asiat, joita työntekijä voi itsenäisesti opiskella ja niihin voi palata myöhemmin uudestaan. Työohjeet todettiin myös tärkeäksi:

”Työohjeet tukevat työn tekemistä ja niistä voi uudestaan käydä katsomassa, jos jokin asia on unohdunut.”

Kahdenkeskeistä vuorovaikutuksellista perehdytystä toteutettiin kaikkialla, ja sen haluttiin jatkuvan myös tästä eteenpäin.

”Monia asioita neuvotaan ihan kädestä pitäen, kuten altaisiin liittyvä tieto (fysioterapiassa uima-allas-terapia- kirjoittajan lisäys) ja kirjauksia (asiakaskäyntikirjaukset – kirjoittajan lisäys) katsotaan yhdessä, näitä ei voi opetella mistään sähköisistä jutuista, vaan on opetettava ihminen ihmiselle.”

”Perehdyttäminen vaatii ihmistä, ei voi olla pelkästään sähköinen perehdytys.”

Haastateltavat kokivat, että perehdytyksen kesto vaihtelee paljon. Heidän mielestään siihen vaikuttaa vahvasti yksilölliset tekijät, kuten aikaisempi työkokemus:

”Sannan (nimi muutettu) perehdytys oli erilainen kuin minun, Sannalla on ammattiosaamista monia vuosia takana ja minulla ei ollut kuin yksi. Siksi meillä oli niin erilainen perehdytys. Minun piti opetella

kaikki asiat alusta lähtien, Sannan ei tarttenut opetella terapia-asioita vaan ainoastaan tän yrityksen jutut. Se ei silti vähennä perehdytyksen tärkeyttä.”

Perehdytykseen käytettävä aika oli eri esihenkilöiden osalta erilainen. Kellään ei ollut käytössään seurantakeskusteluita uudelle työntekijälle. Osa esihenkilöistä käytti työssään tarkistuslistaa, osalla sitä ei ollut käytössä.

6.3 Valmistautuminen perehdytykseen

Yksi haastateltavista esihenkilöistä toi esille, että jo työhaastatteluvaiheessa on hyvä arvioida ja valmistautua uuden työntekijän mahdolliseen työn aloittamiseen. Työhaastattelun perusteella voi arvioida, kuinka paljon tämä työntekijä mahdollisesti tarvitsee aikaa perehdyttämiseen. Asiaa voi arvioida hakevan työntekijän työhistoriasta: onko työntekijällä jo pitkä ura takana vai onko hän vasta aivan tyouransa alussa? Ennen uuden työntekijän työn aloittamista on hyvä miettiä, mitä asioita perehdyttämässä on huomioitava juuri tämän aloittavan työntekijän kanssa.

Haastatteluissa tuli esille, että perehdytys on hyvin tärkeä osa työnaloittamista. Yksi haastateltavista totesi:

”Jos perehdytys on huono, niin se vaikuttaa tosi pitkälle, jopa mielipiteisiin ja suhtautumiseen työnantaja kohtaan. Pidän itse perehdytystä tosi tärkeänä ja nostan sen tosi korkealle.”

Haastateltavien mielestä perehdyttämiseen tulee antaa arvostusta jo johdosta käsin. Haastatteluissa nostettiin tärkeänä asiana, että uuden työntekijän saapuminen työpaikalle on ennakoitu niin, että kaikki työvälineet ovat valmiina, kuten tietokone, puhelin ja avaimet, jotta perehdyttäminen päästään alkamaan tehokkaasti, eikä aikaa mene työvälineiden odottelemiseen. Muutamit haastateltavat kokivat, että olisi kiva ele työnantajalta, jos uudelle työntekijälle olisi pieni lahja. Esihenkilöistä kaikki olivat sitä mieltä, että on tärkeintä, että työntekijä saadaan nopeasti perustyöhön.

6.4 Ajan resurssointi

Kaikki haastateltavat nostivat esille ajankäytön perehdytyksessä. Haastateltavat kokivat, että perehdyttämiseen on varattava aikaa niin perehdyttäjälle kuin perehtyvälle. Aika tulee varata kalenteriin jo ennen kuin uusi työntekijä on aloittanut työt. Kun aikaa on varattu tarpeeksi, saadaan aikaan kiireetön ilmapiiri, mikä tukee yhtäältä uuden työntekijän tiedon omaksumista ja toisaalta antaa työntekijälle paremman kuvan työpaikan työkuultuurista. Haastattelussa nostettiin esille, että työntekijälle on annettava ikään kuin lupa, että hänellä on aikaa asioihin perehtymiseen. Yhden haastateltavan terapeutin kokemuksen mukaan tuolloin uudelle työntekijälle ei tule painetta tai paniikkia, että pitäisi olla hommat heti hanskassa, heti ensimmäisinä päivinä. Eräs terapeutti haastateltavista totesi ajankäytöstä, että

”Otetaan aikaa, että voidaan perehdyttää ihmiseltä ihmiselle”.

Haastatteluissa ajanresurssointi kohdistettiin henkilöille, jotka ovat perehdyttämävastuussa. Muut työntekijät voivat keskittyä toteuttamaan perustyötään normaalisti. Yksi haastatelluista esihenkilö nosti esille, että myös uuden työntekijän on laitettava kalenteriin aikaa perehtymiselle. Hänen mukaansa on henkilöitä, jotka alkuperehdytyksen jälkeen uppoutuvat niin vahvasti perustyön (asiakastyön) toteuttamiseen, että muiden perehdytysmateriaalissa olevien asioiden läpi käyminen unohtuu.

Haastateltavan mukaan myös uudella työntekijällä on velvoite osoittaa, että on perehtynyt kaikkiin niihin asioihin, joihin pitääkin. Ja tähän tarvitaan ajan resursoimista kalenteriin.

Ajankäytön suunnittelu yhdistettiin haastatteluissa myös uuden työntekijän kokemukseen työn aloittamisesta. Miltei jokainen haastateltava nosti esille, että on tärkeää, minkälaisen tunteen uusi työntekijä saa ensimmäisinä päivinä:

”Tosi tärkeää alussa, että tulee fiilis, että olen tervetullut ja näillä ihmisillä on aikaa auttaa minut alkuun tässä työssä. Tunne, että ei ole kiire ja hänelle on aikaa. Se tunne on tosi tärkeä”.

Haastatteluissa todettiin, että uuden työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja menneet työvuodet vaikuttavat perehdyttämiseen. Perehdytys tulee suunnitella yksilöllisesti perehtyjän mukaan. Toiset ovat hyvin omatoimisia, kun taas toiset tarvitsevat enemmän yhteistä aikaa. Haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä, miten perehdytykseen kannattaa varata aikaa kalenteriin. Osa haastateltavista koki, että on hyvä varata kokonaisia päiviä alkuun, kun taas osa koki, että varataan viikolle lyhyempiä aikoja, jolloin opeteltavia asioita käydään läpi. Haastatteluissa nousi esille, että perehdytys ei saa olla liian nopeaa, esimerkiksi

”Muutamassa päivässä tuutataan paljon tietoa”,

vaan aikajanaa tulee olla tarpeeksi, että työntekijä kerkeää omaksua tietoa. Haastateltavat näkivät tehokkaaksi tavaksi yhdistää käytännön työtä ja yrityksen yleisiä asioita. Myös se, milloin mitäkin asiaa perehdyttää oli heidän mielestään tärkeää. Yksi haastateltavista totesi:

”Tarvitaan välillä käytäntöä, esimerkiksi palautteen kirjoittamista on turhaa alussa perehdyttää, vaan vasta sitten, kun työntekijä alkaa kirjoittamaan palautetta, muuten asia unohtuu.”

6.5 Perehdytysuunnitelma

Haastateltavat kokivat, että työntekijää tukeva perehdytysprosessi tulee olla selkeä kokonaisuus. Yksi työntekijä kuvasi selkeyttä strukturoituna kokonaisuutena. Muisteltiin myös oman työn aloittamista:

”Olin niin pihalla aloittaessani, koska olin vastavalmistunut. Niin se selkeys ei ole pahitteeksi. Se helpottaa paljon.”

Kaikki haastateltavat kokivat, että sisällön tulisi olla selkeästi jaoteltu. Jos perehdytettävä kysyy jotakin, voi hänelle heti osoittaa, mistä mikäkin asia löytyy. Kokonaisuuden selkeyttämistä kuvattiin:

”Kaaviona, sisällysluettelona, runkona”

ja yksi haastateltu terapeutti kuvasi:

”Pitäisi olla kartta, mistä mitäkin löytyy.”

Toinen haastateltu esihenkilö kuvasi listana:

”Meillä on lista, jota käytän apuna perehdyttämisessä, mitä pitää perehdyttää. Toivon, että jatkossakin on. Listasta voi katsoa, mitä kukakin perehdyttää uusille työntekijöille.”

Haastatteluissa nousi esille, että on oltava etukäteen suunnitelma perehdytyksestä. Suunnitelmasta toivottiin löytyvän kaikki perehdytettävät asiat, kuka perehdyttää, milloin mikäkin asia käydään läpi,

miten perehdytetään ja kun yksi asia on käyty, niin perehtyjä tietää miten sen jälkeen jatketaan. Suunnitelmaan voisi merkitä, kun asioita on käyty yhdessä läpi ja tehdä kuittauksen perehdytetystä asiasta. Tuolloin siitä näkisi nopeasti ja helposti, mihin asioihin tulee vielä perehtyä ja mitkä on käyty jo läpi. Suunnitelma auttaa niin aluepäällikköä kuin uutta työntekijää. Myös uusi työntekijä voi näyttää, että häneltä on saamatta perehdytys vielä tiettyyn asiaan. Suunnitelmallisuutta kuvattiin haastattelussa niin, että kun perehdytys on suunnitelmallista ja uusi työntekijä saa perusperehdytyksen hyvin, voi alkaa miettimään heti aktiivista perustyön (asiakastyön) toteuttamista. Runko tuo turvaa perehdytykseen.

6.6 Perehdyttäjän ominaisuudet

Haastattelukysymyksellä ”Minkälainen olisi hyvä perehdyttäjä?” pyrittiin selvittämään niitä ominaisuuksia ja taitoja, joita haastateltavat pitivät tärkeinä perehdyttäjän roolissa. Haastattelujen perusteella hyvä perehdyttäjä on ammattitaitoinen, hyvät vuorovaikutustaidot omaava ja hänellä on kyky kohdata perehdytettävä yksilöllisesti. Seuraavassa on koottuna haastateltavien vastaukset:

- ”perusteellinen”
- ”osaa prosessit”
- ”rauhallinen ja on saatavilla”
- ”jämpä, asiallinen, kuunteleva”
- ”tietää mistä puhuu ja tietää talon tavat”
- ”jämäkkä, mutta lempeä”
- ”on varma siitä, mitä kertoo”
- ”semmoinen, että kohtaa ihmisen”
- ”antaa aikaa keskusteluille ja pohdinnalle”
- ”sanoittaa kaiken mitä tekee, kun näyttää”
- ”tykkää perehdyttämisestä ja saa siitä myös itselleen jotain”
- ”opettaa vain yhden asian kerrallaan, että uusi kerkeää omaksua asian”
- ”laittaa itsensä tekemään, neuvoo vain sanallisesti”
- ”semmoinen, että kohtaa ihmisen”
- ”kysyy oppimistapaa”
- ”antaa aikaa oppimiselle”

Haastattelujen vastauksissa käy ilmi, että hyvä perehdyttäjä yhdistää ammattitaitoisensa osaamisen ja yksilöllä huomioivan otteen. Perehdyttäjän tärkeimpiin tehtäviin kuuluu luoda oppimista tukeva ilmapiiri ja pyrkiä mukautumaan uuden työntekijän yksilöllisiin tarpeisiin. Vastauksissa painotettiin erityisesti vuorovaikutustaitoja, kuten kuuntelemista ja keskusteluun kannustamista, sekä selkeää ja jäsenneltyä tapaa jakaa tietoa. Yksi tärkeistä havainnoista oli myös se, että perehdyttäjän tulee pitää perehdyttämisestä.

Keskeistä perehdyttäjän työssä on tulosten mukaan myös oppimisen rytmittäminen ja asioiden havainnollistaminen niin, että työntekijällä on riittävästi aikaa omaksua uutta. Perehdytyksen aikana perehdyttäjän rooli ei rajoitu vain tiedon siirtämiseen, vaan hän toimii tukijana, joka auttaa työntekijää oivaltamaan ja kehittymään omassa työssään.

6.7 Perehdytysprosessin intensiivivaihe

Haastatteluissa tuli esille, että vastuu perehdytyksestä on aluepäälliköllä, mutta vastuuta perehdyttämisen sisällöstä kannattaa jakaa tiimissä. Perehdytystä voi jakaa aluepäällikön lisäksi mentorille ja muille tiimin jäsenille sen mukaan, mikä on kenenkin vahvuus ja osaaminen työssä. Myös jokin osa perehdyttämisestä voi siirtyä jopa asiakaspalveluassistentille. Tärkeää on, että vastuut sovitaan etukäteen ja uudella työntekijällä on vahva tuki työsuhteen alussa.

Haastateltavat kuvasivat, että perehdytyksen ensimmäisinä päivinä iso osa ajasta menee työvälineiden käyttöönottoon ja vasta tämän jälkeen voi alkaa syvempi oppiminen asioihin:

”Että ensimmäisenä päivänä saataisiin kaikki järjestelmät käyttöön, kuten tietokoneet, puhelimet ja tunnukset toimimaan”.

Haastateltavat kuvasivat perehdytyksen ensimmäistä viikkoa tiiviiksi. Yksi haastateltava totesi, että ensimmäisen viikon jälkeen uudella työntekijällä tulisi olla kuva, mitä pitää tehdä, missä hän on töissä ja mitä kuuluu jonkin ajan päästä tietää tai tehdä. Ensimmäisen viikon aikana uusi työntekijä tulee tutustuttaa myös omaan tiimiin, jotta hän tietää, ketä omaan tiimiin kuuluu ja mitä kukakin työntekijä omassa tiimissä tekee. Toisella viikolla perehdytys jatkuu, mutta painottuen enemmän käytäntöön. Haastateltavilla oli kahdenlaista näkemystä, suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että uuden työntekijän tulee siirtyä heti alun perehdytyksen jälkeen perustyöhön (asiakastyöhön):

”Olisi hienoa, että uusi työntekijä saisi käydä rauhassa pari päivää perehdytystä ennen kuin aloittaa asiakastyön”.

Yksi haastateltavista oli taas sitä mieltä, että pikkuhiljaa käytännön työhön. Valmiudet asiakastyöhön kuitenkin nähtiin kaikkein tärkeimpänä asiana perehdytyksessä. Haastatteluissa nousi esille, että perehdytyksessä tulee olla aikaa vapaalle keskustelulle. Tämä voi tapahtua perehdytyshetkissä tai esimerkiksi lounaalla. Uudelle työntekijälle on luotava kohtaamisia, tutustumista ja läsnä olemista. Jotta uusi työntekijä uskaltaa kysyä ”tyhmätkin” kysymykset, on luotava hyvä, turvallinen ilmapiiri. Alun aktiivisen perehdyttämisen jälkeen työntekijä alkaa toteuttaa itsenäistä terapeutin työtä, ja sen vuoksi on tärkeää, että on hyvä kontakti tiimiin ja esihenkilöön, jotta uusi työntekijä uskaltaa kysyä ja ei koe jäävänsä yksin. Työntekijälle on myös saatava luotua ilmapiiri, että hän kokee, että on lämmin ja tervetullut olo tähän tiimiin. Yksi haastateltava kuvasi tiivistetysti:

”Läsnäolo on niin tärkeää! Kun on avoin kommunikaatio ja kohtaamisia ja ollaan inhimillisiä, niin niillä päästään jo pitkälle ja tulee tervetullut olo.”

Yksi haastateltavista kuvasi, että käytäntöjen ja järjestelmien oppimiseen menee ensimmäiset kolme kuukautta. Yksi haastateltava kuvasi oppimista:

”Puolen vuoden jälkeen ei tarvitse tietää, mutta vuoden jälkeen pitäisi tietää jo, jos jotain kysyn.”

Kaikki haastateltavat toivat esille, että perehdytyksen sisällön tulee olla ajantasainen. Perehdytyksen haastateltavat toivoivat olevan rauhallinen ja kertaava. Mehiläinen Tutoris Oy:llä on ollut käytössä sähköinen perehdytysmateriaali. Kyseisen perehdytysmateriaalin käyttöä toivottiin myös jatkossa. Yksi haastateltava toivoi, että sähköisessä perehdytysmateriaalissa olisi kaikki:

”Virallinen tieto, se tieto, joka kaikkien pitää tietää”.

"Kun saisi sen vanhan materiaalin päivitettyinä".

Haastatteluissa tuli esille, että perehdyttämisen määrä vähenee viikko viikolta. Kaikkia asioita ei kannata käydä alkuvaiheessa läpi, vaan myöhemmin, kun uusi työntekijä kykenee taas omaksumaan lisää tietoa, jota ei tarvitse välttämättä viikoittain. Haastatteluissa nostettiin esille, että uudelle työntekijälle on annettava mahdollisuus, että hän oppii kunnolla asiat. Kertaamista tulee olla. Haastatteluissa tuotiin esille, että aina tulee uusia asioita ja uuden opettelu on kokoaikaista.

"Vuoden päästä palataan asiaan, jos unohtanut asiat".

6.8 Hybridimalli perehdytyksessä

Haastatteluissa tuli esille, että paras perehdytystulos saavutetaan hybridimallilla eli osa perehdytyksestä on kasvokkain tapahtuvaa, osa etänä ja osa toteutuu itsenäisesti opiskellen yrityksen sähköisestä järjestelmästä. Ensimmäisinä päivinä perehdytys toteutuu kasvokkain, siirtyen tämän jälkeen omatoimiseen materiaaleihin tutustumiseen. Omatoimisen perehdyttämisen lisäksi uudella työntekijällä tulee olla vahva tuki mentorista tai muusta osoitetusta henkilöstä. Aluepäällikkö ja/tai mentorilla tulisi olla säännöllisiä tapaamisia. Näin uusi työntekijä ei kokisi jäävänsä yksin. Haastattelussa nostettiin myös esille, että ei ole hyvä jäädä tulkitsemaan yksin työohjeita ja muuta materiaalia, jotta ei tule vääriä tulkintoja ja siten vääriä toimintatapoja. Yhteistä aikaa on varattava perehdyttämiseen:

"Käydään läpi kädestä pitäen".

Haastatteluissa nousi, että alun perehdyttämisen jälkeen ei tarvitse aina varata pitkiä aikoja, vaan välillä riittää lyhytkin hetki jonkin asian perehdyttämiseen tai uudelleen kertaamiseen. Haastatteluissa nousi esille, että nimetty mentor eli henkilö, joka on nimetty uudelle työntekijälle tukihenkilöksi, on hyvä järjestelmä. Mentorin kanssa voi sopia useita tapaamisia viikon aikana ja siten häneltä voi helpommin kysyä mielessä olevia kysymyksiä.

6.9 Yksilöllisyys perehdytyksessä

Haastateltavista osa nosti esille, että on hyvä, että asioita käydään läpi perehdytyksessä niin suullisesti kuin kirjallisesti, koska uusi työntekijä voi palata kirjallisiin materiaaleihin myöhemmin uudestaan. Useampi haastateltavista nosti esille, että ihmiset oppivat ja ymmärtävät asiat eri tavalla, minkä vuoksi yksilöllisyyden huomioiminen on tärkeää. Tätä yksi haastateltava kuvasi sanomalla:

"Pitää pelata uuden tyyppin vahvuuksilla."

Ihmiset omaksuvat tietoa eri tavoin, mutta myös eritahtisesti. Toiset oppivat lukemalla, toiset kokeamalla, ja jotkut vierestä seuraamalla. Yksi haastateltava nostikin esiin:

"Olisi tärkeää, että uusi työntekijä pääsisi perehdytyksessä seuraamaan jonkun tiimiläisen työpäivään mukaan". Tuolloin voisi myös näyttää ja kertoa asioita kädestä pitäen. Mielestäni tietokoneelta lukeminen on persoonatonta".

Myös toinen haastateltava oli sitä mieltä, että

"Kukaan ei viihdy tietokoneella, vaan haluaa ihmisen perehdyttämään."

Yksi haastateltava kuvasi mallista oppimista tärkeäksi ja perehdytystä tukevaksi:

”Se että näki, miten muut olivat rakentaneet asiakaskalenterin, oli tosi iso asia. Siitä sain mallia, miten itse lähden suunnittelemaan asiakastyötä.”

Vaihtoehtoja perehdyttämisen toteuttamiseen toivottiin sen mukaisesti mistä kukakin uusi työntekijä pitää. Haastattelussa nostettiin esille myös tapa, jossa työntekijä itse perehtyy asiaan työohjeista ja sen jälkeen tekee ohjeiden mukaisesti. Haastatteluissa koettiin, että on tärkeää, että uusi työntekijä tekee itse ja hänen puolestaan ei tehdä. Tehdään enemmän yhdessä.

Yksi haastateltavista toi esille, että on myös huomioitava, että työntekijä, joka on jo ”*vanha konkari*”, kuten haastateltava kuvasi työntekijää, jolla on alan työtä jo useita vuosia, on asiat käytävä samalla tavalla perusteellisesti myös hänen kanssaan. Tällä ehkäistään hänen mukaansa se, että uusi työntekijä alkaa toteuttaa työtä meidän yrityksen toimintatapojen mukaisesti, eikä esimerkiksi jatka samalla tavalla kuin on toteuttanut työtä edellisessä yrityksessä.

Haastateltavat nostivat esille, että yksilöllisyyden lisäksi kannattaa miettiä etukäteen, missä järjestyksessä asioita kannattaa perehdyttää. Yksi haastateltava kuvasi:

”Kun perehdytyksen alussa mieli on vielä kypsä ottamaan tietoa vastaan niin silloin kannatta käydä niitä tärkeimpiä asioita läpi.”

Haastateltavien mielestä uudelle perehtyjälle tulisi rakentaa ilmapiiri, että on lupa kysyä asioita monta kertaa. Uuden työntekijän tulisi saada käsitys, että hänelle annetaan aikaa ja ymmärrystä.

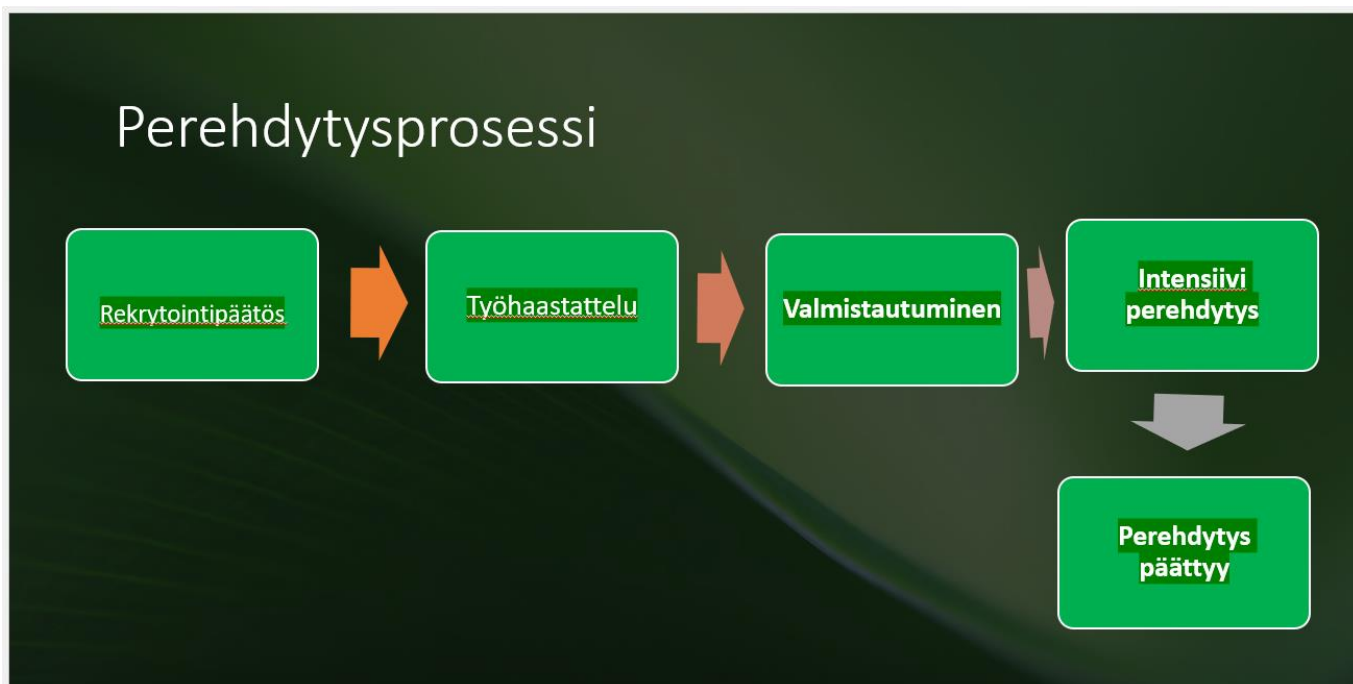
”Meillä saa kysyä!”, ”Muutamassa päivässä tulee paljon asiaa, joten saa kysyä!”

6.10 Yhteiskehittämisen tulokset

Yhteiskehittämisessä esiteltiin haastattelujen ja teorian pohjalta tehty perehdytysprosessin luonnos (kuva 2) ja haastattelujen tulokset. Tapaamisessa käytiin läpi perehdytysprosessin vaiheet: rekrytointipäätös, työhaastattelu, valmistautuminen, intensiivivaihe sekä perehdytyksen päättyminen. Jokainen vaihe avattiin yksityiskohtaisesti ja niihin liittyvät käytännöt esiteltiin.

Esihenkilöt kuvasivat perehdytysprosessi luonnosta seuraavin termein:

”Selkeä, looginen, hyvä, strukturoitu”.



Kuva 2. Yhteiskehittämisessä esitelty perehdytysprosessi luonnos

Perehdytysprosessin valmistautumisvaiheessa esiteltiin käytäntö, jossa perehdytykselle varataan etukäteen aikaa kalenterimerkintöjen avulla. Tämä auttaa varmistamaan, että kaikki perehdytyksen osa-alueet ehditään käsitellä suunnitelmallisesti. Esihenkilöt pitivät tätä käytäntöä hyödyllisenä ja korostivat, että kaikkea tietoa ei voi omaksua kerralla, joten perehdytyksen aikatauluttaminen auttaa työntekijöitä saamaan tarvittavan ajan oppimiselle. Lisäksi prosessin seurannan osalta tunnistettiin kehitystarpeita, sillä seurantakeskustelut eivät tällä hetkellä ole systemaattista. Esihenkilöt olivat sitä mieltä, että tämän prosessin myötä seurannasta tulisi johdonmukaisempaa:

"Ehkä nyt tämän seurauksena seurantakeskustelut kalenteroidaan paremmin."

Esihenkilöt ideoivat, että perehdytyksen yhteydessä annettava aloituslahja voisi olla hyvä ajatus. Sen ei tarvitsisi olla suuri panostus yritykseltä, mutta pieni ele, kuten yrityksen brändituote, voi antaa hyvän vaikutelman yrityksestä.

"Jokin pieni aloituslahja olisi hyvä – se ei olisi iso satsaus yritykseltä."

Esihenkilöt korostivat, että tiimeillä on omia tapoja, joita halutaan jatkossa hyödyntää, mutta ylimääräisiä, turhia elementtejä ei toivottu mukaan perehdytykseen. Esihenkilöt olivat kuitenkin sitä mieltä, että koeajan päättymisen jälkeen voisi olla koko tiimin yhteinen kahvihetki, jossa juhlitaan onnistunutta perehdytyksen päätöstä ja tiimiin saatua uutta työntekijä. Nämä pienet, mutta merkitykselliset asiat, kuten kakkukahvit ovat tekijöitä, joita verrataan kilpailevien yritysten työntekijöiden kesken.

"Se olisi mukava hetki, kun koko tiimi voisi yhdessä todeta, että olemme saaneet tämän henkilön osaksi tiimiämme ja hän haluaa jäädä meille."

Perehdytysprosessin vaiheisiin ”valmistautuminen” ja ”intensiivi perehdytys” sisältyy perehdytysuunnitelma, joka ohjaa uuden työntekijän perehdytystä varmistuen, että kaikki perehdytettävät asiat, perehdyttäjät sekä aikataulut on määritelty selkeästi. Perehdytysuunnitelmasta saadut kommentit korostivat sen hyödyllisyyttä ja helppokäyttöisyyttä. Perehdytysuunnitelmasta kommentoitiin:

”Tulee käytyä kaikki asiat, kun on semmoinen kuittaus järjestelmä.”

Perehdytysprosessissa esitettiin käytettävän sekä kasvokkain ja etänä toteutettavaa että itsenäistä perehtymistä. Esihenkilöt kokivat tavat hyviksi. Itsenäinen perehtyminen sähköisessä järjestelmässä koettiin erityisen hyödylliseksi, sillä se tarjosi mahdollisuuden työntekijöille palata materiaaliin tarvittaessa.

”Jos jotain unohtaa, niin voi käydä uudestaan katsomassa.”

Esihenkilöt arvostivat sitä, että järjestelmä vähensi heidän työkuormaansa ja tuki työntekijöiden itsenäistä oppimista. Tämä vähensi tarvetta kysyä jatkuvasti ohjeita. Eräs esihenkilö totesi:

”Olisi hyvä, jos työntekijät oppisivat jo perehdytyksessä katsomaan itsenäisesti ohjeita Moodlesta (sähköinen järjestelmä, tutkijan lisäys), eikä aina tarvitsisi tulla kysymään.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Opinnäytetyön rakenne ja perehdytysprosessin lähtöasetelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Mehiläinen Tutoris Oy:lle uusi perehdytysprosessi. Työn tarkoituksena oli selvittää yrityksessä toimivien esihenkilöiden ja terapeuttien avulla, millainen perehdytysprosessi tukisi parhaiten yrityksessä työsuhteessa aloittavia terapeutteja. Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus ja sen toteuttamista on ohjannut tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapa. Vastauksia opinnäytetyön tutkimuksellisiin kysymyksiin haettiin haastattelemalla esihenkilöitä ja terapeutteja. Haastattelujen, analysoitujen tulosten ja teoreettisen tiedon pohjalta luotiin perehdytysprosessiluonnos. Luonnos esiteltiin esihenkilöille yhteiskehittämistapaamisessa, jossa he kommentoivat sitä. Saatujen palautteiden perusteella perehdytysprosessia tarkennettiin ja lopullinen versio toimitettiin tämän jälkeen toimeksiantajan käyttöön (LIITE 2).

Mehiläinen Tutoris Oy:n perehdytysprosessia oli uudistettu vuosina 2017–2018, jolloin sen sisältöä ja menetelmiä oli päivitetty, mutta prosessin dokumentointi oli jäänyt tekemättä. Tämän seurauksena kirjattu perehdytysprosessi on puuttunut yritykseltä, mikä nousi keskeiseksi ongelmaksi opinnäytetyössä. Haastattelun tulokset osoittavat, että myynnin integrointi oli vaikuttanut perehdytysprosessiin, mikä oli johtanut siihen, että esihenkilöillä ei ole ollut selkeää käsitystä siitä, mitä asioita uusille työntekijöille tulisi opettaa ja mistä.

CMM-mallin (Harmon 2003, 8–9) mukaan yrityksen kehitysvaiheet voidaan jakaa viiteen eri tasoon, joista ensimmäinen edustaa vähiten kehittyntä tilaa ja viides edustaa korkeinta, täysin kehittyntä tasoa. Kun tarkastellaan toimeksiantajayrityksen tilannetta vain perehdytysprosessin ja opinnäytetyön tulosten perusteella, voidaan arvioida, että yritys sijoittuu kehityksessään toiselle tasolle. Tässä vaiheessa yrityksellä on olemassa perusprosessit, ja onnistuneita käytäntöjä on tunnustettu ja toistettu. Kuitenkin systemaattinen mittaaminen ja prosessin toistettavuus ovat vielä keskeneräisiä, eikä prosesseja ole dokumentoitu.

7.2 Uuden työntekijän työn aloittamista tukeva perehdytysprosessi Mehiläinen Tutoris Oy:ssä

Tässä kappaleessa vastaan tutkimuskysymykseeni:

”Millainen perehdytysprosessi tukee parhaiten yrityksen uusien terapeuttien työn aloittamista?”

Tulosten mukaan parhaiten uusien terapeuttien työn aloittamista tukeva perehdytysprosessi on selkeästi dokumentoitu ja hyvin suunniteltu. Dokumentointi varmistaa, että kaikki perehdytyksessä mukana olevat henkilöt tietävät, mitä vaiheita prosessiin kuuluu ja miten ne toteutetaan. Nämä auttavat yhtenäistämään perehdytyksen käytännöt ja varmistavat tasalaatuisen perehdytyksen kaikille uusille terapeuteille. Teoria tukee tuloksia. Laamanen ja Peltola (2009) sekä Korhonen ja Rajala (2011) korostavat, että dokumentointi lisää prosessin läpinäkyvyyttä ja selkeyttä toimintatapoja. Lisäksi dokumentoitu prosessi auttaa havaitsemaan kehityskohteita ja mahdollistaa jatkuvan prosessin parantamisen.

Opinnäytetyön tuloksissa todetaan, että strukturoitu, suunnitelmallinen kokonaisuus tukee oppimista niin, että uusi työntekijä pääsee nopeammin suoraan asiakastyöhön. Voidaan siten olettaa, että suunnitelmallisesti ja selkeästi dokumentoitu perehdytysprosessi voi auttaa uusia työntekijöitä so-

peutumaan työtehtäviinsä ja työympäristöönsä mahdollisimman sujuvasti ja nopeasti. Selkeä dokumentointi voi vähentää epävarmuutta, joka voi aiheuttaa stressiä uuden työntekijän työn aloittamisessa. Tämä parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, kun perehdytyksen ohjaus on johdonmukaista ja selkeästi määritelty. Tulokset ovat linjassa Eklundin (2018, 19), Joen (2018, 111), Juutin ja Vuorelan (2015, 63) sekä Kallion (2008, 75) kanssa. Lisäksi he toteavat, että hyvin suunniteltu ja strukturoitu prosessi voi sitouttaa työntekijän nopeammin yrityksen tulosta tekeväksi jäseneksi.

Dokumentoitu perehdytysprosessi voi parantaa myös perehdytyksen laatua, jonka hyöty voi olla moniulotteinen. On oletettavaa, että laadukkaasta perehdytysprosessista hyötyisivät niin yrityksen sisäiset toimijat, mutta myös palvelun kohteena olevat asiakkaat. Dokumentoidun perehdytysprosessin seurauksena asiakas voi saada parempaa, tasa-arvoisempaa ja tasalaatuisempaa palvelua. Teoriassa Kiiskinen ym. (2002) ja Rantanen (2018, 71–72) toteavat, että prosessin perimmäinen tarkoitus on lisätä asiakastytyväisyyttä ja tuoda asiakkaalle enemmän arvoa. Teoriaan nojaten todetaan, että dokumentoitu ja suunnitelmallinen perehdytysprosessi voisi tukea uuden työntekijän työn aloittamista myös siltä osin, että hän saisi tuotettua parempaa palvelua asiakkaalle. Näin prosessista tulee entistä tärkeämpi myös organisaatiolle. Eklund (2018, 30) toteaa, että perehdytysprosessin yksi tavoitteista voi olla muun muassa organisaation strategian tukeminen. Organisaation yksi tavoitteista voi olla lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, mitä voidaan siis tukea dokumentoidulla perehdytysprosessilla.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena Mehiläinen Tutoris Oy:lle luotiin uusi, kirjallinen perehdytysprosessi, joka tiivistettiin kaavion muotoon (LIITE 2). Kaavion prosessivaiheet on avattu vaihe vaiheelta kirjalliseen muotoon (LIITE 3) tulosten ja teorian pohjalta erityisesti siitä näkökulmasta, miten ne tukevat uuden työntekijän työn aloittamista. Perehdytysprosessin vaiheet opinnäytetyön tutkimuksen mukaan:

Rekrytointipäätös:

Tutkimuksen tulokset eivät käsitelleet rekrytinnin merkitystä osana perehdytysprosessia, mutta teorian mukaan sillä on kuitenkin keskeinen merkitys osana prosessia. Hyvin suunniteltu rekrytointiprosessi huomioi työtehtävän vaatimukset ja tarvittavan osaamisen sekä valmistaa organisaatiota uuden työntekijän vastaanottamisen. Hyvin tehty rekrytointi-ilmoitus luo pohjaa uuden työntekijän perehdyttämiseksi. (Kupias & Peltola 2009; Juuti & Vuorela 2015.)

Työhaastattelu:

Tulosten mukaan valmistautuminen uuden työntekijän työn aloittamiseen alkaa tässä vaiheessa. Työhaastattelun perusteella voidaan arvioida uuden työntekijän perehdytyksen tarpeita ja valmistautua tarvittaviin toimenpiteisiin. Myös Eklund (2018, 34, 80) toteaa, että perehdytyksen onnistumisen edellytykset luodaan jo rekrytointivaiheessa. Työhaastattelun aikana saatu tieto uudesta työntekijästä voidaan hyödyntää perehdytys suunnitelman laatimisessa.

Valmistautuminen perehdytykseen:

Opinnäytetyön tulosten perusteella uuden työntekijän tulon valmistautuminen on tärkeä osa perehdytysprosessia. Perehdytykseen valmistautuminen tukee uutta työntekijää hyvään perehdytyksen

alkuun. Valmistautumisessa on tärkeää muun muassa varmistaa työvälineiden olevan valmiina ennen ensimmäistä työpäivää, tiedottaa työyhteisöä tulevasta työntekijästä, valita työyhteisöstä mentorin sekä valmistella perehdytysuunnitelma. Tulokset ovat linjassa Eklundin (2018, 76-77) ja Joen (2018, 114-115) havaintojen kanssa, joiden mukaan hyvin suunniteltu valmistuminen estää viivästyksiä ja vähentää työntekijöiden turhautumista.

Tuloksissa uuden työntekijän kontaktointi ennen ensimmäistä työpäivää ei noussut esille. Teoriassa se nousee esille tärkeänä tekijänä. Kupias ja Peltola (2009, 103) Sahimaa ja Klemelä (2002) ja Lawson (2021) mukaan yhteydenotto, esimerkiksi puhelimitse tai tervetulokirjeen muodossa, voisi selkeyttää työn aloittamiseen liittyviä käytäntöjä ja helpottaa uuden työntekijän siirtymistä organisaatioon.

Perehdytyksen intensiivivaihe:

Opinnäytetyön tulosten perusteella ensimmäisten viikkojen aikana otetaan työvälineet käyttöön, opetellaan perustyöhön liittyvät tärkeät toimintatavat ja tutustutaan tiimiin. Kun uudella työntekijällä on valmiudet ja taidot perustyön toteuttamiseen, voi työntekijä alkaa tutustua muihin yrityksen toimintatapoihin. Tulosten perusteella perehdytyksen alkuvaihe on tärkeä, koska tuolloin työntekijä integroituu työyhteisöön ja tehtäviin. Pohja työskentelylle rakentuu ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana, mikä varmistaa, että työntekijällä on tarvittavat valmiudet suorittaa työnsä osana työyhteisöä ja päästä tulosta toteuttavaksi työntekijäksi. Myös Valvisto (2005, 48), Kupias ja Peltola (2009, 105–107) sekä Joki (2018, 112) jakavat saman näkemyksen ensimmäisten viikkojen merkityksestä. He toteavat vielä, että ensimmäiset työpäivät ovat kriittisiä, koska työnantajan tulee täyttää uuden työntekijän odotukset hyvällä perehdytysprosessilla. Tuloksissa nousi myös esille, että seurantakeskustelut eivät olleet osana perehdytysprosessia. Seurantakeskustelu nostetaan teoriassa tärkeäksi osaksi. Joen (2018, 121) ja Laaksosen (2017, 99) mukaan seurantakeskusteluilla esihenkilö pystyy paremmin selvillä, missä vaiheessa perehdytystä mennään ja millä mielin uusi työntekijä on. Tämä on uuden työntekijän etu, kun hänelle on varattu erillisiä aikoja, jolloin voi käydä keskustelua perehdytyksen etenemisestä, kokemuksistaan ja omista tunteistaan.

Perehdytys päättyy:

Viimeinen perehdytysprosessin vaihe on perehdytyksen päättyminen. Niin opinnäytetyön tuloksissa kuin Valviston (2005, 50) mukaan nähdään, että uuden työntekijän perehdyttäminen päättyy, kun perehdytysuunnitelmassa olevat asiat on käsitelty. Tutkimustulosten mukaan uusi työntekijä saattaa kuitenkin tarvita kertausta ja oppiminen sekä uuden opiskelu ei koskaan pääty, koska myös yrityksen toiminta muuttuu ja elää koko ajan. Työntekijän koeajan päättymisen jälkeen työsuhdetta voi juhlistaa esimerkiksi kakkukahveilla, mikä on pieni asia, mutta tuo uudelle työntekijälle tunteen, että on tervetullut ja kuuluu nyt tähän porukkaan.

Kun tarkastellaan toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia CMM-mallin näkökulmasta, kirjallisen perehdytysprosessin käyttöönotto nostaa yrityksen kypsyystasoa. CMM-mallin mukaan kirjallinen prosessi voi siirtää yrityksen kolmannelle tasolle, jossa prosessit on standardoitu ja mukautettu osaksi liiketoimintaa. (Harmon 2003, 8–9.) Voidaan siis todeta, että kirjattu perehdytysprosessi nostaa yrityksen kypsyyttä yhdellä tasolla CMM-mallin mukaisesti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että toimeksiantaja voisi hyötyä hyvin suunnitellusta ja dokumentoidusta perehdytysprosessista. Toimeksiantajan tulisi varmistaa, että prosessi sisältää tarkat vaiheet, vastuut ja ohjeistukset. Näin toimeksiantaja voisi yhtenäistää toimintamalleja, varmistaa jatkuvan prosessin kehittämisen ja taata tasapuolisen perehdytyksen kaikille työntekijöille. Uuden työntekijän työn aloittamista tukevassa perehdytysprosessissa on viisi vaihetta: rekrytointipäätös, työhaastattelu, valmistautuminen, intensiivivaihe ja perehdytys päättyy. Toimeksiantajan kannattaa huomioida, että huolellinen rekrytointi on tärkeä lähtökohta uuden työntekijän onnistuneelle aloitukselle yrityksessä. Informatiivisella rekrytointi-ilmoituksella ja työhaastattelulla varmistetaan, että uudella työntekijällä on tehtävään tarvittavat valmiudet ja varmistetaan, että kaikki oleellinen tieto välittyy niin työntekijän kuin yrityksen välillä. Kun työntekijän saapumiseen on valmistauduttu huolellisesti, se voi helpottaa hänen aloitustaan yrityksessä ja nopeuttaa perehdytysprosessia. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytyksen intensiivivaihe luo edellytykset muun muassa työntekijän menestykselle ja sitoutumiselle. Seurantakeskustelut ovat olennainen osa perehdytysprosessia ja toimeksiantajan kannattaisi ottaa näiden käyttö säännölliseksi tavaksi osaksi prosessia. Perehdytyksen päättyminen on tärkeää tuoda esiin uudelle työntekijälle, jotta se on kaikille osapuolille selkeä. On kuitenkin muistettava, että myös kuntoutusala muuttuu koko ajan ja sen vuoksi uuden opettelu on jatkuvaa. Uudelle työntekijälle tulee vastaisuudessakin tarjota keinoja saada tarvittaessa lisätukea. Kun perehdytysprosessi saadaan toteutettua onnistuneesti, se voi nostaa yrityksen kypsyystasoa sekä vaikuttaa positiivisesti ja moniulotteisesti yrityksen toimintaan, kuten lisätä tuottavuutta, parantaa mainetta ja edistää työtyytyväisyyttä sekä palvelun laatua.

7.3 Uuden työntekijän perehtymistä tukevia toimintatapoja

Perehdytysprosessi on sarja erilaisia perehdyttämisen toimenpiteitä, joita toteutetaan ja tuetaan erilaisilla toimintatavoilla. Seuraavat toimintatavat nousivat esiin opinnäytetyöni tuloksista. Tässä kapaleessa vastataan tutkimuskysymykseen:

”Millaisilla perehdyttämisen toimintatavoilla pystytään parhaiten tukemaan uusien terapeuttien työn aloittamista yrityksen esihenkilöiden ja terapeuttien näkökulmasta?”

Opinnäytetyön tulosten perusteella uuden työntekijän perehdytys tulisi suunnitella yksilöllisesti. Perehdytys suunnitelma tulisi olla kaikille uusille työntekijöille yhtenäinen, mutta sen toteutuksessa on tärkeää huomioida yksilölliset tarpeet ja lähtökohdat, kuten henkilökohtaiset ominaisuudet ja aikaisempi työkokemus. Ihmisten erilainen tapa oppia ja aikaisempi työkokemus vaikuttavat perehdytyksen laajuuteen ja tapaan, miten perehdytys kannattaa toteuttaa juuri tälle työntekijälle. Tuloksista voi olettaa, että yksilöllisyyden huomioiminen perehdytyksessä voisi nopeuttaa asioihin perehtymistä ja siten tukea niin työntekijän hyvinvointia kuin onnistumista perustyön toteuttamisessa. Myös yritys voisi hyötyä tästä, kun työntekijä pystyy nopeammin aloittamaan tuottavan työn. Tulokset ovat linjassa Eklundin (2018, 54, 70, 79–80), Kupiaksen ja Peltolan (2009, 114), Bymanin (2019, 14) ja Laaksosen (2017, 98) kanssa.

Opinnäytetyön tutkimuksessa osoitettiin, että esihenkilö ei ole ainoa, eikä tulisi olla ainoa, joka perehdyttää uutta työntekijää. Perehdytys suunnitelmassa tulisi nimetä perehdyttäjät heidän osaamisalueidensa mukaan, jolloin uusi työntekijä saisi parhaimman tiedon käytävästä asiasta. Tutkimustulosten mukaan työntekijä tutustuu nopeammin omaan tiimiinsä ja kokee olevansa osa tiimiä nopeammin, kun perehdyttäjänä on useampi henkilö. Tulokset ovat linjassa Eklundin (2018, 76, 141) ja

Joen (2018, 114–115) kanssa. He lisäävät, että useamman perehdyttäjän mukanaolo lisää perehdytyksen laatua. Määttä ja Raattama (2020, 36) tuovat erilaista näkemystä omista tutkimustuloksistaan. Heidän tulosten mukaan perehdyttäjiä tulisi olla korkeintaan kaksi ja useampi perehdyttäjä koettiin hankalana. Tulosten ja teorian perusteella voidaan todeta, että uuden työntekijän parasta mahdollista tukemista varten perehdytys kannattaa jakaa useamman asiantuntijan kesken heidän osaamisalueidensa mukaan, mikä varmistaa, että uusi työntekijä saa parhaan mahdollisen tiedon ja nopeuttaa hänen tiimiinsä ja organisaatioon integroitumista. Kuitenkin perehdyttäjien määrässä kannattaa huomioida kohtuullisuus. Liian moni perehdyttäjä voi vaikeuttaa perehdytysprosessia.

Tuloksissa korostetaan perehdyttäjän roolin tärkeyttä. Tulokset korostavat, että perehdyttäjän tulee pitää perehdyttämisestä eli oman osaamistiedon jakamisesta, koska tämä asenne luo myönteisen oppimisilmapiirin ja positiivisen kuvan organisaatiosta. Teoria tukee tuloksia. Laaksonen (2017, 99) sekä Määttä ja Raattama (2020, 37) nostivat myös esille perehdyttäjän roolin merkityksen ja painottivat, että perehdyttäjä tulee valita huolellisesti. Tämän opinnäytetyön tuloksissa nousi esille, että perehdyttäjän asiantuntemus ja rauhallisuus ovat tärkeitä ominaisuuksia, sillä ne luovat varmuutta perehtyjälle ja rauhoittavat oppimisympäristöä. Tämä ajatus on linjassa Eklund:n (2018, 148) kanssa, joka nostaa esiin perehdyttäjän rauhallisuuden ja kuuntelutaidon tärkeinä vuorovaikutustaitoina. Juutti ja Vuorelan (2015, 64) mukaan ystävällisyys on tärkeä tekijä, ja siihen kannattaa panostaa varsinkin perehdytyksen alkuvaiheessa. Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että hyvä perehdyttäjän tulisi osata kuunnella, olla kärsivällinen ja pystyä luomaan turvallinen ilmapiiri, jossa perehtyjä uskaltaa kysyä kysymyksiä ja osallistua aktiivisesti oppimisprosessiin. Kupias ym. (2009, 135–136) ja Arthur (2012, 532–533) vahvistavat tämän viitaten siihen, että ilmapiiri tulisi saada luotua turvalliseksi, arvostavaksi, kokeiluihin ja tutkimiseen innostavaksi. Hyvä ja turvallinen ilmapiiri on edellytys vuorovaikutuksen syntymiselle, mikä tukee läsnäoloa ja edistää intensiivistä perehdytystä.

Perehdytys on uuden oppimista. Perehdytysmetodeja on paljon ja yritys valitsee niistä itselleen sopivimmat. Mehiläinen Tutoriksella hybridimalli koettiin kaikkein toimivimmaksi. Perehdytys toteutuu tuolloin kasvokkain, etänä ja itsenäisesti opiskellen yrityksen sähköisestä oppimisympäristöstä. Toteutuksen tapa riippuu tulosten mukaan opeteltavasta asiasta. Selkeyttä perehdytykseen kuitenkin tuo varmasti, kun osa-alueet on selkeästi linjattu ja suunniteltu, jotta kokonaisuudesta saadaan eheä. Teoria tukee tutkimustuloksia. Kupias ja Peltola (2009, 114, 116) ja Eklund (2018, 54) nostavat esille, että ihmiset oppivat hyvin eri tavoin ja sen vuoksi käytännössä on hyvä tarjota erilaisia keinoja oppimiseen ja yhdistellä näitä mahdollisuuksien mukaan. Arthur (2012) nostaa esille, että perehdytyksen toteuttamisessa kannattaa käyttää luovuutta, koska sitä kautta siitä saadaan miellyttävä ja mieleenpainuva.

Haastateltavat korostivat, että perehdyttämiseen on varattava riittävästi aikaa sekä perehdyttäjälle että perehtyjälle. Perehdytyksen tulee olla kiireetöntä aikaa. Aikaa tulee varata kalenteriin jo ennen uuden työntekijän työn aloittamista, jotta luodaan kiireetön ilmapiiri, mikä tukee tiedon omaksumista ja antaa uudelle työntekijälle paremman kuvan työkuultuurista. Teoria vahvistaa nämä tutkimushavainnot. Joki (2018, 111–113), Eklund:n (2018, 56) ja Valviston (2005, 49) mukaan perehdytys on aikaa vievä prosessi, sillä uudet asiat vaativat omaksumista ja oppimisen tueksi saatetaan tarvita kertausta. Juutti ja Vuorela (2015, 65) toteavat lisäksi, että voiko uudelta työntekijältä vaatia tulosta, jos perehdytys on toteutettu huonosti? Tulosten ja teorian valossa on oletettavaa, että juuri ajalliset tekijät vaikuttavat vahvasti perehdytyksen onnistumiseen.

Opinnäytetyön tutkimustulokset ja teoria ovat yhteneväiset siltä osin, että perehdytyksen onnistuminen riippuu myös työntekijän valmiudesta ja halukkuudesta osallistua aktiivisesti omaan oppimisprosessiin. Tutkimushaastattelut korostivat, että uuden työntekijän on varattava aikaa perehtymiselle ja hänen tulee osoittaa, että hän on perehtynyt kaikkiin tarvittaviin asioihin. Ketolan (2010, 72) näkemys tukee tuloksia. Hän huomauttaa, että työntekijä on itse vastuussa siitä, että sisäistää ja oppii käsiteltävät asiat. Myös Eklund (2018, 162–165) painottaa työntekijän vastuuta. Työntekijän tulee ottaa vastuu omasta oppimisestaan ja osattava ilmaista, miten työnantaja voisi parhaiten tukea hänen perehdytystään. Työntekijältä vaaditaan muun muassa oma-aloitteisuutta, aktiivista tiedon hankintaa ja verkostoitumista.

Suunnitelmallisuus nousi keskeiseksi tutkimushavainnoksi. Opinnäytetyön tuloksissa nostettiin esille, että perehdytysprosessissa tulee olla etukäteen laadittu suunnitelma, josta käy ilmi kaikki perehdytettävät asiat, vastuuhenkilöt, aikataulut, perehdyttämistavat ja jatkotoimenpiteet. Eklund (2018, 31), Joki (2018, 111) ja Määttä ja Raattama (2020, 36) korostavat, että suunnitelmallisuudella on iso merkitys perehdytyksen onnistumisessa, sillä se takaa perehdytyksen tasapuolisuuden ja laadukkuuden. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lisää yrityksen tuottavuutta, parantaa työtyytyväisyyttä ja vahvistaa työntekijän sitoutumista yritykseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että toimeksiantaja voi tukea parhaiten uusien työntekijöiden työn aloittamista tarkasti laaditulla perehdytysuunnitelmalla. Perehdytyksessä huomioidaan työntekijän yksilöllisyys, perehdyttämiseen ja perehtymiseen varataan riittävästi aikaa ja perehdytyksessä käytetään monipuolisesti perehdytysmetodeja, jotka vastaavat uuden työntekijän yksilöllisiä tarpeita ja oppimistapoja. Perehdyttämisvastuu jaetaan asiantuntijuuden ja osaamisalueiden mukaan ja perehdyttäjien tulee olla tehtävässään asiantuntevia, positiivisesti perehdyttämiseen suhtautuvia ja hyvät vuorovaikutustaidot omaavia. On huomioitavaa vielä, että onnistunut perehdytys edellyttää myös uuden työntekijän aktiivista osallistumista omaan oppimisprosessiin.

8 POHDINTA

8.1 Loppupohdinta

Perehdytys on ollut pitkään tärkeä osa organisaatioiden toimintaa ja sen vuoksi aihetta on käsitelty lähivuosina paljon. Koen, että aihe ei ole kuitenkaan loppuun käsitelty tai vanhentunut, vaan se on hyvinkin ajankohtainen ja trendikäs alati muuttuvassa toimintaympäristössä, johon vaikuttaa muun muassa teknologian kehittyminen ja työelämään tulevat uudet sukupolvet. Kuntoutusala muuttuu muun maailman muuttuessa ympärillä. Se muun muassa saa koko ajan uutta teknologiaa työn toteuttamiseen, kuntoutusta toteutetaan perinteisen kasvokkain toteutuvan terapian lisäksi etänä sekä erilaiset seurantajärjestelmät keräävät dataa, johon perustuen voidaan paremmin mukauttaa kuntoutusta asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. Muutokset toimintatavoissa vaativat organisaatioita muuttumaan ja muuttamaan toimintatapojaan. Niin myös perehdytyksessä. Organisaatioilta vaaditaan ajan hermolla olemista ja henkilöstön opastusta uusille toimintatavoille, niin uusille työntekijöille kuin pidemmän työuran tehneille. Nykyaikaiset toimijat ymmärtävät varmasti, että perehdytykseen panostaminen on hyödyllistä koko organisaatiolle. Kuten opinnäytetyössä esitin, perehdytyksellä on monia etuja: se ei vain paranna työntekijän tuottavuutta työtehtävien sujuvan toteuttamisen kautta, vaan se myös lisää työntekijöiden sitoutumista, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja parantaa asiakkaille tarjottavan palvelun laatua. Lisäksi perehdytyksellä voidaan vaikuttaa myös kasvavaan työntekijätarpeeseen. Kuntoutusalalla, kuten koko terveydenhuollossa, kilpaillaan työntekijöistä. Ammattilaisia on määrällisesti vähän ja osaavista työntekijöistä on suuri kysyntä. Mikäli perehdytyksellä voidaan vaikuttaa työntekijäresursseihin, sitä kannattaa jatkuvasti kehittää. Hyvä maine vetää osaavien työntekijöiden hakeutumista organisaatioon ja maineeseen voidaan vaikuttaa korkeatasoisesti toteutulla perehdytyksellä. Perehdytys on yksi osa liiketoimintaa ja sen jatkuva arviointi ja kehittäminen on välttämätöntä.

Koska perehdytys on keskeinen osa organisaation toimintaa, oli perehdytyksen valinta opinnäytetyön aiheeksi perusteltua. Aiheesta on myös paljon tietoa, johon verraten voi arvioida tutkimuksen tuloksia. Teoria auttoi ymmärtämään, miksi perehdytys on tärkeä osa organisaation menestymistä ja miten sen vaikutukset ulottuvat muun muassa työntekijöiden osaamisen ja sitoutumisen kautta organisaation tuloksiin. Teoria auttoi myös tunnistamaan hyviä käytäntöjä ja rakentamaan perusteluja sille, miksi luotu perehdytysprosessi hyödyttää juuri tätä kuntoutusalan yritystä. Terveydenhuoltoalalta löytyy tutkimuksia perehdytyksestä, mutta suoraan kuntoutusalalta ei löytynyt perehdytysprosessin kehittämisestä tietoa.

Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantajalta, joka näki tarpeen perehdytysprosessin uudistamiselle. Tutkimusongelman avulla työn tavoitteet ja tarkoitus voitiin määritellä selkeästi, mikä helpotti työn rajaamista ja tavoitteiden saavuttamista. Perehdytysprosessin luominen toimeksiantajalle todennäköisesti vahvistaa yrityksen olemassa olevia käytäntöjä, mutta myös uudistaa ja parantaa yrityksen perehdytystä. Muutokset lisäävät tasalaatuisuutta ja yhtenäistävät käytäntöjä. Käytännön tasolla muutokset voivat näkyä esimerkiksi siten, että seurantakeskustelu ja mentorointi kuuluvat jatkossa kaikille yrityksen uusille työntekijöille. Kuvattua prosessia voi jatkossa myös käyttää perehdytyksen kehittämiseen.

Toikko ja Rantanen (2009, 22–23) mainitsevat, että tutkimuksellisella kehittämistyöllä pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen. Työn johtopäätökset perustuvat toimeksiantajan työntekijöiden näkökulmasta esille tulleisiin näkökohtiin, jotka on yhdistetty teoriaan. Johtopäätökset kohdistuvat tähän toimeksiantajaan, mutta ovat ainakin niiltä osin, missä tulokset tukivat jo aiempia kirjallisuushavain-toja, todennäköisesti päteviä myös muissa kuntoutusalan organisaatioissa. Toki jokaisella organisaatiolla on erityispiirteensä, ja siksi valmis perehdyttämisprosessi on hyvä optimoida kuhunkin organisaatioon erikseen.

Työni toteutustavaksi valitsin laadullisen tutkimuksen, koska se mahdollisti syvällisen paneutumisen työntekijöiden kokemuksiin. Tämän lähestymistavan ansiosta yksilölliset näkemykset ja tunteet saivat tilaa ja koin, että niitä olisi ollut vaikea tavoittaa määrällisellä tutkimuksella. Laadulliset menetelmät sekä tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapa toivat opinnäytetyöprosessiin joustavuutta, jolloin kehittämistyötä olisi voinut mukauttaa tilanteen mukaan. Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat usein sidoksissa tiettyyn tapaukseen/ilmiöön (Hirsjärvi ym. 2007, 156), kuten tässäkin työssä, mikä voi heikentää tulosten yleistettävyyttä. Määrällinen tutkimus olisi voinut tuoda yleisempää tietoa perehdytysprosessin kehittämisestä esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla (Hirsjärvi ym. 2007, 188). Siten olisi ollut mahdollista saada tilastollisesti analysoitavissa olevaa tietoa ja yleistettävyyttä prosessille.

Pohdin alussa toimintatutkimuksen käyttöä, jossa myös keskitytään tutkittavan asian kehittämiseen syklisen prosessien kautta (suunnittelu, toiminta, arviointi, reflektointi). Toimintatutkimus olisi voinut hidastaa prosessin etenemistä, sillä prosessi kehittyy vaiheittain ja muotoutuu vähitellen, mikä olisi voinut hankaloittaa työtäni, koska halusin rakentaa valmiin perehdytysprosessin. Toimintatutkimuksen painopiste on jatkuvassa kehityksessä ja muutosten arvioinnissa, eikä niinkään pysyvän, valmiskorjauksen tuottamisessa. Lisäksi toimintatutkimus keskittyy enemmän käytännön kokeiluihin. (Jyrkämä, 2021.)

Laadullinen tutkimus ja tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapa mahdollistivat haastattelun, mutta myös yhteiskehittämisen menetelmän käytön. Olisin voinut toteuttaa yhteiskehittämisen myös ryhmähaastatteluna, mutta valitsin yhteiskehittämisen tavan, koska koin, että ryhmähaastattelussa osallistujien rooli on enemmän tiedon antamista kuin kehittävää (Hirsjärvi ym. 2007, 205–206). Halusin luoda kehittävän ja osallistavan ilmapiirin, jossa osallistujat saivat vapaasti tuoda esille omia näkemyksiään ja ratkaisujaan. Yhteiskehittämisen anti oli kuitenkin lopulta melko suppea. Halusin pitää kuitenkin tulokset työssäni, koska yhteiskehittämisellä sain vahvistuksen, että luonnos toimii ja on sellaisenaan tarkoituksenmukainen työntekijöiden käyttöön.

Opinnäytetyössä selvitettiin, millainen perehdytysprosessi tukee parhaiten toimeksiantajan työsuhteessa aloittavia uusia terapeutteja. Keskeisin tulos opinnäytetyössä oli, että perehdytysprosessin tulee olla kirjattu, suunnitelmallinen ja yhteneväinen, jota voidaan jatkuvasti arvioida ja kehittää. Toimeksiantajan perehdytystä tukeva perehdytysprosessi on viisivaiheinen. Vaiheet ovat: rekrytointipäätös, työhaastattelu, valmistautuminen, intensiivivaihe ja perehdytys päättyy. Se, että prosessi alkaa jo rekrytointipäätöksestä, oli osittain yllättävää. Useinhan perehdytysprosessi ajatellaan suppeammaksi, alkavaksi vasta työhaastatteluvaiheessa tai viimeistään silloin, kun uusi työntekijä aloittaa työt fyysisesti uudessa työpaikassa. Opinnäytetyön tulokset kuitenkin osoittivat, että perehdytysprosessi alkaa jo aiemmin.

Keskeistä tuloksissa oli, että on tärkeä kehittää ja ylläpitää selkeää ja suunnitelmallista perehdytysprosessia. Tulos on odotusten mukainen, koska dokumentoitu prosessi on yksi yhteneväisen tekemisen lähtökohdista. Selkeys ja suunnitelmallisuus tukevat perehdytysvastuussa olevia esihenkilöitä. Mutta se auttaa myös uusia perehdytettäviä työntekijöitä. Teoria vahvistaa työn havaintoja, että suunnitelmallisuutta ja selkeyttä tuo se, että perehdytykselle on kirjattu perusteet ja nimetyt tavoitteet, jotka uuden työntekijän on mahdollista ymmärtää ja siten hän pystyy vaikuttamaan perehdytyksen kulkuun.

Työssä haluttiin saada tietoa myös siihen, millaisin toimintatavoin tuetaan parhaiten uusien terapeuttien työn aloittamista. Keskeisimpiä tuloksia olivat yksilöllisyyden huomioiminen, riittävä ajan resursoiminen, perehdyttäjän roolin tärkeyden ymmärtäminen, suunnitelmallisuus ja toteutuksen hybridimalli, mihin voi osallistua useampiakin henkilöitä organisaatiossa. Kunnon perehdytys kuuluu kaikille työntekijöille, mutta aivan työuransa alussa olevien uusien työntekijöiden kohdalla asia korostuu. Työtaipaleen alussa olevat tarvitsevat enemmän aikaa ja yksilöllistämistä. Epävarma ja asiansa huonosti osaava perehdyttäjä luo uudelle - mutta myös pitkän uran omaavalle työntekijälle epäilevän ja epävarman tunteen. Tutkimustuloksissa nousikin paljon erilaisia ominaisuuksia, joita perehdyttäjällä tulisi olla. Keskeisimmiksi tuloksiksi tuli rauhallisuus, kärsivällisyys, lempeys ja ystävällisyys sekä kyky kuunnella toista. Nykypäivän perehdyttäjän odotetaan olevan empaattinen persoona, mitä työelämässä painotetaan enenevässä määrin muutenkin. Tämä näkyy selkeästi tutkimustuloksissa, perehdyttäjältä odotetaan empatiataitoja, kuten kykyä kuunnella uutta työntekijää. Suunnitelmallisuuden merkityksellisyystuli tuloksissa korostetusti esille. Kirjallisuudessa on myös nostettu esille, että perehdyttäjän tulee saada ohjausta perehdyttämiseen, jotta hän ymmärtää asian tärkeyden ja oman vastuun uuden työntekijän työn aloittamisessa ja tiedon omaksumisessa, eikä anna omien asenteiden tai motivaation vaikuttaa tilanteisiin.

Tuloksissa nousi esille myös perehdytettävän rooli. Perehdytyksen onnistuminen näyttää riippuvan myös työntekijän omasta aktiivisuudesta ja vastuunotosta, kuten tutkimustulokset ja aiempi teoria osoittavat. Tämä herättää kysymyksen, miten organisaatiot voivat tukea työntekijöitä omaksumaan tällaisen aktiivisen roolin. Eklundin (2018) mukaan työntekijän tulisi osata ilmaista, miten työnantaja voi parhaiten tukea hänen perehdytystään. Tämä ajatus haastaa perinteisen käsityksen perehdytyksestä yksisuuntaisena prosessina, jossa työnantaja vastaa kaikesta tiedon tarjoamisesta ja ohjauksesta. Uuden työntekijän aktiivinen osallistuminen voi kuitenkin näkyä hyvin pieninäkin tekoina, kuten kysymysten ja lisätietojen pyytämisenä. Tällainen oma-aloitteisuus auttaisi työnantajaa tunnistamaan mahdollisia kehitysalueita perehdytyksessä. Samalla työntekijän oma vastuu oppimisesta edistäisi hänen sopeutumistaan uuteen työhön ja rooliin. Toisaalta, jos työntekijä ei koe olevansa vastuussa perehdytyksensä onnistumisesta, saattaa perehdytyksen tavoitteet jäädä saavuttamatta. Uuden työntekijän aktiivisuutta voidaan todennäköisimmin tukea seurantakeskusteluilla ja perehdytysuunnitelman täyttämällä, joissa nimenomaan painotetaan perehdyttäjän aktiivisuutta. Lisäksi mentoointimalli voi edistää työntekijän sitoutumista aktiiviseen oppimisprosessiin.

Prosessikuvaus toteutettiin Microsoft Word -ohjelmalla, joka tarjosi selkeän ja helposti muokattavan ympäristön prosessin kuvaamiseen. Prosessin kuvauksessa käytetty uimaratamalli osoittautui toimivaksi ratkaisuksi sen yksinkertaisuuden ja selkeyden vuoksi. Lopullinen tuotos toteutettu mukailtuna uimaratamallina, mikä toi ulkoasultaan raikkaamman ilmeen prosessille. Prosessikuvauksesta luotiin helposti hahmotettava kokonaisuus, jonka avulla prosessin eri vaiheet ovat nopeasti nähtävissä yhdellä silmäyksellä.

Prosessin pilotointi olisi ollut tärkeä osa prosessikuvauksen käyttöönottoa. Pilotoinnin avulla olisi ollut mahdollista arvioida prosessikuvauksen todellista toimivuutta sekä kerätä käyttäjäkokemuksia ja tunnistaa kehityskohteita. Jatkossa olisi tarpeen laajentaa kehittämistyötä kattamaan pilotointivaihe, jotta prosessikuvauksen sovellettavuutta voidaan arvioida laajemmin. Kehittämistyössä käytettiin Matinsuon ja Blomqvistin (2010) kehittämismallia. Malli oli valittu sen selkeyden ja käytännönläheisyyden vuoksi. Malli auttoi hyvin jäsentämään kehittämisen eri vaiheet.

Vaikka kehittämistyö onnistui hyvin toimeksiantajan näkökulmasta, mitä opinnäytetyössä olisi voitu tehdä toisin? Yksi kehittämiskohteista voisi olla haastattelukysymysten asettelu niin, että ne liittyisivät lähemmin eri prosesseihin, joskaan etukäteen ei ole varmuutta siitä, olisivatko vastaukset tuottaneet rikkaampaa aineistoa. Myös haastatteluaineiston keräämisen tavassa on kehittämisen sijaa. Kirjoittamisen sijasta aineisto olisi kannattanut kerätä nauhalle. Kirjoittaminen vei paljon aikaa itse haastattelussa. Nauhoitettu aineisto olisi ollut helpompi myös tarkistaa jälkikäteen, mikä olisi lisännyt luotettavuutta. Kolmas muutos työn toteutuksessa liittyy oman ajan käyttöön. Tämä työ toteutettiin tutkijan päivätyön ohessa, mikä oli raskasta ja on myös päätynyt opinnäytetyön tekemistä. On tarkoitus mukaisempaa, että opinnäytetyö toteutetaan erillään varsinaisesta päivätyöstä.

Mitä olen osoittanut omalla työlläni/tutkimustuloksillani? Toimeksiantaja hyötyy työstäni paljon. Perehdytyksestä on suhteellisen paljon kirjallisuutta. Oma työni on tälle toimeksiantajalle toteutettua täsmätietoa ja toimii heillä. Työn tulokset ovat kuitenkin myös ainakin osittain yleistettävissä ja vahvasti linjassa muualla tuotettuun tietoon. Tulokseni vahvistavat siis aikaisemmin todettua tietoa. Koska jokainen organisaatio on yksilö/erilainen, uuden perehdyttämisen prosessin käyttöönotto vaatii kuitenkin myös organisaatiokohtaisen optimoinnin.

8.2 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuutta arvioidaan kaikissa tutkimuksissa virheiden välttämiseksi. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia. Tutkimustulosten on vastattava siis tutkittavaa ilmiötä ja tulkinnan vastattava todellisuutta. Totuudellisuuden arviointi on voitava tarkistaa, minkä perustana on riittävän tarkka dokumentaatio. Luotettavuutta parantaa, kun tutkija on selostanut tarkasti tutkimuksen toteuttamisesta kaikki vaiheet. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkija noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, joita ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus, tarkkuus niin tutkimustyössä kuin tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 23–24, 231–232; Kananen, 2015, 352–353.)

Tutkimus toteutettiin toimeksiantajan käytäntöjen mukaisesti, eikä erillistä tutkimuslupaa ollut tarpeen hakea. Toimeksiantajan kanssa sovittiin toimintatavoista ja osallistujille annettiin selkeät tiedot tutkimuksen tarkoituksesta, sisällöstä ja vapaaehtoisuudesta. Aineiston keruu ja käsittely toteutettu

luottamuksellisesti ja osallistujien anonymiteetti turvattiin koko tutkimusprosessin ajan. Näin varmistettiin, että tutkimus täyttää yleiset eettiset periaatteet ja on linjassa toimeksiantajan käytäntöjen kanssa.

Aineiston kerääminen on avattu opinnäytetyöhön raportoiden tutkimuksen suorittamisen eri vaiheet riittävän selkeästi ja laajasti. Aineisto on käsitelty mahdollisimman tarkasti, menetelmä haastattelukysymyksineen on kirjattu opinnäytetyöhön ylös, minkä pohjalta myös toisen henkilön tehdessä samasta aineistosta tuloksia, hän todennäköisesti tulisi samankaltaiseen päättelypolkuun. Yksilöhaastattelujen vastausten nauhoitus ja myöhemmin tehtävä litterointi olisi mahdollisesti tuonut lisätarkkuutta aineistoon. Myös haastattelutilanteen vuorovaikutusta on arvioitu raportissa. Haastateltavien määrää olisi ollut mahdollisuus lisätä, mutta jossakin vaiheessa vastausten sisällöt alkoivat toistaa itseään eikä opinnäytetyön tekijä kokenut, että olisi saanut aineistoon enää uusia näkökulmia lisähaastatteluilla. Opinnäytetyössä käytetään välillä suoraa lainauksia, jotta lukija voi seurata näistä käsin analyysia ja arvioida, mihin analyysini on perustunut. Olen pyrkinyt selkeyteen kirjoittaessani raporttia, jossa pyrin kokoamaan koko aiheeni.

8.3 Jatkotutkimusaiheet

Perehdytyksestä on saatavilla runsaasti dokumentoitua tietoa. Tieto koskee lähinnä sitä, mitä perehdyttämisessä tulee huomioida, jotta se tukisi sekä organisaatiota että perehdytettäviä työntekijöitä. Toisin sanoen, mitä perehdyttämisessä tehdään hyvin ja miten sitä voitaisiin kehittää. Perehdytyksen lopullinen hyötyjä on asiakas, mutta tähän liittyen ei dokumentointia juuri löydy. Perehdytysprosessien dokumentointi keskittyy usein työntekijöihin ja sisäisiin toimintamalleihin, mutta harvemmin siihen, miten prosessi luo lisäarvoa asiakkaalle. Myöskään perehdytettävän aktiiviseen rooliin ei juuri ole paneuduttu.

Olisiko jatkotutkimuksessa mahdollisuus keskittyä tarkastelemaan perehdytyksen vaikutusta asiakkaan saamaan palveluun? Miten perehdytysprosessi vaikuttaa asiakkaan saamaan palveluun? Miten perehdytysprosessi vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun, tuottavuuteen ja turvallisuuteen? Voisiko perehdytys vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden kokemaan asiakaspalveluvarmuuteen ja ammatilliseen osaamiseen?

Toinen mahdollinen tutkimuskohde voisi olla perehdytysprosessin toimivuus organisaation muutostilanteissa. Miten perehdytyksen dokumentointi ja käytännöt tukevat organisaation muutostilanteessa perehdyttämisvastuussa olevia henkilöitä?

Kolmas mahdollinen tutkimuskohde voisi olla palaute- ja seurantakyselyn hyödyntäminen perehdytysprosessin kehittämisessä. Tutkimuksessa voisi keskittyä mm. siihen, miten palaute- ja/tai seurantalomake tukevat perehdytysprosessia ja auttavat sen jatkuvassa parantamisessa. Voidaan esimerkiksi laatia palaute- ja seurantakeskustelulomakkeita, joiden avulla arvioidaan perehdytystä ja sen vaikutuksia työntekijöiden suoritutumiseen ja työssä viihtymiseen.

Neljäs mahdollinen tutkimuskohde voisi käsitellä perehdyttäjän aktiivisen roolin tukemista osana perehdytystä. Tutkimuksessa voisi syventyä tarkastelemaan sitä, miten perehdytettävän aktiivinen rooli vaikuttaa perehdytysprosessin onnistumiseen ja millä tavoin organisaatiot voisivat tukea tätä roolia. Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia, miten työntekijän oma sitoutuminen perehdytykseen ja aktiivinen tiedonhankinta heijastuvat työtehokkuuteen ja työnlaatuun pidemmällä aikavälillä.

LÄHTEET

Työssä on käytetty seuraavasti tekoälyä:

ChatGPT (2024). OpenAI. GPT-4.0. Käytetty tekstin tarkistukseen, syyskuu 2024. <https://chat.openai.com>

Acevedo, J.M. & Yancey, G. B. 2011. Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning*. 23 (5). https://www.researchgate.net/profile/George-Yancey/publication/242350020_Assessing_New_employee_orientation_programs. Viitattu 28.5.2023.

Allen, N.J., Shore, L.M. & Griffeth, R.W. 2004. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. https://www.researchgate.net/publication/230642864_The_Role_of_Perceived_Organizational_Support_and_Supportive_Human_Resource_Practices_in_the_Turnover_Process. Viitattu 16.8.2024.

Arthur, D. 2012. *Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees*. Fifth edition. AMACOM. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=931154>. Viitattu 28.5.2023.

Asiakastieto 2023. Mehiläinen Tutoris Oy. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/mehilainen-tutoris-oy/18445593/taloustiedot>. Viitattu 11.6.2023.

Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. & Tucker, J.S. 2007. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*. 92(3), 707-721. https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=busadmin_fac. Viitattu 16.8.2024.

Bowers, B.S., Thal, A.E.Jr. & Elshaw, J.J. 2023. Onboarding: Just how important is it? *Emerald insight*. 22, (5). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-06-2023-0039/full/html?skipTracking=true>. Viitattu 22.8.2024.

Byman, T. 2019. Uuden hoitotyöntekijän perehdytysprosessi. Opinnäytetyö. Sairaanhoidajakoulu. Hämeen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/165921>. Viitattu: 28.5.2023.

Cadwell, C.M. 1988. *New Employee Orientation: A Practical Guide for Supervisors*. E-kirja. California: Crisp Learning. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=3116936>. Viitattu 28.5.2023.

Dávila, N. & Pina-Ramirez, W. 2018. What Works in talent development: Effective Onboarding. E-kirja. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtgXzE4OTY2MzBfX0FO0?sid=ac11969f-6a34-4e31-9a88-6154d4a79cb9@redis&vid=0&format=EK&rid=1>. Viitattu 27.8.2024

Eklund, A. 2018. *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. Helsinki: J-Impact Oy.

Esimiesten perehdyttäminen. TTK Työturvallisuuskeskuksen julkaisu, n.d., Painojussit Oy.

Frögéli, E., Jenner, B. & Gustavsson, P. 2023. Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLOS ONE*, 18(8), e0281823. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0281823>. Viitattu 22.8.2024.

Geciene, A. 2023. Successful employee onboarding - improving developers' onboarding process at a local IT company. Opinnäytetyö. International Business. Turku University of Applied Sciences. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/792041/Geciene_Aiste.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu: 22.8.2024.

- Godinho, T., Reis, I., Pinto, R., Carvalho Rui, R. & Martinho, F. 2023. Onboarding Handbook: An indispensable Tool for Onboarding Processes. MDPI. 13 (3), 79. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/3/79>. Viitattu 22.8.2024.
- Gorgen, P. 2023. The Top 15 Best Practices to Better Process Management: Your 2023 Quick Guide. Capacity. 23.6.2023. <https://capacity.com/learn/intelligent-automation/process-management/>. Viitattu 26.8.2024.
- Haapakoski, M., Kangas, P., Ryyänen, R. & Wulff, M.1990. Perehdyttäminen ja työnopastus. Kuopio: Kuopion hotelli- ja ravintolaoppilaitos, Aikuiskoulutusosasto.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. painos. Jyväskylä: HM&V Research Oy.
- Harmon, P. 2003. Business process change: A Manger´s Guide to Improving, Redesigning an Automating Processes. United States of America: Morgan Kaufmann Publishers.
- Harmon, P. 2014. Business Process Change: A Business process management guide for managers and process professionals (3. painos). Elsevier/Morgan Kaufmann. E-kirja. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=1682192>. Viitattu: 24.9.2024.
- Harpelund, C., Hojberg, M.T. & Nielsen, K.U. 2019. Onboarding. Getting new hires off to a flying start.E-kirja. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE5MDYzNzBfX0FOO?sid=841ba23b-666d-4040e-aaac-0c076bcs5bc34@redis&vid=0&format=EB&rid=1>. Viitattu 27.8.2024.
- Harris, J.I., Winkowski, A.M. & Engdahl, B.E. 2007. Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction.Career Development Quarterly, 56(2),150-156. https://www.researchgate.net/publication/229597906_Types_of_Workplace_Social_Support_in_the_Prediction_of_Job_Satisfaction. Viitattu 16.8.2024.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13 painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6.painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. JOHDANTO Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. <https://ebslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 19.2.2023.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyrkämä, J. 2021. Toimintatutkimus. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo.
- <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>. Viitattu: 16.11.2024.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent. Liettua: BALTO print.
- Kallio, E. 2008. Uusien työntekijöiden perehdytysprosessin arviointi ja kehittäminen. Pro gradu - tutkielma. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtamisen laitos. Vaasan yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/1295>. Viitattu 2.8.2024.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Ketola, H.U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä Studies in Business and Economics 92.

- Jyväskylä: University of Printing House.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
 Viitattu 10.4.2023.
- Khabeer, Q. 2012. Business Process Management and Decision Support Systems. Narosa Publishing House. E-kirja.
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxIYmtfXzE2Njc1OThfX0FO0?sid=ca75824e-7bc2-4827-8455-50e95788f3e3@redis&vid=0&format=EB&rid=1>. Viitattu 27.8.2024.
- Kiiskinen, S., Linkoaho A. & Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografa kaaokselle. Helsinki: Talentum.
- Koskimaa, E. & Häll, H. 2023. Laadukas perehdytys veto ja pitovoiman lisääjänä sote-alalla. LAB University of Applied Sciences. <https://blogit.lab.fi/labfocus/laadukas-perehdytys-veto-ja-pitovoiman-lisaajana-sote-alalla/> Viitattu: 28.8.2024
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. E-kirja. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBEXCTEB#kohta:MENTOROINTI\(\(20\)4.0/PISTE:T1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBEXCTEB#kohta:MENTOROINTI((20)4.0/PISTE:T1) . Viitattu. 3.9.2024.
- Laaksonen, M.-M. 2017. Perehdyttämisen kehittäminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen perehdyttämisprosessissa. Pro gradu – tutkielma. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Vaasan yliopisto. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2311/osuva_7417.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu: 13.11.2023.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lauby, S. 2016. Manager onboarding. 5 Steps for Setting New Leaders Up for Success. Society For Human Resource Management. E-kirja. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=5116826>. Viitattu 28.5.2023.
- Lawson, K. 2021. New employee orientation training. Association for Talent Development. E-kirja. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=LUddCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=orientation+new+work&ots=zns0mG5D_k&sig=iNyDQ5k2UKWEcU3nKS8pt349Oq4&redir_esc=y#v=onepage&q=orientation%20new%20work&f=false. Viitattu 28.5.2023.
- Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lehto, M. 2022. Laadukas perehdytys työhön sitouttavana tekijänä. Opinnäytetyö. Kliininen asiantuntija YAMK. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.
<https://www.theseus.fi/handle/10024/703035>. Viitattu: 28.5.2023.
- Lindroos, E. 2021. Prosessijohtamisen hyödyt ja vinkit alkuun pääsemiseksi. Arter blogi. 11.10.2021. <https://www.arter.fi/prosessijohtamisen-hyodyt-ja-vinkit-alkuun-paasemiseksi/>. Viitattu 16.7.2021.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten?. Helsinki: Alma Talent.
<https://savonia.finna.fi/Record/savonia.994668136406248?sid=4868834769> Viitattu 7.5.2023.
- Maddox-Dainex, K. 2023. Managing people in the hybrid workplace. E-kirja. London: Routledge.
<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=7219440>. Viitattu 26.8.2024.

- Martinsuo M. & Blomqvist M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2. Verkkojulkaisu. <https://trepo.tuni.fi/> Viitattu 7.5.2023.
- Mehiläinen Oy 2023. Laatu, turvallisuus ja vaikuttavuus. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.mehilainen.fi/laatu>. Viitattu 11.6.2023.
- Mehiläinen Tutoris Oy 2023. Meistä yrityksenä. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.tutoris.fi/tutoris/meista-yrityksena/>. Viitattu: 11.6.2023.
- Mehiläinen Tutoris n.d. Arkisto. Sisäinen dokumentti.
- Mehiläinen Tutoris Oy1 2023. Omavalvontasuunnitelma 2023. Saatavissa: Mehiläinen Tutoris Kuopion toimipiste. Viitattu 11.6.2023.
- Meyer, A.M. & Bartels, L.K. 2017. The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*. 17(5), 10-27. http://www.na-businesspress.com/JOP/MeyerAM_17_5_.pdf. Viitattu 16.8.2024
- Määttä, N. & Raattama, E. 2020. Perehdytysprosessin kehittäminen Lapin keskussairaalan päivystyspoliklinikalle. Opinnäytetyö. Sairaanhoidtaja YAMK. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Lapin ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/353164/Määttä%20%26%20Raattama%20YAMK%20opinnäytetyö%20LKS%20ppk%20perehdytys.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu: 13.11.2023.
- Opinnäytetyö, 2021. DigiAvain (verkkokurssi). Savonia yleinen oppimisympäristö. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://moodle.savonia.fi/course/view.php?id=9221#section-0>. Viitattu 25.2.2023.
- Parviainen, C. 2022. Perehdytys psykologista valtuutusta luovana prosessina: Asiantuntijan sitouttaminen tapahtumateknisellä alalla. Opinnäytetyö. Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma. YAMK. Metropolia ammattikoulu. https://www.finna.fi/Record/theseus_metropolia.10024_779832. Viitattu 23.8.2024.
- Pinco, O., Salanta, I., Beleiu, I.N. & Crisan, E., L. 2024. The onboarding process: a review. *Emerald insight*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/XJM-01-2024-0008/ful/html>. Viitattu 28.8.2024.
- Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. E-kirja. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/valmentava-mentorointi-2019#kohta:Valmentava//20\)mentorointi](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/valmentava-mentorointi-2019#kohta:Valmentava//20)mentorointi). Viitattu 3.9.2024
- Rummler, G.A. & Brache, A.P. 2013. Improving performance. How to manage the white space on the organizations chart. Third Edition. E-kirja. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uef-ebooks/reader.action?docID=821830>. Viitattu 27.8.2024.
- Sahimaa, J. & Klemelä, N. 2022. Olet meille lämpimästi tervetullut – näillä sanoilla alkaa onnistunut perehdytys. *Telma-lehti* 26.4.2022. Työelämä. <https://telma-lehti.fi/onnistunut-perehdytys>. Viitattu 13.5.2023.
- Seppänen-Järvelä, R & Karjalainen, V. 2006. Kehittämistyön risteyskäsiä. Helsinki: Stakes.
- SFS-EN ISO 9001. Laadunhallintajärjestelmät. 2008. Suomen Standardisoimisliitto SFS. 4.painos.
- TeamLaamanen 2020. Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata? Team Laamanen blogi. 25.6.2020. <https://teamlaamanen.fi/prosessien-kuvaaminen/>. Viitattu 16.7.2023.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu: 16.7.2023.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. E-kirja. <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.991001366406248?sid=4868837868>. Viitattu 19.2.2023.

Toivonen, L. 2021. Uuden työntekijän perehdytysprosessi pankin sijoituspalveluihin. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu Oy. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/500413/Uuden%20ty%F6ntekij%E4n%20perehdytysprosessi%20sijoituspalveluihin.pdf?sequence=2>. Viitattu 31.8.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Viitattu: 26.10.2024.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 4. painos. Talentum Media Oy. [https://bisneskirjasto-alamtalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BABBGXETEB#/kohta: Palvelumuotoilu/piste:t18d](https://bisneskirjasto-alamtalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BABBGXETEB#/kohta:Palvelumuotoilu/piste:t18d). Viitattu 25.10.2024.

Ukkonen, J. & Hyttinen, V. 2023. Perehdytysprosessi myyntityöhön: Kuinka luoda tuloksekas perehdytysprosessi myyntityöhön. Opinnäytetyö. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/798349/Ukkonen_Hyttinen.pdf;jsessionid=37DD747B5BFE37BBC6D07D3596D79647?sequence=2. Viitattu 31.7.2024.

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

Wallace, S. & Gravells, J. 2007. Mentoring. Professional Development in the Lifelong Learning Sector. Second Edition. E-kirja. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=686447>. Viitattu 3.9.2024.

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

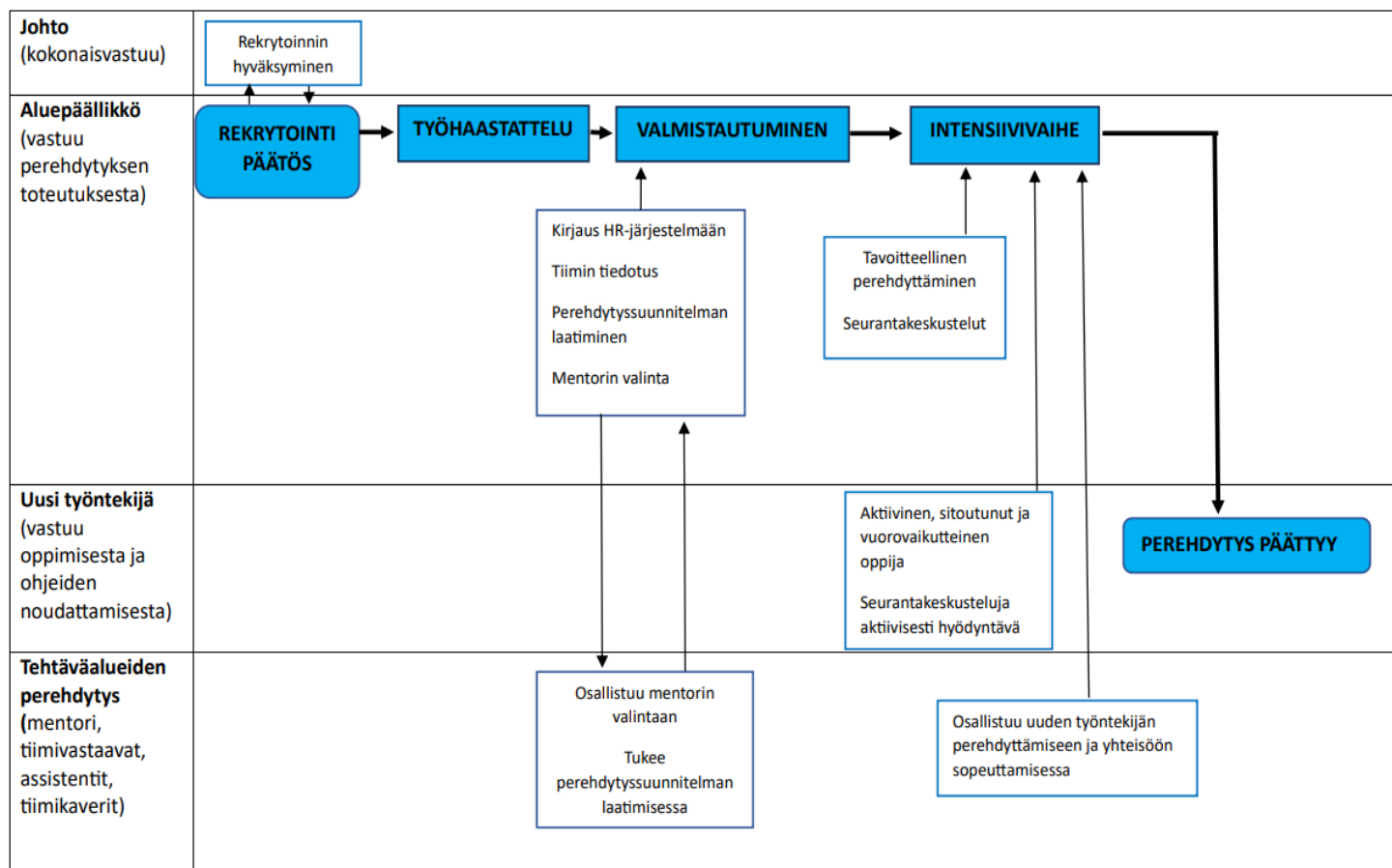
Tausta:

1. Ammattinimike:
2. Miten kauan olet työskennellyt Mehiläinen Tutoriksella?

Nykytila:

1. Miten perehdytys mielestäsi tällä hetkellä toteutuu?
2. Mitä ajatuksia nykyiset käytännöt herättävät?
3. Mitä hyviä tekijöitä on nykyisissä käytännöissä?
4. Mitä kehitettävää on nykyisissä käytännöissä?
5. Millainen olisi mielestäsi hyvä perehdytys?
6. Miten kuvaamasi hyvä perehdytys toteutettaisiin? Miten päästäisiin kuvaamaasi tilanteeseen?
7. Minkälaisin välinein hyvä perehdytys toteutettaisiin?
8. Minkälaisia materiaaleja hyvässä perehdytyksessä olisi?
9. Mitä asioita perehdyttäjän tulisi ottaa huomioon perehdyttäessään?
10. Kuka mielestäsi olisi henkilö/t, jotka perehdyttävät?
11. Minkälainen olisi hyvä perehdyttäjä?
12. Miten tuetaan parhaiten työntekijän uuden asian omaksumista perehdytyksessä?

LIITE 2: PEREHDYTYSPROSESSI



LIITE 3: PEREHDYTYSPROSESSI KUVAUS

(sivu 1/2)

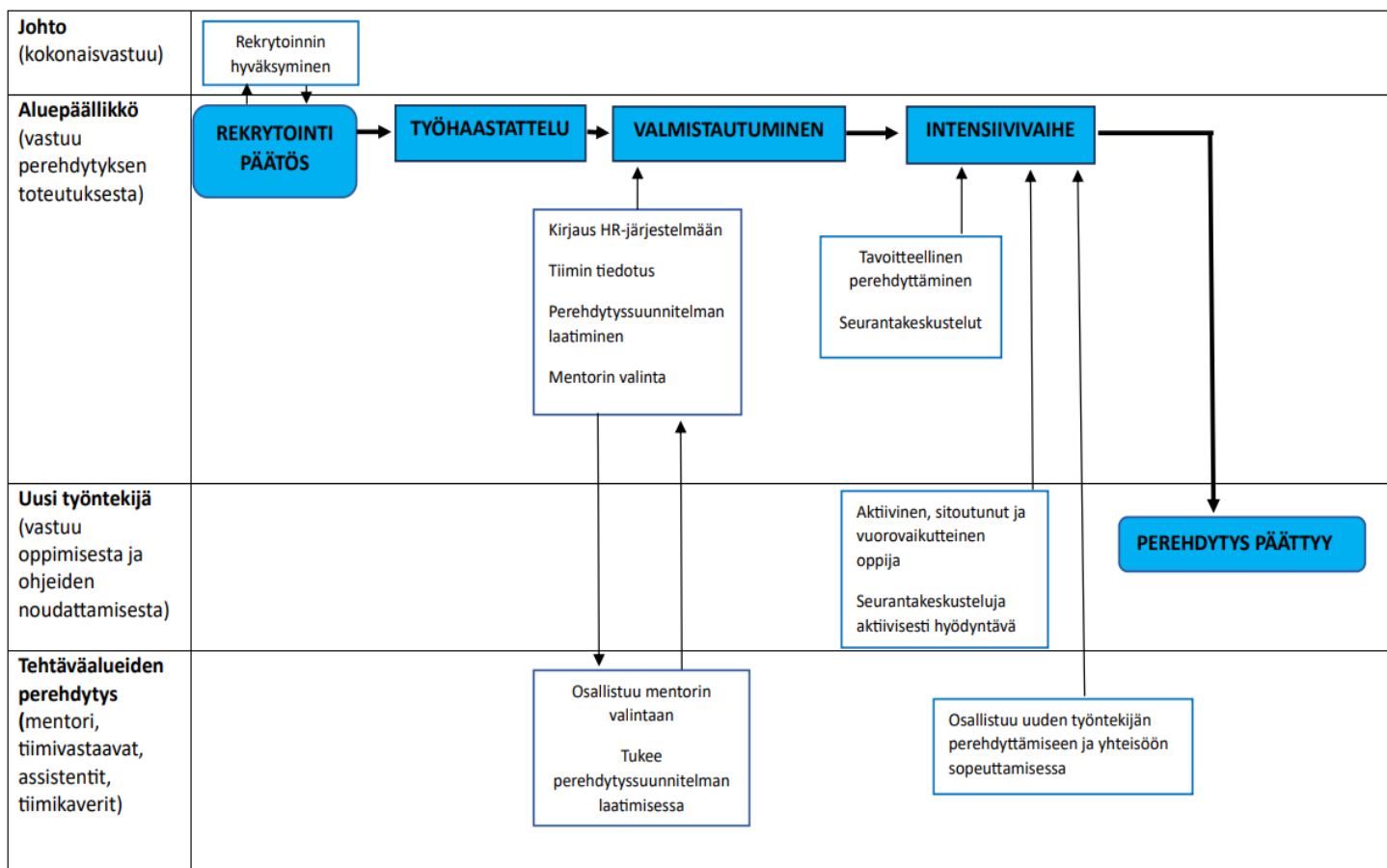
Osa tämän liitteen sisällöstä on poistettu liikesalaisuuden suojaamiseksi.

Perehdytysprosessin pitkän aikavälin tavoitteet:

1. Varmistetaan, että työntekijä toteuttaa työnsä annettujen ohjeiden ja yleisten toimintatapojen mukaisesti, ylläpitäen laadukasta ja turvallista toimintaa.
2. Edistää työntekijän pitkäaikaista sitoutumista yritykseen tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia ja työtyytyväisyyttä tukevia toimenpiteitä.
3. Tukea työntekijän työhyvinvointia ja viihtyvyyttä tarjoamalla työssä jaksamista edistäviä toimenpiteitä.

Perehdytysprosessin lyhyen aikavälin tavoitteet:

1. Mahdollistaa työntekijän tuottavan työskentelyn mahdollisimman nopeasti.
2. Tukea työntekijän integroitumista tiimiin ja luoda vahva yhteenkuuluvuuden tunne.
3. Varmistaa työntekijän ymmärrys tehtävistä ja vastuista.
4. Luoda positiivinen alku työsuhteelle.



LIITE 3 PEREHDYTYSPROSESSIN KUVAUS

(sivu 2/2)

PEREHDYTYSPROSESSIN VAIHEET, TAVOITE JA TOIMENPITEET:

	Tavoite	Toimenpide ja vastuuhenkilöt
Rekrytointi päätös	<ul style="list-style-type: none"> • Tehtävänkuvan ja osaamisvaatimusten tarkka määrittely • Houkutteleva ja informatiivinen rekrytointi-ilmoitus 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensä 2 toimenpidettä
Työhaastattelu	<ul style="list-style-type: none"> • Työnhakija saa mahdollisimman hyvän kuvauksen tehtävästä, vaatimuksista ja osaamisesta • Työnantaja saa kattavan kuvan hakijasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensä 5 toimenpidettä
Valmistautuminen perehdytykseen	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvin suunniteltu valmistautuminen tukee sujuvaa perehdytystä, vähentää viivästyksiä ja tarpeetonta turhautumista 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensä 5 toimenpidettä
Intensiivivaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijä saa tarvittavat valmiudet hoitaa työtehtävänsä, tuntee yrityksen toimintatavat ja integroituu tiimiin 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensä 5 toimenpidettä
Perehdytys päättyy	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnitelman mukaiset aiheet on käsitelty • Työntekijä ymmärtää, että oppiminen ja tiedon omaksuminen on jatkuvaa, sillä oppiminen ei koskaan päätty 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensä 2 toimenpidettä