



Perehdyttäjän onnistuminen perehdytyksessä

Kaisa Kuitunen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kaisa Kuitunen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Perehdyttäjän onnistuminen perehdytystyössä
Sivu- ja liitesivumäärä 25+1
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää, miksi perehdyttäjiä on tärkeä tukea työssään. Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää onnistuneen perehdytyksen keskeiset tekijät. Lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin, miten perehdyttäjiä voidaan kehittää ja tukea työssään. Opinnäytetyössä tarkasteltiin erilaisia perehdytysmenetelmiä ja miten onnistunut perehdytys suunnitellaan. Opinnäytetyö aloitettiin syyskuussa 2022 ja saatiin päätökseen joulukuussa 2022.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin valmentavaa perehdyttämistä, perehdytysuunnitelman sisältöä, palautteen antoa ja perehdytyksen merkitystä. Tutkimuksen toteutustapa oli kvalitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyön haastattelu jaettiin kolmeen teemaan, onnistunut perehdytys ja työhön toivottu tuki sekä valmentava perehdytys. Teemoille tehtiin oma tietoperusta. Tutkimukseen osallistui työnantajan viisi perehdyttäjää. Tutkimuksessa saadut tulokset analysoitiin tietoperustaa hyödyntäen.</p> <p>Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kohdeyrityksessä perehdyttäjän työnkuvassa. Aihe opinnäytetyöhön valikoitui omasta tarpeesta saada lisää tukea työhön. Vahvistusta aiheelle sai keskustelut muiden perehdyttäjien kanssa jotka kokivat oman koulutuksensa perehdyttäjän työhön jääneen vähäiseksi.</p> <p>Keskeisenä tutkimustuloksena on havaittu riittävän kouluttamisen ja tuen välttämättömyys perehdyttäjän työssä. Perehdyttäjillä on kohdeyrityksessä iso vastuu uusista työntekijöistä. Laadukkaan perehdytyksen takaamiseksi, kohdeyrityksen on tärkeä lisätä perehdyttäjien työn tueksi perehdytysmateriaali.</p>
Asiasanat Perehdyttäjä, perehdytys, valmentava perehdytys, uusi työntekijä

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
2	Onnistuneen perehdytyksen keskeiset tekijät perehdyttäjän näkökulmasta	4
2.1	Perehdyttämisen merkitys	4
2.2	Valmentava ote perehdytyksessä.....	5
2.3	Palautteen annon tarkoitus ja merkitys perehdytyksessä.....	7
2.4	Perehdytysuunnitelman laatimisen tärkeys	8
3	Empiirinen tutkimus	11
3.1	Tutkimus otteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta	11
3.2	Tutkimuksen eteneminen ja kuvaus	12
4	Tutkimustulosten esittely	14
4.1	Haastateltavien esittely	14
4.2	Onnistunut perehdytys ja työhön toivottu tuki	15
4.3	Valmentava perehdyttäminen	17
5	Pohdinta	19
5.1	Johtopäätökset.....	19
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	21
5.3	Oman oppimisen arviointi	22
	Lähteet.....	24
	Liitteet	26
	Liite 1. Haastattelurunko.....	26

1 Johdanto

Hyvän perehdytyksen hyödyt eivät kosketa ainoastaan työntekijöitä. Perehdytys tuo yritykselle paljon lisäarvoa. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä sisäistää helpommin ja nopeammin yrityksen kulttuuria sekä toimintatavat. Tämä on yritykselle etu. Kun perehdytettävä sulautuu uuteen työpaikkaan, lisäarvo yritykselle nousee. Rekrytointi on kallis ja aikaa vievä prosessi. Tästä johtuen on yrityksen etu, että työntekijöiden vaihtuvuus ei ole jatkuvaa ja työura yrityksessä on pitkä. Huonolla perehdytyksellä voi menettää työntekijöitä sekä aiheuttaa stressiä työntekijälle ja työnantajalle. (Eklund 2020.)

Yrityksiin kohdistuu sosiaalinen vastuullisuus. Lainsäädäntö velvoittaa monissa hyvinvointivaltioissa työhyvinvoinnin, työturvallisuuden sekä ihmis- ja työoikeuksiin liittyvät velvollisuudet. Työhyvinvointi, työturvallisuus ja osaamisen kehitys ovat osa sosiaalista vastuullisuutta. Perehdytyksellä on suuri merkitys yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisessa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 21.)

Onnistuneella perehdytyksellä on vaikutusta uuden työntekijän tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Uuden työntekijän tulo yritykseen ja hänen perehdyttämisensä vaikuttaa aluksi tuottavuuteen ja tehokkuuteen negatiivisesti. Kun perehdytys on ammattimaisesti hoidettu, tilanne korjaantuu nopeasti. Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytyksen kulut ovat nykytutkimuksen valossa työntekijän muutaman vuoden vuosipalkan. Tuottavuus voi jäädä laskusuhdanteiseksi pysyvästi vajavaiseksi jääneen perehdytyksen seurauksena. Perehdytys on yritykselle kehittymismahdollisuus. Yrityksellä on usein käytössään jonkinlainen perehdytysuunnitelma, mutta usein suunnitelmassa on kehittämisen varaa. Uudella työntekijällä voi olla paljon uusia ideoita, joilla parantaa esimerkiksi perehdytysuunnitelmaa tai työtapoja. (Eklund 2020.)

Opinnäytetyön aihe on itselleni ajankohtainen. Toimin työtehtävissäni uusien asuntorahoitusneuvojemme perehdyttäjänä. Työssäni olen huomannut, ettei perehdyttämisessä tärkeintä ole mitä perehdyttää, vaan miten perehdyttää. Perehdytyksessä on noussut palautteenannon tärkeys ja valmentava perehdyttäminen. Perehdytystehtävässä perehdyttäjällä on kokemus työtehtävästä, mutta pankkialalla harvalla on osaamista nykyaikaisesta perehdytystekniikasta. Valmentavan perehdyttämisen koulutus rajoittuu usein esihenkilötehtävissä työskenteleviin. Toisaalta perehdyttäjät voidaan rinnastaa esihenkilöihin, sillä he ovat vastuussa perehdytettävän sopeuttamisessa yritykseen ja työtehtävään opastuksessa. Tästä johtuen perehdyttäjien on tärkeä saada perehdytys ohjaustyöhön.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miksi on tärkeää tukea perehdyttäjiä työssään. Opinnäytetyössä keskitytään perehdyttäjän ohjaus- ja neuvontataitoihin sekä onnistuneen perehdytyksen keskeisiin tekijöihin. Lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan, miten perehdyttäjiä voidaan kehittää ja tukea työssään. Opinnäytetyössä tarkastellaan erilaisia perehdytysmenetelmiä ja miten onnistunut perehdytys suunnitellaan. Opinnäytetyössä tuodaan esille palautteenannon tarkoitus ja merkitys perehdytyksessä.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Miksi on tärkeää tukea perehdyttäjiä työssään?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

1. Miten perehdyttäjät valmentavat?
2. Mistä tekijöistä onnistunut perehdytys koostuu perehdyttäjän näkökulmasta?
3. Millaista tukea perehdyttäjät kokevat tarvitsevansa perehdytyksessä?

Alakysymysten avulla selvitetään perehdyttäjien näkökulmasta, miten luodaan onnistunut perehdytys, millaisia perehdytysmetodeja käytetään ja millaista tukea kokevat tarvitsevansa onnistuakseen työssään. Alla sijaitsevassa taulukossa 1. on tutkimuksen peittomatriisi. Peittomatriisi selventää tutkimuksen alakysymyksien, haastattelukysymyksien, tietoperustan ja tutkimustulosten asiayhteyttä. Viitekehys-sarake kertoo opinnäytetyön osiot, josta löytyy alakysymyksen tietoperusta. Haastattelukysymykset-sarakkeessa on listattu tutkimushaastattelun kysymykset, jotka liittyvät alakysymykseen. Tulokset-sarakkeessa on osiot, johon kerätty alakysymysten tulokset, jotka on saatu haastattelukysymysten avulla.

Taulukko 1. Peittomatriisi

alatutkimuskysymykset	Tietoperusta (Luku)	Haastattelukysymykset	Tulokset
1. Miten perehdyttäjät valmentavat?	2.2	12,13,14,15	4.1
2. Mistä tekijöistä onnistunut perehdytys koostuu perehdyttäjän näkökulmasta?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	3,4,5,6,7	4.2
3. Millaista tukea perehdyttäjät kokevat tarvitsevansa perehdytyksessä?	2.2, 2.3, 2.4	8,9,10,11	4.2

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan perehdyttäjiä. Opinnäytetyötä tarkastellaan perehdyttäjien näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena.

1.2 Keskeiset käsitteet

Perehdytys on tarkoitettu järjestää, kun yritykseen rekrytoidaan uusi tekijä, josta käytetään nimitystä perehdytettävä. Perehdytyksen suunnittelu ja järjestys on yrityksen vastuulla. Perehdytys suunnitellaan varmistamaan, että perehdytettävällä on tukea uuden työtehtävän aloittamisessa. Perehdytyksellä halutaan perehdytettävän sopeutuvan yrityksen kulttuuriin mahdollisimman hyvin. Yrityksen perehdytys perustuu etukäteen suunniteltuun perehdytysuunnitelmaan. Perehdytys on prosessi, jonka loputtua perehdytettävän toivotaan sisäistävän yrityksen toimintasäännöt ja työnteon. Esihenkilöllä on vastuu perehdytyksen sisällöstä, mutta perehdyttäjän vastuulla on tämän sisällön läpikäyminen. Perehdyttäjä ottaa vastuun myös perehdytettävien asioiden ja sisällön läpikäymisestä perehdytettävän kanssa ennen ensimmäistä työpäivää (Kupias & Peltola 2019, 137.)

Yritykset ovat velvollisia antamaan perehdytystä ja riittävän opastuksen työntekijälle hänen työtehtäviinsä. Perehdytys sisältää ohjeistuksen vaarojen ja haittojen estämiseksi mitä työssä voi kohdata. Tällä halutaan taata työntekijöiden turvallisuus työpaikalla ja minimoida työtapaaturmia. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Tavoitteena valmentavassa perehdyttämisessä on antaa vastuuta, oivalluttaa ja motivoida perehdytettävää. Tavoite on yhdistää perehdytettävän kehittymistä tukeva näkökulma ja yrityksen liiketoiminnalle asetettu päämäärä. Valmentavassa perehdytyksessä haluttu ilmapiiri on innostava, osallistava ja arvostettu. Luottamus on valmentavan perehdytyksen perusta. Siinä edellytetään myötätuntoa, empatiaa ja kykyä asettua toisen asemaan. (Salmimies 2013, luku 2.)

2 Onnistuneen perehdytyksen keskeiset tekijät perehdyttäjän näkökulmasta

Tässä luvussa tarkastellaan perehdytyksen keskeisiä tekijöitä perehdyttäjän näkökulmasta. Ensin käsitellään perehdyttämisen merkitystä. Tämän lisäksi tarkastellaan valmentavan johtamisen roolia perehdytyksessä sekä perehdytysuunnitelman laatimisen tärkeyttä.

2.1 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttäminen on järjestettävä, kun työtehtävä vaihtuu tai yrityksessä tapahtuu suuria muutoksia. Näistä voidaan käyttää nimityksiä tulokasperehdyttäminen ja – perehdytys. Perehdytettävän oppimisille on annettava tukea ja on tärkeää, ettei perehdytettävä jää yksin. Perehdytettävä onnistuu sisäistämään uusia asioita helpommin, kun on perehdyttäjä. Perehdyttäjän on tärkeää pysyä poissa oppimisen tieltä ja oppimisen on oltava jatkuvaa ja luonnollista. Ei voida olettaa, että oppiminen on jokaisella samanlaista. Oppimisen edistäminen ja sisältö on oltava räätälöitävissä yksilön tarpeiden ja tason mukaisesti. (Kupias & Meriläinen 2019, 58.)

Perehdyttäjän roolissa voi toimia kollega epävirallisesti tai rooli voi olla myös virallinen työtehtävä, jolloin hän vastaa automaattisesti uusien tekijöiden perehdyttämisestä. Perehdyttäjä opastaa uutta työntekijää, kun tämä harjoittelee uusia työtehtäviä ja taitoja työssä. Perehdyttäjistä tulee usein perehdytettävälle tärkeä kollega, joka opastaa työtehtävissä sekä yrityksen toimintatapojen oppimisessa. (Kupias & Meriläinen 2019, 63-76.)

Prosessina oppiminen on hyvin yksilöllinen. Perehdyttäjät, kuten myös perehdytettävät ovat yksilöitä ja oma tapansa toimia. Heillä on myös ominaisuuksia, asenteita ja ennakkotietoja, joista voi olla oppimisen kannalta hyötyä tai haittaa. Perehdyttäjän ja perehdytettävän syvällisemmällä vuorovaikutussuhteella on tärkeä merkitys oppimisen kannalta. Luottamuksellinen keskustelu antaa tilaa pohdiskelulle ja sitä kautta tehostaa oppimisprosessia. (Kauppila 2003, 41-54.)

Perehdyttämisen laajuus, tarve ja syvyys on tapauskohtaista. Siihen vaikuttaa esimerkiksi millainen tuleva työtehtävä ja työsuhde on. Vakituiseksi työntekijäksi tulevan perehdytys ei ole samanlainen kuin kesätyöntekijän. Vakituisen työntekijän perehdytykseen on usein käytettävissä enemmän aikaa. Perehdyttämisessä otetaan huomioon myös perehdytettävän ammattitausta. Tapauskohtaisesti voidaan sopia, otetaanko aikaisempi työkokemus samoista työtehtävistä huomioon perehdyttämisen laajuudessa. (Joki 2021, 111-112.)

Perehdyttämisestä hyötyy koko työyhteisö. Virheiden korjaus työllistä, joten on työyhteisön edunmukaista, että perehdytettävä oppii kerralla oikeat toimintatavat ja virheiden mahdollisuus pienee. Perehdytys antaa myös turvallisuuden tunnetta ja sitouttaa perehdytettävän yritykseen nopeammin. Tyypillisesti perehdytys alkaa, kun perehdytettävä on vastaanotettu ja

perehdytysuunnitelma läpikäyty. Tulevan perehdytysuunnitelman ja aikataulun läpikäynti tuo perehdytyksen aloitukseen selkeyden. Läpikäynnin avulla perehdytettävä saa rauhassa keskittyä opetteluun. (Joki 2021, 111-112.)

2.2 Valmentava ote perehdytyksessä

Valmentava johtaminen ja perehdytys varmistaa asioiden tapahtumisen yrityksen sisällä. Ytimenä valmentavassa perehdytyksessä on keskittyä oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön. Valmentavassa johtamisessa halutaan yhtenäistää yrityksen toimintatavat ja painopisteet. Valmentavassa johtamisessa otetaan huomioon prosessit ja tulokset, joiden avulla yritys pääsee hyviin tuloksiin. Yhtenäistämällä halutaan varmistaa, että kyseiset päätökset eivät jää yksittäisen esihenkilön päättäväksi. Esihenkilöt ovat eritasoisia, joten tavoitteet voivat jäädä yrityksen sisällä eritasoisiksi ilman valmentavaa johtamista. Valmentavassa perehdytyksessä halutaan parantaa perehdytettävän suorituskykyä ja aikaansaavuutta tarjoamalla kehitysmahdollisuuksia. Perehdytyksen tavoitteena on rehellisen, oikea-aikaisen sekä tarkan palautteen antaminen. (Kansanen 2004, 23-26.)

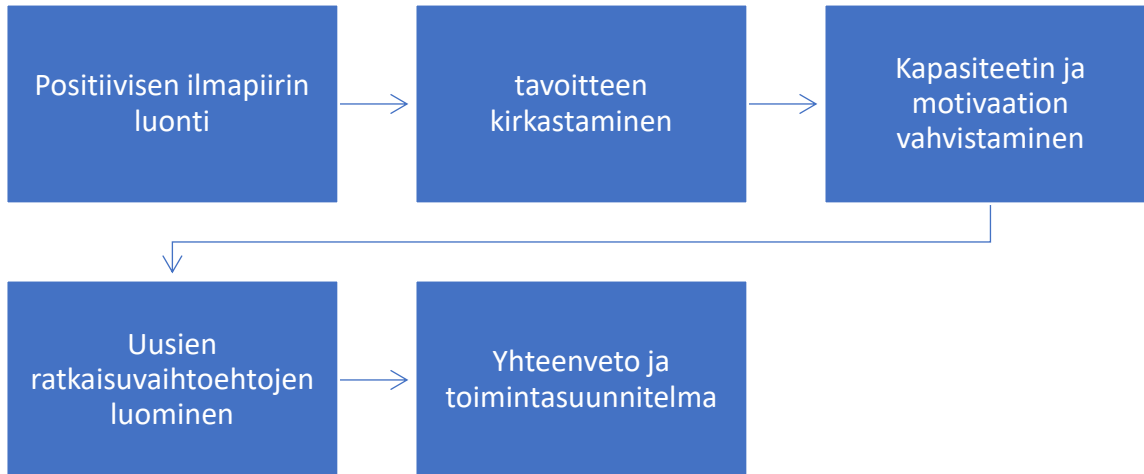
Haasteellisuus ja tuki kuuluu valmentavaan perehdyttämiseen. Perehdyttäjän on löydettävä piste, jossa tuki ja haasteellisuus ovat tasapainossa. Tuen ja haasteellisuuden tasapaino on perehdytettävillä erilaisia. Perehdyttäjän on suunniteltava ohjaustyyli tapauskohtaisesti. (Kansanen 2004, 36-38.)

Tehokkaaksi tavaksi lisätä oppimista on todettu itsereflektointi. Perehdyttäjän on tärkeää haastaa perehdytettävää pysähtymään ja tutkimaan omaa tekemistä. Pysähtyminen auttaa jäsentelemään koettua ja opittua sekä tulemaan tietoisiksi työtavoista. Perehdytyksessä reflektointi tehdään perehdyttäjän kanssa. Perehdyttäjän tehtävä on haastaa perehdytettävää. Valmentavassa johtamisessa mietitään, miten omaa tekemistä voi kehittää. Valmentavan perehdytyksen avulla löytyy tehokkaampia tapoja tehdä työtä. (Kupias & Salo 2014, 160.)

Kun haastetaan perehdytettävää keksimään ratkaisuja työssä ja oppimisessa, voi käyttää kysymyksiä. Voidaan käyttää avoimia kysymyksiä, jotka alkavat esimerkiksi sanoilla mitä-, miten- ja milloin. Kysymyksillä saadaan aikaan parempaa pohdintaa, joka tehostaa oppimista ja on enemmän valmentavaa perehdyttämistä. Perehdyttäjä voi tukea oikeilla kysymyksillä sekä tarjoamalla mahdollisia vaihtoehtoja. (Onnismaa 2007, 21-35.)

Hyvien kysymysten esittäminen vaatii taitoa. Ratkaisevaa on osata kysyä kysymyksiä, jotka mahdollistavat uuden työntekijän oivaltamisen. Hyvät avoimet kysymykset auttavat uuden oivaltamisessa ja haastamaan ennakkokäsityksiä. Uuden työntekijän perehdytyksessä käytetään paljon kysymyksiä. Kysymysten avulla halutaan perehdytettävän näkevän uusia vaihtoehtoja ja näkökulmia. Oivalluttavat kysymykset eivät ole asiasisällön uudelleen kertausta. Onnistuneet kysymykset

lisäävät työntekijän innostusta ja motivaatiota, sillä niiden avulla voi syntyä uusia mahdollisuuksia. Kuviossa 1 on kuvaus ratkaisukeskeisestä oivalluttavasta ongelmanratkaisuprosessista. (Salmimies 2013, luku 3.)



Kuvio 1. Ratkaisukeskeinen oivalluttava ongelmanratkaisuprosessi (mukaillen Salmimies 2013, luku 3)

Parhaat neuvot tulevat perehdyttävältä itseltä, kun pystyy vastaamaan omaan kysymykseensä perehdyttäjän antamien vaihtoehtojen pohjalta. Perehdyttäjän on hyvä välttää valmiita toimintamallien antamista, sillä valmennuksen tarkoitus on osallistuttaa perehdytettävä aktiivisesti ongelman ratkaisemiseen. Perehdyttäjä voi pyrkiä vahvistamaan perehdytettävän näkemyksiä tai tarvittaessa haastaa miettimään muitakin ratkaisuja. Valmennus on vuorovaikutteista kommunikointia. Perehdyttäjä estää tasavertaisen suhteen kehittymisen, jos tilaa ei ole tasavertaiselle keskustelulle. (Onnismaa 2007, 21-35.)

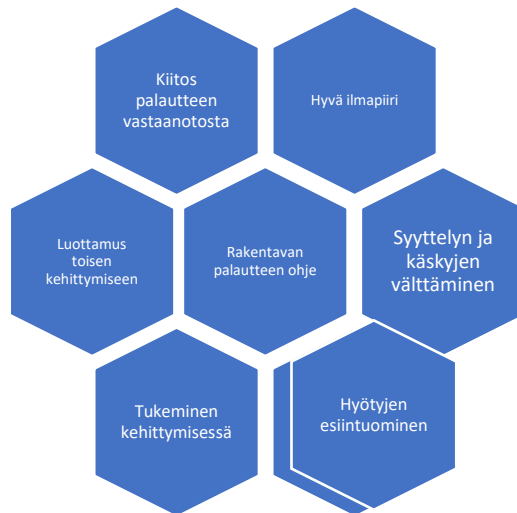
Valmentavassa johtajuudessa on olennaista varmistaa jokaisen tiedostavan työssä heiltä odotetut tavoitteet. Valmentavassa perehdytyksessä uuden työntekijän halutaan tietävän onnistumisen kriteerit ja miten onnistumista mitataan. Kun onnistumisen tavoitteet sovitaan, sovitaan samalla erinomaisen ja vähimmäissuorituksen tasot. Onnistumista arvioidaan uuden työntekijän kanssa sovitulla mittarilla. Tavoitteiden asettaminen on olennainen asia uuden työntekijän onnistumiselle. Tavoitteiden avulla osataan keskittää huomio ja tekeminen oikeisiin työtehtäviin. Uuden työntekijän ymmärtäessä oman merkityksensä isommassa kuvassa, on sillä motivaatiota nostava vaikutus. (Meretniemi 2012, 47-54.)

2.3 Palautteen annon tarkoitus ja merkitys perehdytyksessä

Palautteen annolla on vahva merkitys valmentavassa perehdytyksessä. Tarkoitus palautteen antamisessa on kehittää perehdytettävän työskentelytapaa. Palautteen saamisella työsuorituksesta on suuri merkitys onnistumisen tunteen saavuttamisessa ja työssä kehittämisessä. Palautteen antamista voi myös harjoitella. Huonosti annetusta palautteesta on enemmän haittoja kuin hyötyjä. Palaute ei tule kohdistua persoonaan, ainoastaan tilanteeseen tai toimintatapaan. Tärkeää on kohdistaa palaute sellaisiin asioihin, joihin palautteen saajalla on mahdollisuus vaikuttaa. Palautetta ei usein oteta vastaan ja käytäntöön jos palautteen antamistapa on väärä. Negatiivisesti annetulla palautteella on usein haitalliset vaikutukset, joten palaute on annettava rakentavasti. Palaute on tärkeää antaa heti ja perustaa tosiasioihin eikä ole tyyliltään vihjailevaa. Palautteen anto on tärkeässä roolissa valmentavassa perehdytyksessä. Yrityksissä, joissa valmentava perehdytys on käytössä, on avoin palautteen anto kulttuuri. (Kansanen 2004, 119-121.)

Valmentavassa perehdyttämisessä perehdyttäjä esimerkillisesti opastaa perehdytettävää palautekulttuuriin. Esimerkillään perehdyttäjä opastaa palautteen pyytämisen, vastaanottamisen sekä antamisen. Palautteen anto on olennainen osa toimivaa työyhteisöä. Palautteen anto perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä on vastavuoroista. Palaute lisää itsetuntemusta, jonka avulla työpanos ja työtavat on helpompi tunnistaa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 238-241.)

Palautteella on korjaava tai vahvistava vaikutus. Palautteen tarkoitus on parantaa ei-toivottua toimintaa tai vahvistaa haluttua toimintaa. Palautteen antaminen ja saaminen vahvistaa samalla koko työyhteisöä. Valmentavassa perehdytyksessä halutaan vahvistaa perehdytettävän motivaatiota ja itseluottamusta, joten myönteinen palaute on tärkeä antaa aina kun sille on mahdollisuus. Myönteisen palautteen antaminen on helpompaa kuin rakentavan palautteen anto. Rakentava palaute voi olla epämiellyttävä antaa, mutta on kehittävää. Rakentavasti muotoiltu palaute otetaan helpoimmin vastaan. Surakka (2018) ohjeistaa rakentamaan kehittävää palautetta kuvion 2 olevan ohjeistuksen avulla. Palautteen antamisen lisäksi on tärkeä osata vastaanottaa palautetta. Palaute on helppo antaa, kun suhtautuminen palautteen saantiin on positiivinen. Palautteen saantia ei pidä kokea uhkana. Hyvän työyhteisön tunnusmerkki on positiivinen palautekulttuuri. Taito vastaanottaa ja saada rakentavaa palautetta luo positiivisen ja luottamuksellisen ilmapiirin. (Surakka 2018, 119-124.)



Kuvio 2. Ohjeita rakentavan palautteen antamiseksi (mukaillen Surakka 2018,119-124)

Taitavasti annettu palaute nostaa parhaimmillaan vastaanottajan työmotivaatiota. Positiivisen palautteen kautta on mahdollisuus tunnistaa uusia vahvuuksia, joita ei aikaisemmin ole havaittu. Palaute perustuu haluun auttaa ja kehittää osaamista. Tuki rakentavan ja kehittävän palautteen antamisen yhteydessä on tärkeä. Rakentava palaute pitää sisällään kehityskohdan. Rakentava palaute pystytään ottamaan helpoiten vastaan, kun ratkaisuun on mahdollisuus vaikuttaa. Valmiiksi annettuja ratkaisuvaihtoehtoja on vältettävä ja annettava palautteen vastaanottajan vaikuttaa, miten kehityskohta korjaantuu. (Meretniemi 2012, 103-107.)

Palautteen siirtämistä käytäntöön ja tavoitteiden toteuttamista voi seurata erilaisilla mittareilla. Mittareiden avulla on mahdollista tarkistella palautteen tehokkuutta. Mittareilla voidaan mitata yrityksen haluamia osa-alueita. Mittareiden avulla voidaan seurata uuden työntekijän kehittymistä tavoitteissaan. Mittareiden avulla saadaan tarkasti mitattua työyhteisön onnistumista tuloksellisesti ja osa-alueissa jotka tukevat parhaiten yrityksen toimintaa. Työssä tai työnkuvassa saattaa olla tehtäväläalueita jotka on vaikeasti mitattavissa. Vaikeasta mitattavuudesta huolimatta, on yrityksen tärkeä kehittää kriteeri. Ilman kriteeriä onnistumiselle on työntekijän onnistumista tavoitteiden saavuttamisessa mahdoton mitata. (Meretniemi 2012, 52-55.)

2.4 Perehdytysuunnitelman laatimisen tärkeys

Yrityksen käytäntöjä ja toimintatapoja esille tuodessa, kyseessä on työssä oppimisen ohjaus. Työssä ohjauksessa perehdytettävä noudattaa laadittua perehdytysuunnitelmaa. Perehdyttäjän on tarkoitus laatia perehdytettävälle sopiva perehdytysuunnitelma. Perehdytysuunnitelman

avulla on tarkoitus päästä sisälle yrityksen toimintatapaan ja työtehtävään. (Onnismaa 2007, 83-93.)

Usein perehdytyksen suunnittelu rakentuu olemassa olevan tiedon varaan ja toistaa samaa kaavaa. Silloin virheet toistetaan perehdytyksestä toiseen. Tämän välttämiseksi on päivitettävä yrityksen perehdytysuunnitelma ja mietittävä, miten perehdytyksestä saadaan enemmän irti. Perehdytyksessä voi hyödyntää mahdollista olemassa olevaa suunnitelmaa, mutta tavoitteet ovat hyvä miettiä tapauskohtaisesti. Perehdytysuunnitelmaan voi tapauskohtaisesti lisätä ja poistaa osioita, jotta saadaan tuettua kehittymistä mahdollisimman hyvin. Hyvässä perehdytysuunnitelmassa on viisi tärkeää kohtaa jotka on hyvä ottaa huomioon. Ensimmäisenä on varmistettava, että vastuunjako on kaikille selkeä ja kuka vastaa mistäkin osa-alueesta. Jos tämä ei ole selvillä, voi aiheutua päällekkäisyyttä ja turhaa työtä. Pahimmassa tapauksessa kukaan ei ota asiasta vastuuta. (Eklund 2020.)

Toisena suunnitelmaan tulee kirjata mitä perehdytettävän kanssa halutaan käydä läpi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yrityksen pelisääntöjä, järjestelmiä ja työtehtäviä. Listaus käytävistä asioista auttaa myös ylläpitämään perehdytyksen tasalaatuisuutta. Kolmantena voi laatia aikatauluarviota. Arvio kannattaa pitää karkeana, sillä työntekijät ovat kaikki erilaisia. On vaikea suunnitella etukäteen, miten kauan työntekijällä menee asioiden sisäistämiseen. Olosuhteilla saattaa olla vaikutusta aikatauluun. Edellä mainittujen lisäksi perehdytysuunnitelmassa on otettava kantaa ”miten” ja ”kenelle”. Miten perehdytys käytännössä toteutetaan? Pitääkö perehdytys sisällään ainoastaan työsäöppimistä? Onko mukana sisäisiä koulutuksia, verkkokursseja ja koulutustilaisuuksia? Perehdytysuunnitelmaan on jätettävä joustovaraa muokkauksia ja yksilöllistä suunnittelua varten. (Eklund 2020.)

Ilman riittävää aikaa, on perehdytyksellä vaara epäonnistua, vaikka se olisi muuten suunniteltu huolella. Aikaa perehdytykselle varataan usein liian vähän. Herää kysymys miten perehdytettävälle saadaan annettua tarpeeksi aikaa. Ajankäyttö on suunniteltava tarkkaan. Kiireen näyttäminen ei ole ammattimaista ja antaa perehdytettävälle signaalin, ettei perehdytys ole prioriteettina korkealla. Perehdyttäjän keskittymiskykyyn ja läsnäoloon vaikuttavat suuresti ajan puutteellisuus. Pirstaleinen päivä tai liian tiukalla oleva aikataulu aiheuttaa paineen tunnetta. Tämä voi saada perehdyttäjän hätiköimään, joka vaikuttaa perehdytettävään. Kiire vaikuttaa perehdyttäjän ja perehdytettävän väleihin negatiivisesti. Yrityksiä pidetään lähtökohtaisesti kärsimättöminä. Se saattaa tuoda lisäpainetta, kun kyseessä on pitkäjänteinen perehdytys. Liian kiireisessä aikataulutuksessa ei pystytäkään ottamaan huomioon yksilöllisiä tarpeita. Pienikin viive aikatauluissa luo turhautuneisuutta ja voi laimauttaa koko prosessin. Tämän vuoksi ajankäyttö on suunniteltava alusta pitäen realistisesti. (Onnismaa 2007, 38-44.)

Oppimisen lähteiden tunnistaminen auttaa oppimisessa ja kehittämisessä. Työpaikalla oppimisympäristö on varsin laaja ja monipuolinen. Työpaikalla osaaminen ja oppimisen lähteet voi jakaa yrityksen työntekijöihin ja dokumentaatioon. Dokumentoitu tieto ei häviä yrityksestä, vaikka jokainen yrityksen työntekijä vaihtuu. Dokumentointi tarkoittaa ohjeistuksia, toimintamalleja ja kulttuuria. Ne eivät ole sidoksissa yhteen ihmiseen. Työntekijään sidoksissa oleva osaaminen poistuu, jos ihminen vaihtaa työpaikkaa. Parhaassa tilanteessa dokumentointi ja työntekijä yhdessä luovat parhaan mahdollisen oppimisympäristön. Ihmiset tuovat yritykseen uusia ideoita ja toimintatapoja. Työntekijän kehittyminen ja ohjaus kehittää yrityksen perehdyttämisen tekniikoita muita perehdytettäviä varten tulevaisuudessa. (Kupias & Meriläinen 2019, 13-16.)

Jotta yritys ei ole liian riippuvainen yksilöiden tietotaidosta, on tärkeä dokumentoida riittävästi tietotaitoa. Tietotaito on tallennettava helposti paikannettavaksi ja hyödynnettäväksi tulevaisuudessa. Erilaiset välineet ja oppimismateriaalit, kuten oppimispelit auttavat oppimaan. Työssä kehittymisen ja oppimisen tärkeyttä kuvaillaan usein 70-20-10 - mallilla. Tällä kuvataan, kuinka suuri osuus työssä oppimisesta tapahtuu minkä tyyliässä oppimisympäristössä. Mallin mukaan 10 prosenttia oppimisesta tulee itseopiskelulla ja yrityksen järjestämissä koulutuksissa. Perehdyttämisellä sekä vuorovaikutuksella kollegoiden kanssa tulee 20 prosenttia oppimisesta. Oppimisesta 70 prosenttia on työssäoppimista, eli oppiminen tapahtuu omalla työpisteellä työtä tekemällä. (Kupias & Meriläinen 2019, 13-16.)

3 Empiirinen tutkimus

Tavoitteena opinnäytetyössä oli tutkia mistä onnistunut perehdytys koostuu, millaista tukea perehdyttäjät toivovat työhönsä ja miten valmentava perehdytys on mukana perehdyttäjän työssä. Tavoitteena tutkimuksella oli haastatteluiden ja tietoperustan avulla peruste, miksi perehdyttäjän on saatava koulutus työtehtäväänsä ja miksi heitä on tärkeä tukea työssään. Ajankohtana tutkimuksella oli syksy 2022 ja tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen tutkimus. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Osio käsittelee tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valintaa ja tutkimuksen kuvausta sekä etenemistä.

3.1 Tutkimus otteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta

Laadullinen tutkimus haluaa tarkastella tutkimuksen kohteiden näkökulmaa tarkasteltavasta aiheesta. Tutkimuksessa pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa tutkitusta aiheesta henkilöiltä, joille kyseinen aihe on luontainen ja tuttu. Tutkimuksessa hyödynnetään tutkimuksen henkilöiden kokemuksia ja kertomaa. Tutkimuksen kohteilta saatua tietoa ja teoriaa hyödynnetään tutkimustulosten analysoinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa teoria on aineiston tukena. (Puusa & Juuti 2020, 9-10.)

Laadullinen tutkimustapa sisältää aina tutkimuskysymyksen. Tutkimustyylin tavoite ei ole faktatiedon saaminen tutkimuksen aiheesta. Tutkimuksessa halutaan tavoittaa tutkimukseen osallistuvien näkemykset ja mielipiteet, joilla ymmärretään tutkimuksen kohdetta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava aineisto kerätään haastatteluina, havaintoina ja kyselyinä. (Vilka 2021, 100-101.)

Perusta laadullisessa tutkimusmenetelmässä on haastattelun oma kokemus, johon perustuu elämäkokemus. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan usein tulevaisuutta. Tutkimuksen avulla tutkittavaa kohdetta pyritään parantamaan, uudistamaan tai kehittämään. Tutkimusmenetelmässä aineiston keräyksen yhteydessä on pohdittava myös, miten aineisto on tarkoitus analysoida. Analyysiosio ei laadullisessa tutkimuksessa sijaitse lopussa vaan analysointia tehdään läpi opinnäytetyön. Laadullinen tutkimus perustuu vastaajan omaan kokemukseen, joten tutkimuksen mahdollistaa luottamus kokemuksen oikeellisuudesta. (Pitkäranta 2014, 9-14.)

Tutkimusmenetelmät voi jakaa kvalitatiiviseen tutkimukseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivisessa menetelmässä analysoidaan tilastollisia yhteyksiä lukujen välillä. Tutkitusta aineistosta pyritään muodostamaan taulukkomuoto. Menetelmässä tutkitaan muuttujien välistä riippuvuutta ja pyritään löytämään tilastollisia yhteyksiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein kyselylomaketta aineiston keräämiseksi. Tutkimuskohteena voidaan käyttää yksilöitä

tai ihmisryhmiä. Analyysi etsii muuttujien arvojen välillä säännönmukaisuuksia, jolla ne liittyvät toisiinsa. (Alasuutari 2011, 26-28.)

Opinnäytetyön aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina. Haastattelulaji oli teemahaastattelu. Juutin ja Puusan (2020, luku 6) mukaan teemahaastattelussa tutkija suunnittelee ennen haastattelua teemat, joiden pohjalta haastattelu etenee. Haastattelun ilmapiiri on tärkeä olla avoin vapaalle keskustelulle. Haastattelua tukee haastattelukysymykset. Haastattelukysymykset toimivat keskustelun runkona ja ohjaavat keskustelua haluttuun suuntaan. Teemahaastattelu perustuu henkilöiden omiin kokemuksiin, joten haastattelut tehdään henkilöille, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tutkijalla ei tarvitse olla tutkittavasta aiheesta omakohtaista kokemusta. Tutkijan täytyy tutustua tutkimusaiheeseen tutustumalla aiheen teoriaan. Teorian avulla tutkija hahmottaa tutkittavan aiheen kokonaisuuden. (Puusa & Juuti 2020, luku 3.)

3.2 Tutkimuksen eteneminen ja kuvaus

Laadullinen tutkimus alkaa valitsemalla tutkimusaihe. Tutkimusaiheena voi olla asia, mikä tutkijan mielestä tarvitsee tarkastelua ja tutkimista. Tutkimusta selkeyttää, kun määritellään tutkimuksen tavoitteet. Tavoitteet tuodaan esille kahden tai kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuskysymysten avulla tutkimus saadaan selkeästi rajattua. Rajaus tuo selkeyden viitekehukseen, jonka tutkija laatii kirjallisuuden pohjalta. (Puusa & Juuti 2020, 11-13.)

Tutkimuksessa käytetty aineisto kerätään haastatteluiden, kyselyiden ja havaintojen avulla. Haastattelukysymyksien avulla tutkija saa tutkimuskysymyksiinsä tutkimuksen kohteena olevien kokemuksia. Aineiston analysoinnissa halutaan löytää eri näkökulmia tutkittavasta aiheesta. Kuviossa 3 kuvataan kaikki laadullisen tutkimuksen tavanomaiset vaiheet. (Puusa & Juuti 2020, 11-13.)

Tarve tutkimukseen pohjautuu tarpeeseen selvittää miksi perehdyttäjät on tärkeä kouluttaa työtehtäväänsä. Ensin tutkimusprosessissa perehdyttiin tietoperustaan johon tutkimuksessa saatuja tuloksia voi verrata. Tietoperustaan tutustumisen jälkeen suunnitellaan aineistonkeruu. Tutkimus on kvalitatiivinen, joten aineisto kerätään haastatteleamalla kohdeyrityksen perehdyttäjän toimenkuvassa työskenteleviä.

Haastattelut pidettiin viidelle eri perehdyttäjälle. Haastattelut sovittiin erikseen jokaisen haastateltavan kanssa. Tavoite oli saada haastattelut pidettyä viikon sisään. Haastattelut pidettiin kaikki eri aikaan etäyhteydellä Teams-sovelluksen kautta. Haastattelussa käytettiin apuna haastattelun nauhoitusta ja litterointi työkalua. Haastattelut pidettiin 2.11-10.11.2022 välisenä aikana. Viiden haastateltavan määrä perustui siihen, että perehdyttäjän tehtävässä työskenteleviä ei ollut mahdollista

haastatella enempää. Tutkimustulos halutaan pitää mahdollisimman luotettavana, joten haastatelluja ei voida suorittaa muissa työtehtävissä työskentelevien kanssa. Haastattelukysymyksiä oli 15 kappaletta. Kysymykset on suunniteltu selvittämään perehdyttäjien mielipiteitä valmentavasta perehdyttämisestä, mitä osa-alueita onnistuneeseen perehdytykseen kuuluu ja millaista perehdytystä he ovat saaneet perehdytystyöhön. Kysymyksissä käytettiin aina avoimia kysymyksiä, joka mahdollisti monipuolisen keskustelun.

4 Tutkimustulosten esittely

Tässä osiossa esitellään haastatteluista saadut tulokset. Haastateltujen taustatiedot esitellään ensin. Tämän jälkeen esitellään haastatteluista saadut tulokset. Tulokset pohjautuvat haastatelluille tehtyihin teemahaastatteluihin. Jokainen teema on jaettu omaksi osiokseen. Haastattelukysymykset on listattu opinnäytetyön loppuun liitteisiin.

4.1 Haastateltavien esittely

Haastateltiin viittä eri perehdyttäjää. Haastateltavien sukupuolella tai iällä ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä, joten niitä ei ole kartoitettu erikseen. Ennen varsinaista haastattelua haastateltavilta kysyttiin kuinka kauan he ovat työskennelleet perehdyttäjänä ja miten päätyivät työtehtävään.

Ensimmäinen haastateltu kertoi aloittaneensa perehdyttämisen keväällä 2021. Hänen esihenkilönsä oli kysynyt suostuisiko hän ottamaan vastuulleen uusia työntekijöitä. Suostuminen uuteen työtehtävään tuntui luontevalta. Uudet haasteet työtehtävässä tuntuivat ajankohtaiselta. Hän myös nauttii ohjauksesta ja opettamisesta. Hän aikaisemmassa työtehtävässään ohjeisti paljon kollegoita, joten päätös uusien työntekijöiden perehdytyksen aloittamisesta oli helppo.

Toinen haastateltu on toiminut perehdytystyössä vuoden 2022 alusta. Häntä kiinnostaa ohjaus ja opetus, jonka johdosta päätti hakea työnkuvaa, joka liittyy perehdytystyöhön. Ennen nykyistä työnantajaa, hän on opiskellut pedagogiikkaa. Opiskeluissa olevat työharjoittelut hän suoritti koulussa opettajan työtehtävässä. Toinen haastateltava on kovin kiinnostunut valmentavasta johtamisesta ja on paljon opiskellut sitä itsenäisesti.

Kolmas haastateltu on toiminut nykyisessä perehdyttäjän työtehtävässään alkuvuodesta 2022. Hän on työskennellyt nykyisessä työpaikassaan useamman vuosikymmenen. Hän on aikoinaan työskennellyt esihenkilö asemassa, josta kerryttänyt kokemusta valmentavasta johtamisesta. On työurallaan perehdyttänyt aikaisemmin myös useita henkilöitä, mutta kertoo aikojen muuttuneen paljon aikaisemmasta perehdytystyylisestä. Kokee olevansa vahva ja sosiaalinen persoona, jonka vuoksi viihtyy ”suunnannäyttäjänä”. Hänen esihenkilönsä ovat ehdottaneet hänelle perehdyttäjän roolia, koska kokevat hänen olevan siihen sopiva henkilö.

Neljäs haastateltu on toiminut perehdyttäjänä vuodesta 2020. Häneltä tultiin kysymään, onko kiinnostunut perehdyttämisestä, josta sitten innostui kokeilemaan tätä työtehtävää. Koki perehdyttäjän työnkuvan mukavana vaihteluna silloiseen työtehtäväänsä.

Viides haastateltu toiminut perehdyttäjänä ensimmäisen kerran vuonna 2018. Silloin perehdyttäminen oli satunnaista, mutta vuodesta 2020 perehdyttänyt kokoaikaisesti. Hänen kohdallaan

esihenkilö oli kehumut hänen olevan hyvä työssään ja työn jälki laadukasta. Tästä johtuen häntä pyydettiin perehdyttämään uusia työntekijöitä.

4.2 Onnistunut perehdytys ja työhön toivottu tuki

Teema onnistunut perehdytys keskittyi vastaamaan alakysymykseen ” Mistä tekijöistä onnistunut perehdytys koostuu perehdyttäjän näkökulmasta?” ja ” Millaista tukea perehdyttäjät kokevat tarvitsevänsä perehdytyksessä?”. Termi perehdytys on käsitelty opinnäytetyössä kohdassa 1.3. Haastattelussa kysyttiin haastateltujen mielipide, millainen heidän mielestään onnistunut perehdytys on, mistä tekijöistä se koostuu ja millaista tukea työhön kaivataan. Onnistuneen perehdytyksen osa-alueita käsiteltiin kohdassa 2.4.

Haastattelussa selvisi, että perehdyttäjillä on käytössään perehdytysuunnitelmapohja. Perehdytysuunnitelma perehdytyksen tueksi oli tullut noin vuosi sitten. Ennen valmista perehdytysuunnitelmaa perehdyttäjät perehdyttivät oman tuntemuksen mukaan ja jokainen haluamallaan tavalla. Uusi perehdytysuunnitelma pitää sisällään aikataulutuksen tehtävien koulutusten osalta ja opetetavat perusasiat. Perehdytysuunnitelma on käytössä kaikilla haastatelluilla. Haastattelussa selvisi, etteivät he kuitenkaan noudata sitä täysin. Neljä viidestä perehdyttäjistä valmistautuu uuden työntekijän tuloon keskustelemalla esihenkilön kanssa. Keskustelu pitää sisällään tulevan työntekijän taustan. Perehdyttäjät pitivät onnistuneen perehdytyksen yhtenä tärkeimpänä tekijänä joustavaa perehdytysuunnitelmaa. Perehdytysuunnitelma ja aikataulu räätälöidään esihenkilön kanssa ja sieltä poistetaan kohdat, joita ei uuden työntekijän kanssa tarvitse läpikäydä, mikäli hänellä on vaa-dittua osaamista valmiiksi (kts. 2.4).

Perehdyttäjät kertoivat myös muokkaavansa perehdytysuunnitelmaa perehdytysmatkan aikana, jos sille oli tarvetta. Olemassa oleva perehdytysuunnitelma koettiin tärkeäksi. Perehdyttäjät kokivat sen yhtenäistävän perehdytystä kohdeyrityksessä. Ennen perehdytysuunnitelmaa perehdyttäjät kokivat, etteivät tieneet minkälainen toive työnantajalla oli uuden työntekijälle opetukseen ja missä vaiheessa perehdytystä opetetaan mitään. Perehdytys oli ennen perehdytysuunnitelmaa perehdyttäjän oman suunnitelmallisuuden varassa, eikä kaikkia haluttuja asioita välttämättä muis-tettu opettaa.

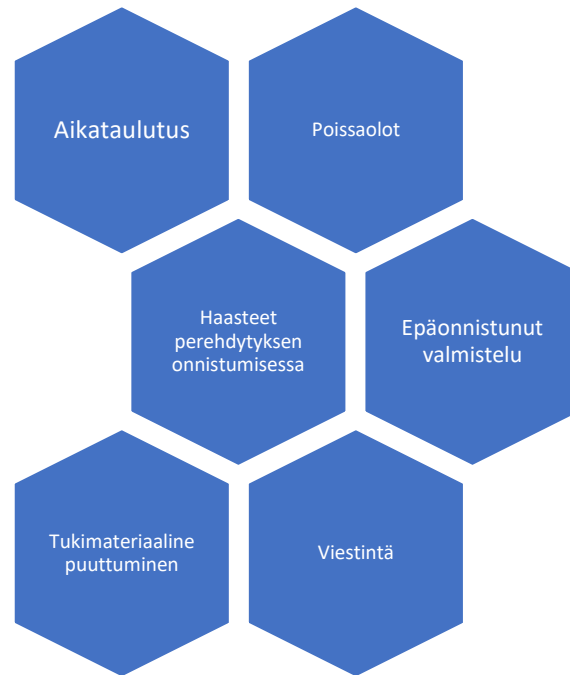
Perehdyttäjät kokivat itse onnistuneensa perehdytyksessä, kun uusi työntekijä on sisäistänyt selkeästi työnantajan yhteiset toimintatavat, asiakastapaamiset sujuvat pääasiassa itsenäisesti ja hän pystyy vastaamaan työnantajan asettamiin myynnillisiin tavoitteisiin. Perehdyttäjät nostivat, etteivät he voi onnistua työssään, ellei heitä olisi perehdytetty ensin työnantajan toiveisiin. Työnantajilla on malli, miten asiakkaiden kanssa olevat tapaamiset käydään. Kaikki viisi perehdyttäjää olivat saaneet aluksi perehdytyksen asiakastapaamisen malliin. Perehdytys oli kuitenkin ollut vain muutaman

tunnin pituinen ja kaikki kokivat sen jääneen liian suppeaksi. Malli jäi osittain epäselväksi ja perehdyttäjillä oli haastatteluiden perusteella poikkeavia näkemyksiä aiheesta. Perehdyttäjät kokivat kuitenkin, että pystyivät perehdyttämään mallia helpommin vuosien työkokemuksen jälkeen. Malli oli selkeytynyt vuosien aikana kun he olivat saaneet palautetta omasta työstään. Palautteen antamisen tärkeyttä käsittelemän kohdassa 2.3 ja perehdyttäjien mielipiteitä saamastaan palautteesta kohdassa 4.4.

Mahdollisena esteenä perehdytyksen onnistumiseen pidettiin kiireistä aikataulua, epäonnistunutta valmistelua, poissaoloja, viestintää ja tukimateriaalin puuttumista (kts. 2.4). Haasteet esiteltäessä kuviossa 3. Työnantajan määrittelemä virallinen perehdytys on pitkä. Virallinen perehdytysjakso kestää viisi viikkoa, mutta perehdytysaika kuitenkin suunnitellaan tapauskohtaisesti. Virallinen perehdytysjakso mukaan lukien perehdytys voi kestää 2-3 kuukautta. Asiakastapaamisia on pyritty pitämään viikossa 4-5 perehdytysjakson aikana. Jokaisesta tapaamisesta jää töitä, joita on tehtävä tapaamisen jälkeen ja niitä työstetään perehdyttäjän kanssa yhdessä. Asiakastapaamisten lisäksi uudella työntekijällä on osapäivästä pakollisia koulutuksia, jotka vievät aikaa pois asiakastyöajasta. Usein yhdellä perehdyttäjällä on kaksi perehdytettävää samaa aikaa. Tästä muodostuu usein aika-tilausongelma. Kahdelle uudelle työntekijälle on yhden perehdyttäjän usein vaikea löytää aikaa tasapuolisesti. Toinen voi joutua odottamaan vuoroaan, jolloin hänen oppimisensa ei ole kaiken aikaa tehokasta.

Tukimateriaalin puuttuminen nousi haastatteluissa esille. Tukimateriaalin saatavuus koettiin mahdollisuutena lisätä perehdytyksen onnistumisen todennäköisyyttä. Perehdytyksen onnistumisen lisäksi tukimateriaali koettiin työtä tukevana osana. Tukimateriaalin toivottiin sisältävän selvennystä perehdyttäjän rooliin, sillä osa perehdyttäjistä koki roolinsa ja toimivaltuutensa epäselväksi. Haluttiin myös selvyttä hankalien tilanteiden käsittelyyn. Perehdyttäjä ei toimi esihenkilönä, mutta vastaan tulee haasteellisia tilanteita. Haastava tilanne voi olla esimerkiksi ihmishuhde kemian yhteensopimattomuus, suuri määrä poissaoloja ja ihmisen erilaiset tavat oppia. Haastatteluissa selvisi, ettei perehdyttäjällä ole mahdollisuutta saada työnantajan kautta tilanteisiin koulutusta.

Haastattelujen mukaan perehdyttäjät olisivat toivoneet etukäteen koulutusta haastavien tilanteiden käsittelyyn. Perehdyttäjät ovat kokemuksen kautta kerryttäneet taitoa haastavien tilanteiden käsittelyyn. Koulutuksella koettiin, että on mahdollisuus ennaltaehkäistä tilanteen kärjistymistä. Koulutuksen avulla tunnistetaan paremmin signaalit, jotka kertovat tilanteen vaativan reagointia. Perehdyttäjä osaa koulutuksen avulla reagoida tilanteeseen sen vaatimalla tavalla. Työkokemuksen avulla perehdyttäjät osaavat paremmin reagoida haastaviin tilanteisiin, mutta kokemus on kertynyt kun jotain on mennyt pieleen. Alla olevassa kuviossa 3 on listattuna perehdyttäjien kokemia haasteita perehdytystyössä.



Kuvio 3. Haasteet perehdytyksen onnistumisessa perehdyttäjän näkökulmasta

Tukimateriaali nousi kaikkien haastateltujen toiveeksi lisätä tukea työssä. Toinen ja neljäs haastateltu toivoi tukimateriaalin lisäksi nimettyä henkilöä, kenen puoleen on mahdollista kääntyä tarvittaessa. Nykyhetkellä perehdyttäjän on mahdollista avun tarpeessa kääntyä esihenkilön puoleen. Tämä koettiin joissain tilanteissa haasteelliseksi. Perehdyttäjillä on perehdytettäviä eri kaupunkeissa. Perehdyttäjän oma esihenkilö ei välttämättä ole paras henkilö auttamaan, kun haasteita ilmestyy perehdytyksessä.

Neljäs haastateltu kertoi kokevansa työssä kehittymisen vaikeaksi. Onnistumista ja kehitystä ei mitata mitenkään, joten perehdytyksen onnistuminen on saadun palautteen varassa. Ei ole konkreettista dataa onnistumisesta, vaan sen perusta on tunnepohjainen. On haaste kehittää perehdytystekniikkaa, kun ei ole varmuutta kehityskohteista (kts. 2.3).

4.3 Valmentava perehdyttäminen

Valmentavan otteen perehdyttämisen teemaa käsiteltiin kohdassa 2.2. Valmentava perehdyttäminen teema vastaa kolmanteen alakysymykseen: ”Miten perehdyttäjät valmentavat tällä hetkellä kohdeyrityksessä?”. Teemaan sisältyy palautteen antaminen, jota käsiteltiin kohdassa 2.3.

Työnantajan toiveesta on pitkään käytetty valmentavan johtamisen mallia. Esihenkilöt koulutetaan valmentavan johtamisen malliin ja toimintatapoihin. Työnantajan toive on, että uudet työntekijät

perehdytetään valmentavalla tavalla. Haastatteluissa ilmeni, etteivät yrityksen perehdyttäjät saa valmentavaan perehdytykseen erillistä koulutusta. Haastateltavat tunnistivat termin valmentava perehdytys. Valmentava perehdytys näkyy haastateltujen työssä eniten uuden työntekijän oivalluttamisessa asiakastapaamisen malliin. Asiakastapaamisen mallin opettamiseen käytetään työnantajan toiveesta paljon aikaa. Kaikki oivalluttaminen, yhteiset keskustelut ja palaute liittyvät suurimalta osin asiakastapaamisen malliin.

Perehdytyksen alussa uusien työntekijöiden kanssa käydään yhdessä läpi, millainen asiakastapaamisen malli on. Sen jälkeen uudet työntekijät pääsevät kuuntelemaan kokeneen kollegan asiakastapaamista. Uuden työntekijän päästessä käymään asiakastapaamisia valmentava perehdytys nousee esiin. Ennen asiakastapaamista perehdyttaja keskustelee uuden työntekijän kanssa, miten hän on suunnitellut käyvänsä tapaamisen. Tapaamisen valmistelussa on tarkoitus etukäteen miettiä, millainen tapaamisen runko on, suunnitella kysymyksiä ja miettiä myynnillistä kulmaa tapaamisessa. Perehdyttaja käyttää paljon avoimia kysymyksiä ja keskustelu on tasavertaista. Perehdyttaja on perehdytyksen ajan aina seuraamassa uuden työntekijän tapaamista. Perehdyttaja tarvittaessa osallistuu tapaamisen kulkuun, mikäli uusi työntekijä ei tiedä mitä tehdä. Tapaamisen jälkeen käydään yhdessä läpi tapaamisen kulku. Keskustelun aiheena on asiakastapaamisen mallin onnistuminen, myynti, asiapitoisuus ja järjestelmät.

Kaikille haastateltaville oli yhteistä, ettei palautteen antamiseen ollut saatu koulutusta. Heidän palautekeskusteluaan perehdytettävän kanssa tullaan välillä seuraamaan perehdytyksen suunnittelu-ryhmästä. Palautekeskustelun jälkeen perehdyttäjät saavat palautetta omasta palautteen annosta. He ovat oppineet antamaan palautetta kokemuksen kartuttua ja saatujen palautteiden perusteella.

Neljättä ja viidettä perehdyttäjää haastatellessa nousi esille, että heidän on vaikea antaa kehittävää palautetta. He usein pyrkivät kehittämään perehdytettävää positiivisen palautteen kautta. He kokivat, ettei oma palautteen antamisen taito kehity yksittäisissä palautekeskusteluissa, joita heidän kanssaan pidetään. Palaute on tärkeää antaa oikein ja on tärkeä sisältää positiivista sekä rakentavaa (kts 2.3).

5 Pohdinta

Osiossa tarkastellaan tutkimuksen perusteella syntyneet johtopäätökset. Osiossa on mukana pohdintaa tutkimuksen eettisyydestä ja luotettavuudesta. Pohditaan mahdollisia kehitysehdotuksia, joissa perehdyttäjän näkökulmasta heidän työtään voitaisiin helpottaa. Osion lopussa arvioidaan tutkimuksen tekijän kehittymistä, opinnäytetyön etenemistä ja onnistumista.

5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön päätavoitteena oli tutkia, miksi on tärkeää tukea perehdyttäjiä työssään. Opinnäytetyössä keskitytään perehdyttäjän ohjaus- ja neuvontataitoihin sekä onnistuneen perehdytyksen keskeisiin tekijöihin. Lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin, miten perehdyttäjiä voidaan kehittää ja tukea työssään. Opinnäytetyössä tarkasteltiin ja miten onnistunut perehdytys suunnitellaan. Opinnäytetyössä tuodaan esille palautteenannon tarkoitus ja merkitys perehdytyksessä.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli *miten perehdyttäjät valmentavat tällä hetkellä*. Valmentava tyyli perehdyttää ja johtaa on työnantajan toimintatapa. Valmentavaa tyyliä odotetaan esihenkilöiden käyttävän sekä perehdyttäjien. Valmentava tapa perehdyttää näkyy perehdyttäjien työssä vahvasti. Tasavertainen ja keskusteleva vuorovaikutus lisäsi perehdytettävien oppimista perehdyttäjän näkökulmasta. Työnantajan toiveesta kannustetaan itsereflektointiin ja se on huomattavissa esimerkiksi asiakastapaamisiin valmistautuessa. Perehdytettävän kanssa käydään tapaamisen jälkeen palautekeskustelua, jossa on paljon itsereflektointia. Samassa palautekeskustelussa mietitään mikä tapaamisessa onnistui ja mitä voidaan kehittää. Palautekeskustelussa pyritään käyttämään avoimia kysymyksiä ja tavoite on, että perehdytettävä on eniten äänessä. Työnantaja haluaa kannustaa yksilöitä kehittymään ja samalla tavoitella yritykselle asetettuja taloudellisia tavoitteita. Palautteen antamiseen perehdyttäjät toivoisivat enemmän opastusta. Palautteen antaminen koettiin vaikeaksi, koska on epävarmuutta sen oikeaoppisesta antamisesta.

Kupiaan & Salon (2014) mukaan tehokas oppimisen tapa on itsereflektointi. He kannustavat tutki- maan ja jäsentelemään omaa tekemistä. Perehdyttäjän tehtävä on haastaa perehdytettävää. Valmentavan perehdytyksen tarkoitus on haastaa miettimään, miten tekemistään on mahdollisuus ke- hittää. Onnismaa (2007) neuvoo perehdyttäjiä tukemaan itsereflektointia oikeanlaisilla kysymyksillä ja tarjoamalla vaihtoehtoja. Avoimet kysymykset tehostavat oppimista. Voidaan käyttää avoimia kysymyksiä, jotka alkavat esimerkiksi sanoilla mitä-, miten- ja milloin. Surakka (2018) kertoo myön- teisen palautteen antamisen olevan helpompaa kuin rakentavan palautteen anto. Rakentava pa- laute voi olla epämiellyttävä antaa, mutta on kehittävää ja tärkeää myös tuoda esille.

Toisen alakysymyksen tarkoitus oli selvittää *Mistä tekijöistä onnistunut perehdytys koostuu perehdyttäjän näkökulmasta*. Onnistuneen perehdytyksen avaintekijäksi nostettiin kaikkien haastateltujen osalta hyvin laadittu, joustava ja yksilöllinen perehdytys suunnitelma ja realistinen aikataulu. Perehdyttäjät arvostivat valmista perehdytyspohjaa, mutta kertoivat muokkaavansa sitä, mikäli tilanne sitä vaatii. Neljä viidestä perehdyttäjistä suunnitteli perehdytys suunnitelmaa etukäteen perehdytettävän esihenkilön kanssa. Hyvän suunnittelun avulla päästiin perehdytettävän kanssa aloittamaan hänen taitotasostaan. Aikataulu on usein kiireinen. Perehdyttäjät kertovat, että aikataulu on hyvin hallittavissa, kun perehdytettäviä on vain yksi. Kahden kanssa aikataulua on haastava ylläpitää.

Onnismaa (2007) nostaa kiireettömän aikataulun tärkeyden. Hän kertoo, että vaikka perehdytys suunnitelma on hyvin laadittu, on perehdytyksellä vaara epäonnistua ilman realistista aikataulua. Ajankäyttö täytyy suunnitella tarkasti ja kiireellä on vaikutus perehdyttäjän ja perehdytettävän väliin suhteeseen. Joki (2021) painottaa perehdyttämisen laajuuden olevan tapauskohtainen. Siihen vaikuttaa henkilön tausta. Hän suosittelee perehdytys suunnitelman ja aikataulun läpikäyntiä osapuolten kanssa ennen perehdytyksen aloittamista.

Kolmannen alakysymyksen tarkoitus oli selvittää *millaista tukea perehdyttäjät kokevat tarvitsevansa perehdytyksessä*. Perehdyttäjät olivat yksimielisiä, että tuen tarve on perehdyttäjälle suunnattu perehdytys materiaali. Materiaali haluttaisiin tukemaan ongelmatilanteita ja niiden käsittelyä. Ongelmatilanteilla tarkoitettiin esimerkiksi konfliktia perehdytettävän kanssa, vaikeuksia hahmottaa omaa perehdyttäjän roolia, neuvoja palautteen antamiseen ja selkeys perehdyttäjän työtehtävästä. Yksi haastateltu nosti myös toiveen erilliselle yhteys henkilölle, johon voisi tarvittaessa olla yhteydessä. Tähän mennessä perehdytettävät ovat tukea tarvitessaan olleet yhteydessä omaan esihenkilöön. Ongelmia kohdatessaan, perehdyttäjät kokevat saaneensa tukea. Tukea toivottaisiin koulutuksen muodossa, jolloin sillä voidaan ennaltaehkäistä joitakin tilanteita ja tuoda selkeyttä.

Työturvallisuuslakiin (23.8.2002/738) on määrätty, että työnantaja on velvollinen järjestämään riittävän opastuksen työntekijälle hänen työtehtäväänsä. Kupias & Peltola (2019) kertovat, että perehdytys uuteen työtehtävään suunnitellaan tukemaan uuden työtehtävän aloittamisessa. Perehdytyksen lopuksi uusi työtehtävä on helpompi sisäistää.

Omat havaintoni ja kehitysehdotukseni haastatteluista saamieni tietojen perusteella: Työnantajan puolelta perehdyttäjien palautteen antamiseen voitaisiin tulevaisuudessa keskittyä enemmän. Yksittäiset palautekeskustelut palautteen antamisesta eivät välttämättä ole riittäviä. Ihmisillä on erilainen oppimistahti, joten palautteen antamisen sisäistäminen voi viedä aikaa. Työnantaja voisi kaikille nykyisille ja tuleville perehdyttäjille pitää päiväkurssi liittyen palautteen antamiseen. Kurssipäivässä käytäisiin läpi valmentavan johtamisen perusteet ja miten sitä sovelletaan perehdyttämisessä. Kurssipäivässä opeteltaisiin palautteen antamista ja puhuttaisiin sen tärkeydestä. Yhteinen

tapa tuo yhdenmukaisuutta perehdyttämiseen. Päivän kestävä kurssi olisi hyvä järjestää tulevaisuudessa uusille perehdyttäjille. Päivässä voitaisiin selventää perehdyttäjän työtehtävät ja rooli.

Tukimateriaali on tarpeellinen perehdyttäjille. Sen tekeminen helpottaisi perehdyttäjän työtä ja toisi tukea työhön. Materiaalin pystyy tukeutumaan myös myöhemmin, jos haasteita ilmenee. Uusille työntekijöille ja esihenkilöille tehdään työn tueksi paljon materiaalia, joten se on perehdyttäjälle myös tarpeellinen.

Opinnäytetyössäni tutkimuksessa oli tavoitteena saada vastaus kysymykseen, miksi on tärkeä tukea perehdyttäjiä työssään. Tutkimus onnistui ja vastaus pääkysymykselle saatiin. Tutkimuksen edetessä kävi selväksi, että perehdyttäjillä on työssään iso vastuu. Perehdyttäjät ovat vastuussa työnantajan uusista työntekijöistä. Aloittaessaan perehdytystyössä, perehdyttäjät eivät olleet saaneet koulutusta perehdytystyöhön. Koulutuksen ja tuen puute näkyi perehdyttäjissä epävarmuutena omasta roolistaan sekä epävarmuutena antaa palautetta, joka on uuden työntekijän kehittymisen tärkeimpiä tekijöitä. Perehdyttäjällä on oltava työkalut työn tekemiseen, joka on myös yrityksen etu. Työnantaja toivoo työntekijöiden tuovan työpanoksellaan yritykselle lisäarvoa, joten heidän perehdytyksensä on oltava laadukasta. Laadukkuus toteutuu, kun perehdyttäjällä on hyvä tuki ja koulutus perehdytystyöhön.

Perehdyttäjille on hyvä tarjota myös riittävä tuki, koska he osittain toteuttavat yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista. Nykyaikaisessa perehdytyksessä toiveena on, että perehdytys on osallistava ja perustuu valmentavaan perehdytykseen. Perehdytyksessä halutaan myös kouluttaa henkilökuntaa ja luoda motivoitunut ilmapiiri. Perehdyttäjät eivät voi toteuttaa perehdytystä vastuullisesti, mikäli heidän osaamisensa työhön ei ole riittävä.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullinen tutkimus on luotettava, kun tutkittava aihe ja tutkimusaineisto sopivat yhteen. (Vilka 2021, 155.) Kolme käsitettä määrittelee laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Käsitteet luotettavuus, eettisyys ja uskottavuus linkittyvät toisiinsa. Tutkimuksen luotettavuutta ei välttämättä voi taata, jos yksikin käsitteistä puuttuu. Tutkijan on pystyttävä vakuuttamaan lukija. Tutkijan on käytettävä oikeita menetelmiä ja lähestymistapoja. Oikeilla menetelmillä tutkijan on mahdollista toteuttaa tutkimus ja ratkaista tutkimusongelma. Luotettavuus on parempi, mitä enemmän tutkija kertoo tutkimuksen eri vaiheista yksityiskohtaisesti ja havainnoiden. (Puusa & Juuti 2020, 169-179.)

Laatu määrittelee haastatteluaineiston luotettavuuden. Kaikkien haastateltavien haastattelu, tallenteiden selkeä kuuluvuus ja haastatteluaineiston nopea litterointi parantaa haastattelun ja sen aineiston luotettavuutta. Haastattelurungon lisäksi temahaastattelussa voi lisäkysymysten avulla syventää teemoja. Lisäkysymykset voivat olla teemojen ulkopuolelta. Teknisen välineistön

kunnossapito haastattelun aikana on huolehdittava. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 189-190.) Opinnäytetyön tutkimushaastattelut toteutettiin etätapaamisena Teams-sovelluksella. Tutkija harjoitteli nauhoittamisen ja litterointityökalun käyttöä ennen virallista haastattelua. Vilkan (2021, 154) mukaan laadulliselle tutkimukselle on vain suuntaa antavia ohjeita luotettavuuden lisäämiseksi. Laadullisen tutkimuksen tekijän on osattava arvioida jokaisen tekemänsä valinnan ja ratkaisun kohdalla sen luotettavuus. (Vilka 2021, 154.)

Opinnäytetyön haastattelukysymykset suunniteltiin yhdessä opettajan kanssa, jolla on erikoisosaa mistä kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Haastattelukysymykset hyväksyttiin vielä opinnäytetyö ohjaajalla. Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin viikko ennekuin haastattelu toteutettiin. Opinnäytetyössä haastattelut toteutettiin viikon sisään. Haastattelu Litterointi tehtiin kaikkiin haastatteluihin heti viimeisen haastattelun jälkeen. Litteroinnin lisäksi haastattelut kuunneltiin litteroinnin tueksi.

Eettisyys laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa, että eettisiä periaatteita on noudatettu koko tutkimuksen ajan. Ihmisen elämää ei saa vaarantaa missään tutkimuksen vaiheessa eikä siitä saa olla haittavaikutuksia tutkimuksen kohteena olevalle. Tutkimuksen ollessa eettinen, on sen menetelmiä ja analysointitapoja mahdollista käyttää ohjeena hyvin tehdyissä tutkimuksissa. (Juuti ja Puusa 2020, luku 5.) Opinnäytetyön tutkimuksesta ei aiheutettu osallistuneille haittaa. Opinnäytetyössä toteutuu eettiset periaatteet.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi syyskuun alussa 2022 opinnäytetyö seminaarilla. Aiheen valinta opinnäytetyöhön alkoi hahmottumaan parin viikon pohdinnan jälkeen. Suunnitelma oli tehdä opinnäytetyö perehdytykseen liittyen. Halusin kuitenkin opinnäytetyöhön erilaisen näkökulman kuin uuden työntekijän perehdytys, joten aiheeksi valitsin perehdyttäjän näkökulman. Aihe on mielestäni mielenkiintoinen, sillä se linkittyy nykyiseen työtehtävääni. Perehdyttäjien koulutukseen panostetaan mielestäni liian vähän. Palautteen antaminen kiinnostaa itseäni erityisesti ja se liittyy olennaisena osana perehdyttäjän työhön. Tästä syystä halusin nostaa sen erilliseksi osioksi.

Aihevalinnan varmistuttua aloitin lähteiden keräämisen, jotka katsoin olevan hyödyllisiä työssäni. Lähdelista kasvoi työn edetessä ja löysin uutta lähdemateriaalia koko opinnäyteprosessin ajan. Aluksi lähteiden etsiminen tuntui haastavalta ja hyvää materiaalia tuntui olevan vain vähän. Työn edetessä oikeanlaisen materiaalin löytyminen helpottui ja osasi hyödyntää lähteitä laajemmin. Hyödynsin valmista Haaga-Helian raportointipohjaa.

Tietoperustan kerääminen ja hahmottelu opinnäytetyöhön oli työläin ja eniten aikaa vaativa osuus. Hioin tietoperustaa läpi prosessin. Haastattelukysymykset luonnostelin viitekehysten

valmistumisen yhteydessä. Haastattelukysymykset muodostuivat nopeasti, kun viitekehys oli saatu kuntoon. Kävin opinnäytetyöpajassa pariin eri kertaan. Katsoimme yhdessä ohjaajan kanssa, että haastattelukysymykset ovat aiheeseen liittyvät ja pystyn niiden avulla vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen ja alakysymyksiin. Tämän jälkeen sain myös oman opinnäytetyön ohjaajan hyväksynnän haastattelukysymyksilleni.

Haastattelut suoritettiin marraskuussa 2022. Sain kaikki viisi haastattelua tehtyä viikossa ja ne sujuivat mutkattomasti. Opin käyttämään litterointityökalua Teams-sovelluksella, joka helpotti suuresti haastatteluiden tallentamista ja myöhempää tarkastelua. Haastatteluja olisin toivonut muutaman enemmän. Kyseisessä työtehtävässä työskenteleviä ei ole enempää, joten haastatteluissa jäätiin viiteen. Koen kuitenkin, että myös viideltä henkilöltä saatiin arvokasta tietoa perehdyttäjän tarpeista. Haastattelussa haluttiin saada kuuluviin yksilöiden omia kokemuksia ja mielipiteitä, jonka vuoksi teemahaastattelu sopi opinnäytetyöhön hyvin. Marraskuussa 2022 käytin suurimman osan ajasta tulosten analysointiin ja raportin kirjoittamiseen.

Aloitin opinnäytetyön hahmottelun jälkeenpäin mietittynä hieman liian myöhään. Työn vaativuus ja kokonaisuus ei ollut hahmottunut, joten käytin ennen työn aloitusta paljon aikaa tutkien millainen opinnäytetyön pitää olla ja millainen on haluttu sisältö. Käytin paljon aikaa tutkimalla etukäteen valmiita opinnäytetöitä, mutta koin silti kokonaisuuden hahmottamisen vaikeaksi. Tämän vuoksi uudelleen kirjoitin tietoperustaani muutaman kerran uudelleen. Tunsin että työ alkoi hieman hahmottumaan enemmän, kun sain viitekehysten tehtyä. Sain opinnäytetyöohjaajaltani palautetta käyttämästäni kieliasusta, joka oli liian puhekielimäinen. Koitin tähän palautteen jälkeen kiinnittää huomiota.

Tämä opinnäytetyö on itselleni ensimmäinen enkä ole tehnyt tutkimustyötä aikaisemmin. Olin asettanut alustavan aikataulun valmistua joulukuksi 2022. Teen koulun ohella täysipäiväistä työviikkoa ja toista koulukurssia, joten en halunnut paineistaa itseäni liikaa opinnäytetyön aikataulun kanssa. Halusin tehdä opinnäytetyötä rauhassa kaiken muun ohella, ettei työstä tule hutiloitu. Toiveeni on jatkaa opiskeluita, joten en halunnut, että työni olisi huono liian tiukan aikataulun vuoksi. Koen oppineeni opinnäytetyön teosta. Uskon, että jos teen vielä joskus tutkielman, pystyn hyödyntämään tästä opinnäytetyöstä saamiani oppeja. Opinnäytetyö opetti laajempaa lähteiden käyttöä. Opinnäytetyötäni olisi voinut viilata tietyistä osioista. Olen kuitenkin tyytyväinen opinnäytetyö matkaani. Huomasin oman kehitykseni matkan varrella. Alun epävarmuuden jälkeen oli mukava huomata opinnäytetyöprosessin lopussa tietävänsä mistä laadullisessa tutkimuksessa on kyse.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino 2011. Tampere. E-kirja. Luettu: 11.11.2022.
- Eklund, A. .2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>. Luettu: 24.9.2022.
- Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. SanomaPro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.12.2022.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2022. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. uudistettu painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.12.2022.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2 uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu:23.9.2022.
- Kangas, P. 1933. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3.painos 2010.Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä 2007. Helsinki.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. WS Bookwell oy. Juva.
- Kauppila, R. 2003. Opi ja opeta tehokkaasti. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kupias, P. & Peltola, R. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia Helsinki University Press. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. .2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu:23.9.2022.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. 1. painos. Talentum media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu:23.9.2022.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus 2004. Helsinki.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum media Oy. Helsinki.
- Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. 3.painos. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikouluun. Jokioinen: e-Oppi cop. Suomi. E-kirja. Luettu: 23.10.2022
- Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.10.2022.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 2.painos. SanomaPro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.10.2022
- Salmimies, R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. SanomaPro. Helsinki. E-kirja. Luettu 29.11.2022.
- Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus – pomottaminen on kuollut. Decanet oy. Espoo.

Työturvallisuuslaki, 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>. Luettu: 23.10.2022.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5 painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 22.10.2022.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset

- 1 Kauanko olet työskennellyt perehdyttäjänä
- 2 Miten päädyit perehdyttäjän työtehtävään

Mistä onnistunut perehdytys koostuu neuvojan näkökulmasta?

- 3 Miten valmistaudut uuden työntekijän perehdyttämiseen?
- 4 Miten tiedät onnistuneesi perehdytyksessä?
- 5 Mitkä tekijät ovat mielestäsi tärkeimpiä tekijöitä perehdyttäjän koulutuksessa?
- 6 Miten oppimismateriaali tukee perehdyttämistä? Onko materiaali helposti saatavilla?
- 7 Millaisia haasteita olet kokenut perehdyttämistyössä?

Millaista tukea perehdyttäjät kokevat tarvitsevansa perehdytyksessä?

- 8 Millaista koulutusta toivoisit perehdyttäjille?
- 9 Millaista tukea saat tällä hetkellä perehdyttäjän työssä?
- 10 Millaista tukea haluaisit perehdyttäjän työhösi?
- 11 Miten kehittäisit perehdyttäjien tukemista?

Miten perehdyttäjät valmentavat?

12. Millaisen perehdytyksen olet saanut valmentavaan perehdytykseen?
13. Mitä hyviä tekijöitä valmentava perehdytys on tuonut työhösi?
14. Millaisia huonoja puolia valmentavassa perehdytyksessä on?
15. Miten kehittäisit valmentavan perehdytyksen käyttöä työssäsi?