



# Asiantuntijarooliin perehdyttäminen ja prosessin kehittäminen

Erika Salonen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Asiantuntijarooliin perehdyttäminen ja prosessin kehittäminen**

Erika, Salonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2019

**Asiantuntijarooliin perehdyttäminen ja prosessin kehittäminen**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Laurea-ammattikorkeakoulun perehdyttämisen prosessin nykytilaa sekä tutkimuksen tulosten perusteella laatia kehitysehdotuksia prosessin uudistamiseksi. Laurea-ammattikorkeakoulun tahtotilana on kehittää perehdytysprosessia enemmän henkilöstön tarpeita vastaavaksi, ja tämä opinnäytetyö määrittelee kehittämissuunnitelman lähtökohdat. Tarkoituksena oli myös kartoittaa, millaisia asioita asiantuntijatehtävissä toimivat työntekijät arvostavat perehdytyksessä.

Teoreettinen viitekehys koostuu perehdyttämiseen liittyvästä kirjallisuudesta ja artikkeleista. Perehdyttämisen nähdään usein olevan yksi merkittävimpiä prosesseja organisaatioille. Sen huolellinen suunnittelu ja oikeanlainen toteutus tuo kilpailuetua globalisoituneessa ja digitalisoituneessa maailmassa. Perehdyttäminen lisää henkilöstön työhyvinvointia, sitoutumista ja uralla menestymistä. Se on kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, jossa oppii perehdyttävän lisäksi myös organisaatio. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään asiantuntijaroolin perehdyttämisen tärkeimpiä tavoitteita, jotka ovat henkilöstön sitouttaminen, työyhteisöön sopeuttaminen sekä oman asiantuntijuuden vahvistaminen.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin käyttämällä kvantitatiivista eli määrällistä sekä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus jakautui kahteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe toteutettiin kyselytutkimuksena verkkopohjaisella kyselylomakkeella, johon sisältyi sekä strukturoituja sekä puolistrukturoituja vastausvaihtoehtoja. Ensimmäisen vaiheen kohderyhmään kuului kaikki Laurea-ammattikorkeakoulussa kahden vuoden sisällä aloittaneet työntekijät. Kyselyyn vastasi 61,3% kohderyhmän jäsenistä. Toinen vaihe toteutettiin puolistrukturoidusti teemahaastatteluina. Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin syventämään kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia.

Tutkimuksen avulla saatiin hyvä kuva työntekijöiden kokemuksesta kohdeorganisaation perehdytysprosessista. Osana nykytila-analyysiä määritellään kohdeorganisaation perehdytysprosessin hyväksi koetut asiat sekä kehittämiskohteet. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation perehdytysprosessi on koettu eri tavalla ei yksilöiden välillä. Eroja löytyi lähes kaikista tutkittavista osa-alueista. Tutkimuksessa nousi esille kohderyhmän kokemus hyvästä vastaanotosta ja välittävästä ilmapiiristä, mutta kehitettävää löytyi perehdytyksen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Opinnäytetyössä esitellään kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin tutkimuksen tuloksien perusteella.

Asiasanat: perehdyttäminen, kvalitatiivinen, kvantitatiivinen, perehdytysprosessi, sitoutuminen, asiantuntija

**New employee orientation in specialist positions and improving the orientation process**

Year 2019

Pages

76

---

The objective of this thesis was to produce a current state analysis of the orientation process for new employees at Laurea University of Applied Sciences and to improve the quality of the process based on the results of the study. Laurea's aim is to develop the orientation process to meet the needs of their employees and this thesis defines the basis of the process. The purpose was also to find out what kind of things new employees, who are in specialist positions, appreciate in the orientation process.

The theoretical framework of this study consists of literature and articles about new employee orientation. New employee orientation is often seen as one of the most important processes in an organization. That is why careful planning and implementation of the process will bring a competitive advantage in a globalizing and digitalized world. In addition, new employee orientation increases well-being at work, engagement and career success. The theoretical framework deals with the most crucial objectives of new employee orientation, which is engaging the employees, organizational socialization and strengthening personal expertise.

The research in this thesis was carried out by using qualitative and quantitative research methods. The research was carried out in two phases. The first phase was implemented as an online questionnaire and it included structured and semi-structured alternatives. The target group of the study was employees who had started working at Laurea in the past two years. The response rate was 61%. Second phase was carried out as semi-structured interviews. They were implemented as focused interviews to deepen the view.

The research provided a good illustration of the employees experience of the orientation process. One of the aims of the study was to define the strengths and areas of development of the organization's orientation process. Based on the study it could be said that orientation has been experienced differently by different individuals. Differences were found in almost all subjects. Welcoming new employees has gone well and there is a good atmosphere in the organization during the orientation. However, planning and executing the process should be improved further. There are development suggestions for the orientation process in this thesis.

Keywords: orientation, qualitative, quantitative, employee onboarding, commitment, expert

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa ja prosessin eteneminen .....	7
2	Asiantuntijarooliin perehdyttäminen .....	8
2.1	Sitoutuminen ja psykologinen sopimus .....	9
2.2	Sosialisaation vahvistaminen .....	11
2.3	Yrityskulttuuri ja organisaation uudistuminen.....	13
3	Perehdytys kehitettävänä ilmiönä .....	15
3.1	Verkkoperehdyttäminen.....	15
3.2	Pelillistäminen .....	15
4	Perehdytysprosessi .....	17
4.1	Perehdyttämisen suunnittelu.....	18
4.1.1	Tehtäväkuvan määrittäminen .....	19
4.1.2	Roolit ja perehdytyksen vastuunjako.....	20
4.2	Oppimisen mahdollistaminen.....	23
4.3	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi.....	24
5	Tutkimus perehdytyksen kokemuksesta.....	25
5.1	Kohdeorganisaation esittely ja tutkimuksen lähtökohdat.....	25
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä, rajaus ja menetelmät .....	27
5.3	Aineiston kerääminen.....	28
5.4	Aineiston analyysi .....	30
6	Tutkimuksen tulokset .....	30
6.1	Taustatiedot .....	31
6.2	Vastaanotto ja työyhteisön jäseneksi sosialisoituminen .....	32
6.3	Suunnitelmallisuus, materiaalit ja vastuut.....	34
6.4	Arvoihin, kulttuuriin ja strategiaan perehdyttäminen.....	39
6.5	Seuranta ja arviointi .....	40
6.6	Eteneminen ja kokonaiskuva .....	41
6.7	Perehdytyksen tavoitetila.....	44
7	Yhteenveto .....	45
7.1	Kehittämisehdotukset .....	47
7.2	Tutkimuksen eettisyys.....	52
	Lähteet .....	53
	Kuviot.....	57
	Taulukot .....	57
	Liitteet .....	59

## 1 Johdanto

Globalisaation ja digitalisaation edetessä organisaatioiden tulee säilyttää kilpailukykyä muutoksen edessä. Nopeasti muuttuva maailma vaatii organisaatioilta nopeaa reagointikykyä, myös henkilöstön kehittämisessä ja kouluttamisessa. Sopeutumiskyvykyys ja uudistuminen ovat lähtökohtina menestyksen saavuttamiseen ja ylläpitämiseen. Perehdyttäminen voi parhaimmillaan olla merkittävä kilpailuetu, sillä perehdyttäminen luo pohjan henkilöstön hyvinvoinnille ja tehokkuudelle. (Hoffman, Cashnoca & Yeh 2013.)

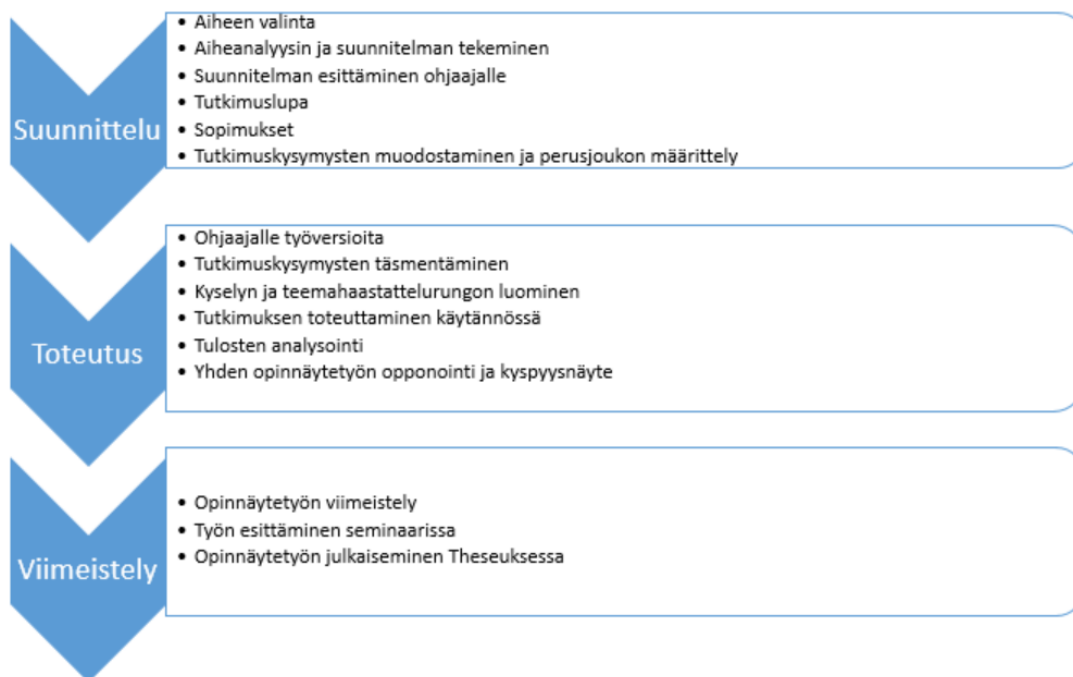
Perehdytysprosessi on organisaatiolle usein suuri kuluerä, mutta laadukkaasti toteutettuna se antaa tulokkaille mahdollisuuden sopeutua organisaatioon mahdollisimman vaivattomasti. Tämä lisää yksilöiden työhyvinvointia, työssä menestymistä sekä sitoutumista. Siksi perehdytysprosessi onkin yksi organisaatioiden merkittävimmistä henkilöstöön liittyvistä prosesseista. Laadukas perehdyttäminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, mikä puolestaan vähentää henkilöstöön liittyviä kuluja. Sen merkityksen ymmärtämällä on helpompi ohjata oikea määrä resursseja prosessin kehittämiseen. (Eklund 2018, 25.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on määritellä kohdeorganisaation perehdytysprosessin tämän hetkinen taso sekä kartoittaa, miten perehdytysprosessia tulisi kehittää enemmän työntekijöiden tarpeita vastaavaksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellä asiantuntijoiden perehdyttämisen lähtökohtia ja määritellä prosessin tärkeimmät kulmakivet. Opinnäytetyössä käsitellään sitoutumiseen, yrityskulttuuriin ja työyhteisöön sosialisoitumiseen liittyviä näkökulmia sekä perehdyttämisen uusia muotoja. Työssä esitellään myös perehdytysprosessin käytännön toteutusta.

Opinnäytetyö on tutkimuslähtöinen, eli se jakautuu selkeästi tietoperustan ja käytännön tutkimuksen varaan. Tutkimuksessa käytetty teoretieto pohjautuu työssä esiteltyyn teoretietoon ja lähteisiin. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään asiantuntijarooliin perehdyttämisen käytäntöä sekä perehdyttämisen merkitystä ja tavoitteita yksilön ja organisaation näkökulmasta.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa ja prosessin eteneminen

Opinnäytetyön kehittämistehtävä pohjautuu työntekijöiden kokemukseen perehdytyksen onnistumisesta. Tutkimusaiheeksi valittiin kokemus perehdytyksestä, sillä yhteistyökumppanin toiveena oli kehittää perehdytysprosessia myös työntekijöiden tarpeita vastaavaksi. Tahtotilana on yhdenmukaistaa perehdytystä ja ottaa perehdytykseen mukaan uusia elementtejä. Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa toteutettiin nykytila-analyysi perehdytyksen kokemuksesta. Tarkoituksena oli myös määrittellä perehdytyksen ne osa-alueet, joita työntekijät pitivät tärkeimpänä perehdytyksen onnistumisen kannalta. Tutkimus toteutettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää yhdistäen. Tutkimuksen tuloksien pohjalta opinnäytetyössä esitetään kehitysehdotuksia kohdeorganisaation perehdytysprosessiin.



Kuvio 1: Opinnäytetyöprosessin eteneminen.

Prosessi käynnistyi suunnitteluvaiheesta, jossa valittiin opinnäytetyön aihe, tehtiin aiheanalyysi ja opinnäytetyön suunnitelma. Prosessin etenemisen tueksi nimettiin ohjaaja, jonka roo-

lina oli tukea opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa. Suunnitteluvaiheeseen kuului myös asianmukaisten tutkimuslupien hankkiminen ja opinnäytetyösopimuksen tekeminen yhteistyökumppanin kanssa. Myös tutkimusongelma määriteltiin, tutkimuksen pääkysymykset muodostettiin ja kohderyhmä rajattiin.

Käytännön toteutus alkoi tutkimuskysymysten täsmentämisellä. Prosessi eteni teoreettisen viitekehyksen hahmottamisella sekä aihepiiriin tutustumisella, jonka jälkeen toteutettiin teoreettinen viitekehys. Kyselytutkimuksen kysymykset määriteltiin pääkysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kysymysten määrittelyn jälkeen tutkimusaineisto kerättiin käytännössä e-kyselynä ja teemahaastatteluina. Aineiston keräämisen jälkeen tutkimuksen tulokset analysoitiin ja niiden pohjalta työstettiin kehittämisehdotuksia perehdytysprosessiin.

## 2 Asiantuntijarooliin perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joita käytetään yksilön sopeuttamiseen uuteen organisaatioon ja työtehtävään. Perehdyttäminen on tarpeen, mikäli työssä on aloitettu uutena tai on siirrytty organisaation sisällä toisiin tehtäviin. Perehdyttäminen luo pohjan työntekijän tehokkuudelle, työhyvinvoinnille sekä menestymiselle organisaatiossa. Hyvin toteutettuna perehdyttäminen nopeuttaa merkittävästi sopeutumista uuteen organisaatioon ja työtehtävään sekä vähentää virheiden määrää. (Ketola 2010, 71; Österberg 2015; Hyppänen 2013; 151 & TTK 2018.)

Asiantuntijarooliin perehdytettäessä tärkeimpinä tavoitteina voidaan nähdä työhön, työyhteisöön sosialisoitumiseen, työyhteisön ja yrityksen kulttuuriin sekä sitoutumiseen liittyvät näkökulmat. Perehdyttämisen tavoitteena on myös nopeuttaa prosessia, jossa yksilöstä tulee organisaation tuottelias jäsen. Prosessin mahdollistaminen ja nopeuttaminen tuo henkilön rekrytointiin käytetyt resurssit moninkertaisena takaisin. Perehdyttämisessä onkin usein organisaation kannalta kyse strategian toteuttamisesta ja kannattavuudesta. Perehdyttämistä ei tulisi kuitenkaan tarkastella ainoastaan organisaation näkökulmasta yksisuuntaisena prosessina, vaan perehdytys tulisi nähdä sekä organisaation että yksilön välisenä kaksisuuntaisena vuorovaikutuksena. Organisaation tulisikin ottaa huomioon yksilön henkilökohtaiset tavoitteet osana perehdytystä, jotta osaavimman työntekijät saadaan sitoutettua organisaatioon mahdollisimman pian. (Cook 2016, 5-6; Moisalo V.P 2011, 322; Ketola 2010, 70; Kjelín & Kuusisto 2003, 14-16.)

Asiantuntijoiden perehdyttämisessä korostuu organisaation kulttuuriin, arvoihin ja visioon perehdyttäminen. Perehdytettävän osalta itsensä johtaminen ja henkilökohtaiset verkostot voidaan nähdä tärkeänä osa-alueena perehdyttämistä. Myös sitouttaminen ja strategian ymmärtäminen ovat tärkeä osa perehdyttämisen onnistumista. Omatoiminen tiedonhankinta, aikaisempien kokemusten hyödyntäminen sekä omien tavoitteiden asettaminen ovat kuuluvat yleensä perehdytettävän rooliin. Sosiaaliset verkostot auttavat asiantuntijaa syventämään omaa osaamistaan sekä nopeuttamaan oppimisprosessia. (Cook 2016, 5-6; Ketola 2010, 71; Österberg 2015; Hyppänen 2013; 151 & TTK 2018.)

Asiantuntijuus rakentuu tyypillisesti kahdesta osa-alueesta. Nämä osa-alueet ovat oman ammatillisen kokemuksen kautta hankittu osaaminen sekä koulutuksen avulla saatu tieto. Todellinen asiantuntija ei tyydy rakennettuun rooliin, vaan he pyrkivät kehittämään omaa ja organisaation toimintaa ja löytämään ongelmakohtia työskentelytavoissaan jatkuvasti. Usein asiantuntijatehtävät vaativatkin jatkuvaa itsensä kehittämistä ja kouluttautumista, jotta asiantuntijuus säilyy ja uusiutuu. (Ketola 2010, 55-56.)

Organisaation rakenteeseen ja strategiaan tutustuminen auttaa löytämään oman roolinsa osana yhteisöä. Perehdyttämiseen kuuluu myös organisaation kulttuuriin, tapoihin, liike-ideaan, arvoihin sekä strategiaan tutustumista. Työpaikkaan perehdyttäminen on työympäristöön, työkavereihin, esimieheen ja esimerkiksi asiakkaisiin tutustumista. Työnopastus tarkoittaa omiin työtehtäviinsä, vastuisiin ja työvälineisiin tutustuttamista. (Ketola 2010, 70; Hyppänen 2013; Kauhanen 2012, 151; Viitala 2013, 193 & TTK 2018.)

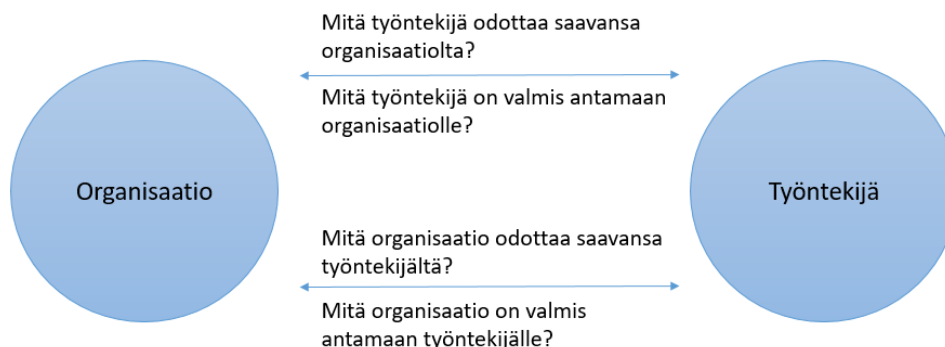
## 2.1 Sitoutuminen ja psykologinen sopimus

Hyvin organisoitu perehdyttäminen lisää henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Henkilöstön sitouttaminen onkin asiantuntijarooliin perehdytettäessä ehkä tärkein tavoite. Myös työpaikan ja yksilön arvojen yhteensopivuudella, työpaikan ihmissuhteilla ja eduilla on vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Eklundin (2018, 34) mukaan työntekijän ensimmäisellä kolmella kuukaudella on suurin vaikutus siihen, sitoutuuko uusi työntekijä organisaatioon vai ei. (Viitala 2013, 85-86.)

(Ajay & Bindu 2014, 1194) määrittelevät työntekijän sitoutumisen kiintymyksenä ja uskollisuutena organisaatiota kohtaan. Organisaatioon sitoutunut työntekijä pysyy organisaation jäsenenä, osallistuu yhteiseen kehittämiseen ja saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Työntekijä voi olla sitoutunut myös omaan uraan ja ammattiinsa, eikä niinkään organisaatioon. Pyrkimyksenä on, että nämä molemmat sitoutumisen osa-alueet täyttyvät. Sitoutumista lisääviä tekijöitä on luottamus, arvostus, läsnäolo ja laadukas palaute. Sitoutumiseen vaikuttaa myös

työssä kehittymisen mahdollisuudet, sosiaalinen ympäristö sekä työssä onnistumisen kokemus. (Eklund 2018, 68-69.)

Sitoutuminen tarkoittaa käytännössä työntekijän ja organisaation psykologista suhdetta. Tästä psykologisesta suhteesta käytetään käsitettä psykologinen sopimus. Kuviossa 2 esitellään psykologiseen sopimukseen liittyviä kysymyksiä työntekijän ja organisaation näkökulmasta. Onkin tärkeää ottaa nämä kysymykset esille osana perehdytystä, jotta osapuolten välille syntyisi vahva sitoutuminen. Mikäli psykologinen sopimus on syystä tai toisesta heikko, yksilö lähtee helpommin toiseen työpaikkaan. Henkilöstön suuri vaihtuvuus taas lisää kustannuksia, ja siksi sitouttaminen onkin perehdyttämisen jopa merkittävimpiä tavoitteita. (Cook 2016, 6; Eklund 2018, 61-62; Viitala 2013, 85.)



Kuvio 2: Psykologinen sopimus muodostuu työsuhteeseen liittyvistä odotuksista. (Eklund 2018, 62).

Psykologinen sopimus muodostuu jo rekrytointivaiheessa ja se muotoutuu työsuhteen eri vaiheissa. Psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttaa osapuolten ennako-odotukset ja niiden täyttyminen, organisaatiolta saadut tiedot sekä työyhteisön sosiaaliset viestit. Sopimuksen muodostumiseen vaikuttaa myös työntekijän omat asenteet ja yksilölliset taipumukset. Selkeällä hakijaviestinnällä, työn määrittämisellä, huolellisesti organisoidulla prosessilla ja perehdytykseen käytetyillä resursseilla voidaan lujittaa työntekijän psykologista sopimusta perehdytysvaiheessa. (Saari 2014, 32; Eklund 2018, 63-66.)

Asiantuntijaorganisaatioissa työsuhteen alkaessa on hyvä käydä läpi, mitä psykologinen sopimus tarkoittaa uudelle työntekijälle, ja mitkä ovat hänen odotukset ja tavoitteet uudelle työ-

tehtävälle. Tarkoituksena on, että työntekijälle muodostuu mahdollisimman totuudenmukainen kuva organisaatiosta ja työtehtävästä. Vastaavasti organisaatio saa tietoa työntekijän tavoitteista ja odotuksista. (Eklund 2018, 66-67.)

Psykologiset sopimukset voidaan jaotella kahteen eri luokkaan, transaktionaalisiin sekä relationaalisiin suhteisiin. Transaktionaalinen suhde organisaation ja yksilön välillä rakentuu taloudelliselle pohjalle. Organisaatiossa ei odoteta yksilöltä muuta kuin sovitun työn suorittamista, ja yksilö puolestaan tekee ainoastaan sovitun työn. Sitoutuminen on epävarmaa ja lyhytkestoista ja tärkein motivaattori on taloudellinen etu. Relationaalinen suhde on pitkäkestoisempi, ja siihen liittyy sitoutumista myös tunnetasolla. Relationaaliseen suhteeseen liittyy molemminpuolinen luottamus sekä lojaalius. Molemmat osapuolet ovat valmiita joustamaan tarpeen tullen, ja osapuolet venyvät vastuualueidensa ulkopuolelle tarvittaessa. Työnantaja saattaa esimerkiksi venyä, jos työntekijällä on yksityiselämässään vaikeaa. Vastavuoroisesti työntekijä on valmis auttamaan työnantajaa tilanteen näin vaatiessa. (Viitala 2013, 86.)

Psykologisella sopimuksella on merkitystä yksilön kokemukseen työstä ja omasta suhteestaan organisaatioon. Relationaalinessa suhteessa yksilö jakaa samat arvot organisaation kanssa ja laittaa organisaation edun oman edun tavoittelun edelle. Transaktionaalisessa suhteessa motivaattorin ollessa ainoastaan taloudellinen, yksilö ei tee muuta kuin on aivan pakko, ja usein työnjälki on välttävää. Asiantuntijaorganisaatioissa relationaalisesta sitoutumisesta onkin merkittävää etua, sillä motivoitunut henkilöstö on menestyvän organisaation tärkeimpiä voimavaroja. (Viitala 2013, 86.)

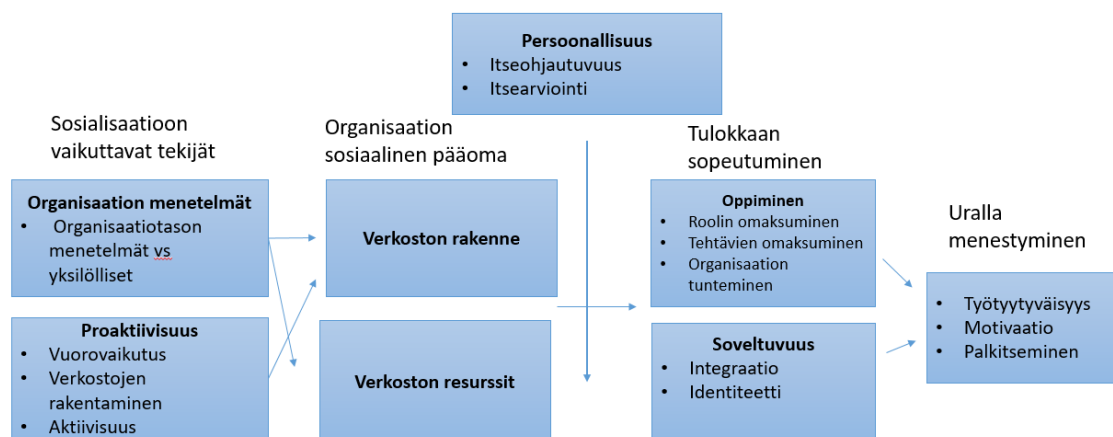
## 2.2 Sosialisaaion vahvistaminen

Sosialisaatio laajasti määriteltynä on prosessi, jossa ihminen oppii ja omaksuu ne yhteiskunnan käyttäytymismallit, asenteet ja tavat, joiden avulla hän toimii yhteiskunnan jäsenenä. Suurimman osan elämästään ihminen on vuorovaikutuksessa toisten kanssa, ja tämä kanssakäyminen mahdollistaa sosialisaaion. Tämä prosessi kestää läpi elämän. Voidaan todeta, että kaikki sosiaaliset ympäristöt vaikuttavat yksilöiden persoonallisuuden kehitykseen, myös organisaatiot, joissa yksilö työskentelee. Kohn partnereineen on määritellyt tutkimuksissaan (esim. 1969.) työolojen vaikuttavan kahteen merkittävään persoonallisuuden osatekijään, älylliseen joustavuuteen sekä itsenäisyyden arvostamiseen. Nämä osatekijät liittyvät työn vaihtelevuuteen, työn itsenäisyyteen sekä työn sisällön rakenteeseen. Työolojen vaikuttavuus älylliseen persoonallisuuteen on todistettu pitkäaikaistutkimusten tulosten pohjalta seuraa-

malla samoja henkilöitä ja heidän olemustaan työolojen muutosten myötä. (Helkama, Myllyniemi, Liebkind, Ruusuvuori, Lönnqvist, Hankonen, Mähönen, Jasinkaja-Lahti & Lippo-nen 2015, 54.)

Uuden työntekijän työyhteisöön sopeutumisella viitataan sosiaaliseen prosessiin, jossa perehdytettävä sisäistää organisaation arvo- käyttäytymis- ja hierarkiamallit. Sosialisatio on tärkeää huomioida perehdytyksessä, sillä sen epäonnistuminen on merkittävimpiä syitä siihen, että uusi työntekijä lopettaa tai hänen työnsä ei ole tehokasta ja merkityksellistä. Tämä taas tarkoittaa suurta vaihtuvuutta ja kustannuksia organisaatiolle, joten siitä voidaan puhua myös kilpailuetuna. Onnistuessaan sosialisatio vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, mutta vähentää myös tulokkaiden huolta omasta soveltuvuudestaan työyhteisöön. (Ketola 2010, 76; Dessler 2009, 160; Fang, Duffy & Shaw, 2011, 127; Helkama ym. 2015, 51.)

Useimmilla organisaatioilla on käytössään menetelmiä, joiden tarkoituksena on vähentää tulokkaan epävarmuutta työssään ja lisätä työyhteisöön sopeutumista. Sosialisatiota tarkasteltaessa on perinteisesti käytetty kolmea eri lähestymistapaa. Näiden lähestymistapojen avulla pyritään saamaan käsitys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat tulokkaan sopeutumiseen uuteen rooliinsa. Organisaatiotasolla tarkasteltaessa kulmakiveksi nousee organisaation sosialisointitaktiikat, joita organisaatiot käyttävät uuden tulokkaan sopeuttamiseen työyhteisöön. Yksilöllinen lähestymistapa keskittyy yksilön persoonallisuuden ja omatoimisen tiedonhankinnan vaikutukseen sosialisointiprosessissa. Vuorovaikutteinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään, miten organisaation ja yksilön sosialisointimetodit toimivat yhdessä. Alla olevassa kuviossa x kuvataan sosiaalisen pääoman sosialisointiprosessia organisaatiossa. (Fung ym. 2011, 128.)



Kuvio 3: Sosialisointiprosessi organisaatiossa Fungia mukailen (mukailen Fung ym. 2011, 167).

Yhteisön sosiaalinen tuki on merkittävää. Sosialisatiolla viitataan perehdytyksen yhteydessä pääsyä osaksi tiimiä psykologisella tasolla. Perehdytyksen tärkeimpinä tavoitteina on auttaa

yksilöä sopeutumaan osaksi tätä ryhmää ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yksi isoimpia virheitä on, että organisaatiossa oletetaan sosialisointin tapahtuvan ilman erityisiä toimia. Voidaan olettaa tulokkaan sopeutuvan ajan kanssa. Tulokas voi kokea jäävänsä yksin tai jäädä ulkopuoliseksi, mikäli sosialisointin onnistumiselle ei luoda oikeanlaisia lähtökohtia. Asiantuntijatyössä, jossa työtä tehdään pääosin itsenäisesti, on työnantajan vastuulla luoda yhteisiä epävirallisiakin tilaisuuksia, jotta tulokas sopeutuu yhteisön jäseneksi. (Eklund 2018, 107.)

### 2.3 Yrityskulttuuri ja organisaation uudistuminen

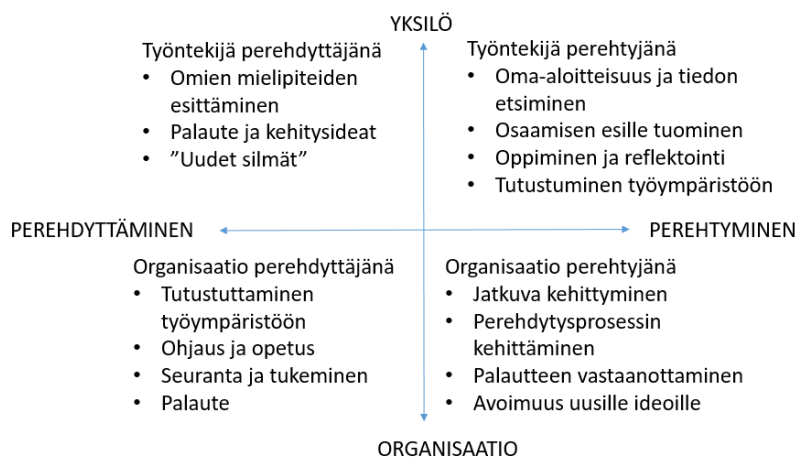
Yrityskulttuuri on sosiaalisista suhteista, arvoista, asenteista ja oletuksista koostuva organisaation ajatus- ja käyttäytymismalleja ohjaava kokonaisuus. Kulttuuri muodostuu vuorovaikutuksessa ryhmän sisällä koetuista asioista. Yrityskulttuuri rakentuu yrityksen sisällä jo liiketoimintastrategian laatimisesta alkaen. Johto määrittelee raamit yrityskulttuurille omalla johtamisellaan. (Kuusela 2015, 13; Pihlajasaari 2015, 15; Parkinson 2018.)

Vaikka yrityskulttuuri on monen tekijän summa, sitä on mahdollista muokata ja johtaa kulttuuristrategian avulla. Tärkeimmät kulttuuristrategian ominaisuudet ovat johdon rooli kulttuuristrategian muokkaamisessa, liiketoiminnan johtaminen kulttuurin avulla, kulttuurin huomioiminen organisaation strategiassa, suorituksen johtaminen sekä sidosryhmien suhteiden huomioiminen kulttuurin ulottuessa myös organisaation ulkopuolelle. Kulttuuristrategian johtaminen tapahtuu systemaattisesti määrittelemällä organisaatiolle ne toimintatavat ja eettiset määritelmät, joita jokaisen tulee noudattaa päivittäisessä toiminnassaan. Yrityskulttuuri ei vain tapahdu, vaan voidaan sanoa, että se on vain jäävuoren huippu. (Rossi 2015, 1.2.; Kuusela 2015, 48.)

Rekrytoinnilla ja perehdytyksellä on vaikutusta siihen, miten tulokas pääsee yrityksen kulttuuriin sisään. Perehdytyksessä tulee kertoa myös yrityksen strategiasta, arvoista ja kulttuuristrategiasta. Perehdytys määrittelee, kuinka hyvin tulokas tulee työsuhteensa aikana vahvistamaan yrityksen kulttuuria. (Rossi 2015) on käyttänyt kirjassaan esimerkkinä vaateketju H&M:n viittä perehdytyksessä käytettävää elementtiä, jotka auttavat tulokasta sisäistämään yrityskulttuurin. H&M:ssä työsopimus allekirjoitetaan aina ennen työsuhteen alkamista, ja tulokasalle nimetään henkilökohtainen perehdyttäjä. Seuraavassa vaiheessa ylitetään tulokkaan odotukset; perehdyttämiseen panostetaan yli tulokkaan odotusten, ja esimerkiksi myyjien perehdytys kestää kaksi viikkoa. Seuraavassa vaiheessa tulokas saa kirjeen, johon perehtymällä uusi työntekijä saa perustiedot organisaation arvoista ja kulttuurista. Seuraavassa vaiheessa panostetaan perehdyttäjien ja valmentajien säännöllisiin koulutuksiin sekä perehdytettävien seurantaan ja arviointikeskusteluihin. (Rossi 2015, 2.1.)

Perehdytys on kaksisuuntainen prosessi, jossa oppii yksilön lisäksi myös organisaatio. Organisaatio saa perehdyttävältä uusia ajatuksia ja uutta tietoa organisaation ulkopuolelta. Uusi tulokas näkee organisaation kehittämiskohteet helpommin kuin organisaatiossa jo kauemmin ollut työntekijä. Mikäli tulokkaan tuoreita ajatuksia halutaan hyödyntää organisaation kehittämisessä, tulee organisaation olla avoin uusille ideoille heti perehdytyksen alusta saakka. (Eklund 2018, 38-39.)

Kuviossa 3 on perehdyttämisen ja organisaation uudistumisen neljä eri näkökulmaa. Yksilön eli perehdyttävän vastuut organisaation perehdyttäjänä on omien mielipiteiden esittäminen, rehellinen palaute ja kehitysideoita sekä organisaation tarkastelu ulkopuolisen näkökulmasta. Vastavuoroisesti organisaation tulee olla avoin rakentavalle palautteelle sekä valmis kehittämään toimintatapoja. Organisaatio tutustuttaa yksilön työympäristöön, ohjaa ja opettaa, seuraa ja tukee sekä antaa tulokkaalle palautetta. Yksilön vastuut perehtyjänä on oma-aloitteinen toiminta ja tiedon etsiminen sekä oman osaamisen näyttäminen. Myös oppiminen, työympäristöön tutustuminen sekä tiedon oikeanlainen reflektointi ovat yksilön vastuita perehdyttämisessä. (Eklund 2018, 38-39.)



Kuvio 4: Perehdytyksen neljä näkökulmaa. (Eklund 2018, 39.)

Organisaation jatkuva uudistuminen ylläpitää kyvykkyyttä, muutosvalmiutta, kehittymistä ja edistää organisaatiotasosten tavoitteiden saavuttamista. Perehdyttämisen hyödyntäminen organisaation uudistamisessa on tehokasta ja kannattavaa. Molempiin suuntiin kulkeva palaute ja tieto tuovat organisaation ja yksilön tavoitteita lähemmäs toisiaan, mikä lisää molempipuolista sitoutumista. Tulokkaan osallistaminen organisaation kehittämiseen lisää sitoutumisen kokemuksen lisäksi merkityksellisyyden kokemusta. (Eklund 2018, 40; Kuusela 2015, 57.)

### 3 Perehdytys kehitettävänä ilmiönä

Työelämän muutosten myötä myös perehdyttämisen kanavat, välineet ja tavat kehittyvät. Ennen perehdytys tarkoitti massatuotannon työntekijöiden opastamista mahdollisimman nopeasti työtehtäviinsä, kun taas nykyisin perehdytys nähdään monialaisena prosessina. Organisaation tulee nähdä tärkeänä osana henkilöstöjohtamista ja työnantajamielikuvan järjestelmällistä rakentamista. (Eklund 2018, 78-79; Kjelin ym. 2003, 36.)

Lähivuosia muokkaavat suurimmat työelämän megatrendit ovat globalisoituminen ja digitalisaatio. Monessa yrityksessä käytetään jo erilaisia virtuaalisia kanavia osana perehdyttämistä, suurimpina näistä verkkoperehdyttäminen ja pelillistäminen. Molemmat ilmiöt ovat tehokkaita tapoja välittää tietoa nopeasti ja tasalaatuisesti kaikille organisaation jäsenille. (Eklund 2018, 78-79.)

#### 3.1 Verkkoperehdyttäminen

Verkkoperehdyttäminen on perehdytyksen toteuttamista verkkopohjaisilla menetelmillä. Verkkoperehdytystä voidaan käyttää perehdytysprosessin tukena esimerkiksi organisaation kulttuuriin, arvoihin ja visioon tutustumisessa. Työntekijä voi tutustua näihin elementteihin jo ennen varsinaista työn aloitusta esimerkiksi verkkokurssin muodossa. (Meyer 2016, 3-7; Dixon 2015.)

Yksi verkkoperehdyttämisen eduista on, että tieto saavuttaa uudet työntekijät saman muotoisena. Se on kustannustehokasta, sillä kurssi ei vaadi perehdyttäjän aikaa ja kurssin suorittaminen ei ole ajasta tai paikasta riippuvainen. Verkkoperehdyttäminen lisää työntekijän valmiuksia työhön sekä lisää yrityskulttuuriin sopeutumista. (Meyer 2016; 3-7; Dixon 2015.)

#### 3.2 Pelillistäminen

Pelillistäminen on pelillisten elementtien soveltamista oppimisen tehostamiseksi erilaisiin ympäristöihin, kuten työ- koulu ja harrastusympäristöihin. Pelillistämisen tarkoituksena luoda

oppimiselle hauska, luova ja houkutteleva ympäristö, joka sitouttaa ja motivoi pelaajaa oppimaan. Tähän mennessä sitä hyödynnetään paljon markkinoinnissa, mutta yhä useammin myös henkilöstön motivoimisessa ja sitouttamisessa. Pelillistäminen lisää hallinnan, yhteenkuuluvuuden ja nautinnon tunteita, ja sitä kautta aktivoi positiivista kokemusta. (Huhges 2018; Smith 2018; Owen 2013, 9; Ängeslevä 2014, 53; Koivisto 2017, 15.)

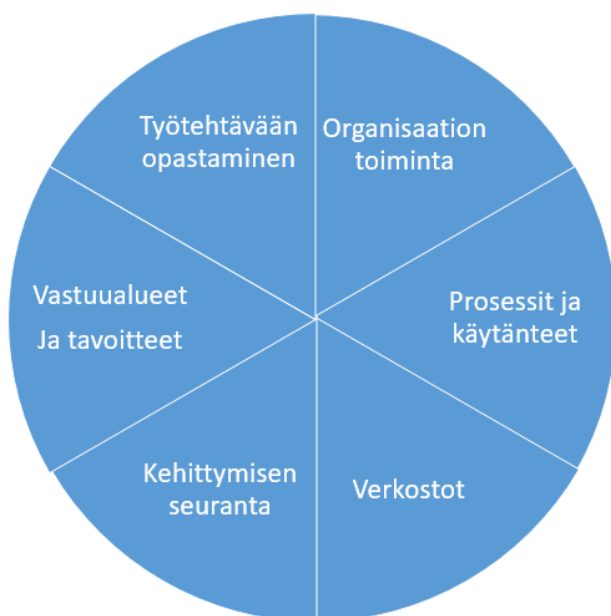
Pelillistämisen tärkeimmät tavoitteet ovat sitouttaminen, motivointi, vuorovaikutus ja tuotteliaisuuden lisääntyminen. Sen hyödyntäminen perehdytyksessä liittyy oppimisen tehostamiseen pelillisten elementtien avulla. Sen tarkoituksena on tehdä oppimisesta hauskeempaa ja palkitsevampaa ja oikein toteutettuna se lisää halua oppia ja kehittyä. Pelejen avulla on mahdollista luoda simulaatioiden tapaisia ympäristöjä, joissa oppiminen tapahtuu ilman riskejä. Niiden avulla on mahdollista analysoida hyvinkin tarkasti, mikä meni hyvin ja mitä pitäisi vielä kehittää. Pelillistämisen lähtökohtia on useampia, tärkeimpinä vuorovaikutuksen lisääminen, sitoutumisen kasvattaminen, käyttäytymisen muuttaminen positiivisemmaksi, käytäntöjen vahvistaminen sekä mahdollisuuden syvään ajatteluun ja analysointiin. (Kapp 2013, 82, 87; Hughes 2018.)

Oppimislejät käytetään pelin kehittäjän määrittelemän sisällön sisäistämiseen. Esimerkiksi pisteiden kerääminen ja erilaisten tasojen läpäisy oppimisprosessin aikana on oppimisen pelillistämistä. Pelin tarkoituksena on luoda mielenkiintoinen ympäristö oppimiselle, oppimisympäristössä käytetään usein visuaalisia ja audiovisuaalisia tehosteita. Pelkkä muistikorttimainen alusta ei tuo pelillistämisen alkuperäisiä hyötyjä esiin, joten yksityiskohtiin tulee kiinnittää huomiota. (Järvilehto 2014) käyttää kirjassaan esimerkkinä oppimispeliä nimeltä Lumosity, jonka tarkoituksena on kehittää kognitiivisen osaamisen osa-alueita pelin avulla. Pelissä on kymmenille kognitiivisille oppimisen alueille pieniä pelejä, jotka on suunniteltu kehittämään jokaisen alueen kapasiteettia muistista näköaistiin ja matemaattisesta osaamisesta verbaalisiin kykyihin. Muun muassa Mensa Receah Journal- lehdessä on todettu, että Lumosity-pelillä näyttäisi olevan vaikutusta kognitiivisiin kykyihin, kuten muistiin ja visuaalisiin kykyihin. (Järvilehto 2014.)

Yllä esitettyjen näkökulmien nojalla voidaankin todeta, että pelillistamisestä voisi olla merkittävää hyötyä osana perehdytysprosessia oppimisen tehostuessa. Ennen pelillistämisen käyttöönottoa perehdytyksessä tulee huomioida, mitkä ovat sellaisia elementtejä, joita voisi pelin kautta oppia. Perehdytysprosessin tukena pelillistämistä voidaan käyttää esimerkiksi perehdytyksen eri osa-alueiden käsittelyyn, organisaation rakenteiden opetteluun tai työvaiheiden oppimiseen. Sitä voi soveltaa perehdytyksessä myös esimerkiksi ideointipalaverissa, roolipeleissä, jossa perehdyttävä ja perehdytettävä asettuvat toistensa rooliin, rutiininomaisen työtehtävän opetteluun tai sosialisointiin edistämiseen tiimi- tai ryhmäpelin keinoin. (Eklund 2018, 186-187.)

#### 4 Perehdytysprosessi

Perehdyttäminen voidaan nähdä prosessina, johon kuuluu eri vaiheita. Kuten mikä tahansa koulutusprosessi, myös perehdytysprosessi käynnistyy suunnittelusta ja etenee käytännön toteutuksen kautta arviointi- ja seurantavaiheeseen. Käytännön prosessin vaiheet voidaan pääsääntöisesti jakaa neljää osioon; ennen työsuhteen alkua, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko sekä ensimmäiseen kolmeen kuukauteen. Perehdytysprosessin tarkoituksena on saada tulokas organisaation tuottavaksi jäseneksi mahdollisimman pian. Perehdytysprosessin sisältö ja kesto vaihtelee organisaatioiden välillä. (Harmon 2012, 15; Hokkanen ym. 2008, 64.)

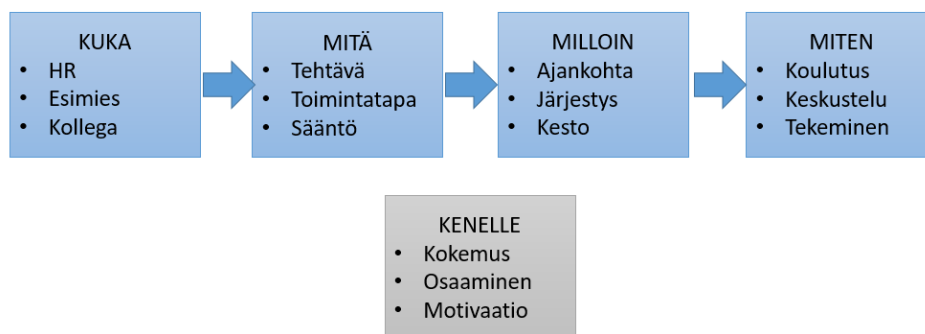


Kuvio 5: Perehdytysprosessin osa-alueet. (Eklund 2018, 92).

Oheisessa kuviossa 3 kuvataan perehdytysprosessin osa-alueita. Asiantuntijarooliin perehdytettäessä perehdytyksen osa-alueita on organisaation toiminnan kuvaus, prosessien ja käytänteiden läpikäyminen, verkostoihin tutustuminen, kehittymisen seuranta, vastualueiden ja tavoitteiden määrittely sekä työtehtäviin opastaminen. Kaikki nämä osa-alueet linkittyvät toisiinsa ja saattavat toteutua organisaatiosta riippuen lomittain tai erikseen. (Eklund 2018, 92).

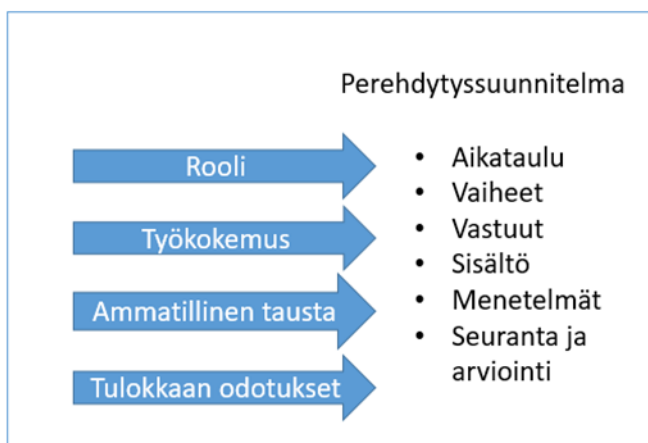
#### 4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdytys vaatii onnistuakseen huolellista suunnittelua. Suunnittelu tulee aloittaa tavoitteiden määrittelyllä. Organisaatiossa tulee pohtia, millainen perehdytys palvelee parhaiten juuri heidän työntekijöitä. Tavoitteita on hyvä suunnitella useamman henkilön voimin, jotta perehdytykseen saadaan mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia. Suunnittelussa tulee määrittää ne kulmakivet, mitä perehdytyksellä halutaan organisaatiossa saada aikaan. Tavoitteisiin tulee sisällyttää organisaation, työryhmän sekä yksilötason tavoitteet. Perehdyttäminen on sijoitus niin organisaation työnantajamielikuvaan kuin henkiseen pääomaan. Huolellisesti suunnitellussa perehdytyksessä tulee ottaa huomioon perehdytykseen käytettävissä olevat resurssit, toimintaympäristö sekä nykytilanne. Suunnitteluvaiheessa tulee pohtia, minkälaisen kuvan käytännön perehdytysprosessi organisaatiosta antaa. Suunnittelussa tulee myös pitää huolta, että prosessi vastaa organisaation henkilöstöstrategiaa. Oheisessa kuviossa 4 kuvataan perehdytysuunnitelman keskeisiä osa-alueita. (Eklund 2018, 76; Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)



Kuvio 6: Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat. (Eklund 2018, 76).

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen luodaan perehdytysuunnitelma. Huolellisesti toteutettu perehdyttämissuunnitelma tuo tehokkuutta perehdytykseen. Suunnitelmassa määritellään perehdytyksen sisältö, aikataulu, runko, roolit sekä vastuunjako. Hyvä suunnitelma luo pohjan perehdytyksen onnistumiselle. Kuviossa 5 kuvataan perehdyttämissuunnitelman osa-alueita sekä huomioon otettavia asioita perehdytysuunnitelman yksilöimisessä. (Eklund 2018, 75; Kjelin & Kuusisto 2003, 199 & Österberg 2015, 118-119.)



Kuvio 7: Perehdyttämissuunnitelma (Kjelin & Kuusisto 2003, 199).

Perehdytyksessä voidaan hyödyntää joko standardoitua tai yksilöityä perehdytysuunnitelmaa. Standardoitu suunnitelma on yleisemmän tason perehdytysuunnitelma, jota hyödynnetään jokaisen perehdytettävän kohdalla. Tätä menetelmää voidaan hyödyntää tehokkaimmin, mikäli jokaisen työntekijän työnkuvat vastaavat toisiaan. Perehdytettävät ovat kuitenkin yksilöitä, joten suunnitelma tulee käydä jokaisen kanssa erikseen läpi, ja muokata tarvittaessa yksilön tarpeita vastaavaksi. Yksilöity perehdytysuunnitelma rakennetaan jokaisen yksilön lähtökohdista erikseen. Usein perehdytysuunnitelmissa hyödynnetään molempia metodeita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199 & Österberg 2015, 118-119.)

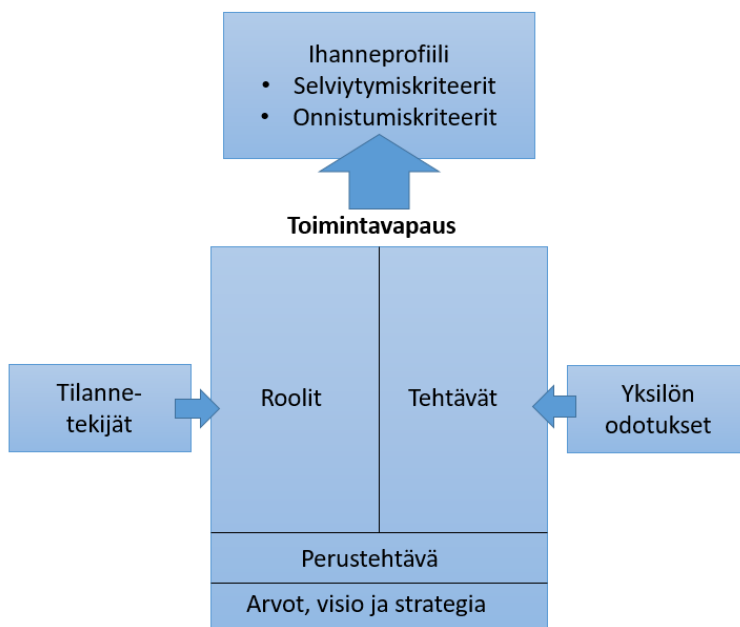
#### 4.1.1 Tehtävänkuvan määrittäminen

Perehdyttämisprosessi on luonnollinen jatkumo rekrytointiprosessille. Yleensä perehdyttäminen aloitetaan jo rekrytointivaiheessa työn määrittämisellä ja antamalla oikeanlainen kuva organisaatiosta. Vaikka rekrytointiprosessia ei tässä työssä tarkemmin käsitellä, on tärkeää muistaa, että nämä kaksi prosessia nivoutuvat tiiviisti yhteen. Hyvin toteutettu rekrytointiprosessi ei tuo lisäarvoa yritykselle, mikäli perehdyttämisprosessi on puutteellinen. Rekrytointi on aina suuri investointi, ja siksi sitä ei kannata vesittää huonosti organisoidulla perehdyttämisellä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73-74.)

Henkilöstön runsas vaihtuvuus saattaa johtua osittain rekrytoinnin epäonnistumisesta. Usein ajatellaan, että rekrytoinnin epäonnistuminen johtuu yksilöstä, vaikka usein rekrytoinnin epäonnistuminen johtuu tehtävän kuvauksen epäonnistumisesta. Tässä tilanteessa tulokkaalle on

muodostunut erilainen käsitys työn sisällöstä ja tavoitteista, kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Siksi on tärkeää määrittellä työn sisältö mahdollisimman yksityiskohtaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73-74.)

Tehtävänkuvan määrittämistä ohjaa organisaation kokonaiskuva. Organisaation arvot, visio ja tavoitteet määrittelevät, millaisia työtehtäviä organisaatiossa tarvitaan. Työtehtävän määrittämisen keskeisin tehtävä on kertoa, miksi työtehtävä on olemassa ja mitä jäisi tekemättä, mikäli tehtävää ei olisi olemassa. Määritellessä tulee keskittyä työtehtävän sisältöön sekä tehtävien yhteys muuhun organisaatioon, kuten työkavereihin, esimieheen ja esimerkiksi asiakkaisiin. Jokaisen työtehtävän tulisi edistää organisaation strategiaa ja onnistumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 75-81.)



Kuvio 8: Työtehtävän määrittäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 78).

#### 4.1.2 Roolit ja perehdytyksen vastuunjako

Jo ennen perehdytyksen aloittamista tulee suunnitella, mikä on tulokkaan rooli organisaatiossa. Roolin määrittäminen on osana esimiehen ja tulokkaan aloituskeskustelua. Sana rooli merkitsee tässä yhteydessä yksilön suhdetta organisaatioon. Roolilla tarkoitetaan myös yksilön asemaa suhteessa työyhteisöön ja mitä yksilöltä odotetaan. Uuden työntekijän roolia määritellessä tulee miettiä, mikä on roolille sopiva tehtävänimike. Lisäksi on pohdittava, että mitä

uutta tulokas tuo ryhmään ja työkuulttuuriin. On myös mietittävä, miten paljon tulokas voi muokata omaa rooliaan. Yksilön rooli tulee selkiyttää työsuhteen alussa työyhteisön kaikille jäsenille, jotta kaikille osapuolille on selvää, mitä tulokkaalta odotetaan ja mitkä työtehtävät ovat hänen vastuullaan. (Moisalo 2011, 330-331; Kjelin & Kuusisto 2003, 81-84.)

Perehdyttämisen vastuunjako riippuu pitkälti organisaation resursseista, historiasta ja koosta. Pienissä yrityksissä usein perehdytyksen hoitaa kokonaisuudessaan esimies. Mikäli organisaatio on suurempi tai vaihtuvuus suurta, perehdyttäminen koskettaa useampaa henkilöä ja esimies delegoi vastuuta perehdyttämisestä alaisilleen. Vastuuta on usein myös organisaation henkilöstöosastolla. Ihanteellisessa tilanteessa koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen, ja jokaisella ryhmän jäsenellä on oma vastualueensa perehdyttämisessä. Perehdyttäjien lukumäärää tärkeämpää on se, että perehdytyksen vastuut on selkeästi määritelty etukäteen. Muuten vastuu saattaa jäädä tulokkaalle itselleen. (Kupias ym. 2009, 81-95.)

Viime kädessä perehdyttäminen on aina esimiehen ja johdon vastuulla. Tämä tarkoittaa perehdytyksen edellytysten ja raamien luomista sekä seurantaa. Esimiehen on huolehdittava siitä, että perehdyttäminen toteutuu sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Käytännössä esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on johtaa alaisiaan kohti organisaatiotason tavoitteita. On huolehdittava yksilö- ja tiimitason työn tehokkuudesta ja kannattavuudesta, sekä edistää yhteistyösuhteita ja antaa tukea haastavissa tilanteissa. Perehdyttäminen onkin esimiehelle hyvä tilaisuus luoda tukeva pohja näiden tavoitteiden onnistumiselle yksilötasolla. Hyvä perehdytys vähentää esimiehen paineita myöhemmin tulokkaan sopeutuessa organisaatioon paremmin. Yhteen vetona voidaan määritellä kuviossa 6 luetellut vastuut, jotka ovat lähes poikkeuksetta organisaatioissa esimiehen vastuulla. (Kupias & Peltola 2009, 53; Kjelin & Kuusisto 2003, 188.)

#### Esimiehen vastuut perehdyttämisessä

- Huolehtii, että perehdyttäminen noudattaa organisaation strategiaa ja eettisiä ohjeita
- Osoittaa perehdyttämisen vastuut työyhteisössä
- On vastuussa perehdyttämisen tavoitteiden määrittelystä ja tulokkaan roolin kuvauksesta
- Varmistaa, että perehdytys on onnistunut
- Tutustuu tulokkaaseen ensimmäisenä päivänä tai mahdollisimman pian
- Huolehtii perehdyttämisen seurannasta ja antaa palautetta
- Pitää tulokkaalle koeaikakeskustelun
- On vastuussa tulokkaan hyvinvoinnista ja turvallisuudesta
- Antaa tukea perehdyttäjille

Kuvio 9: Esimiehen vastuut perehdyttämisessä (Kjelin ym. 2003, 191; Kupias ym. 2009, 62).

Tulokkaalle nimetään usein henkilökohtainen perehdyttäjä, joka hoitaa käytännön perehdyttämistä sekä toimii työhönopastajana. Perehdyttäjäksi kannattaa valita henkilö, joka on jo kokenut, mutta joka muistaa oman perehdytyksensä. Perehdyttäjän tulee olla motivoitunut, käytännönläheinen ja innostunut omasta työstään. Perehdyttäjän tulee olla myös kärsivällinen ja empaattinen. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, sillä tulokas ottaa mallia perehdyttäjän asenteesta ja käytöksestä. Perehdyttäminen tapahtuu usein oman työn ohella. Tämän vuoksi esimiehen tulee varmistaa, että perehdyttäjällä on riittävästi aikaa ja resursseja perehdyttämisen hoitamiseen laadukkaasti. Perehdyttämisvastuussa oleva henkilö tarvitsee usein koulutusta perehdyttäjän tehtävää varten. Varsinaisen opastettavan työn lisäksi perehdyttäjän on hyvä hallita oppimisen perusteet ja hänen tulee osata arvioida opastustarvetta. (Ketola 2010, 63 & Kjelin ym. 2003, 195 & Kupias ym. 81-83 & Heinonen 2018; Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)



Kuvio 10: Perehdyttäjien vahvuudet ja kriittiset kohdat perehdyttämistilanteissa (Ketola 2010, 126).

HR tukee esimiehiä työsuhteeseen liittyvissä kysymyksissä koko työsuhteen elinkaaren ajan, myös perehdyttämisessä. Usein HR on vastuussa perehdytyksen prosessin toimivuudesta ja sen kehittämisestä. Sen tehtävänä on luoda raamit ja rakenteet laadukkaalle perehdyttämiselle organisaation strategian mukaisesti ja huolehtia, että perehdyttäminen on yhdenmukaista ja tasalaatuista koko organisaatiossa. (Kjelin ym. 2003, 193-194; Kupias ym. 2009, 73-75.)

Konkreettisia HR:n tehtäviä on esimerkiksi yleisen perehdytysohjelman laatiminen, jota esimiehet voivat hyödyntää perehdytyksissä. Esimiehille on myös hyvä järjestää perehdytykseen liittyviä valmennustilaisuuksia perehdytyksen laadun takaamiseksi. Henkilöstöammattilaiset voivat laatia muistilistoja ja perehdytystä tukevia materiaaleja, jotka tukevat esimiesten

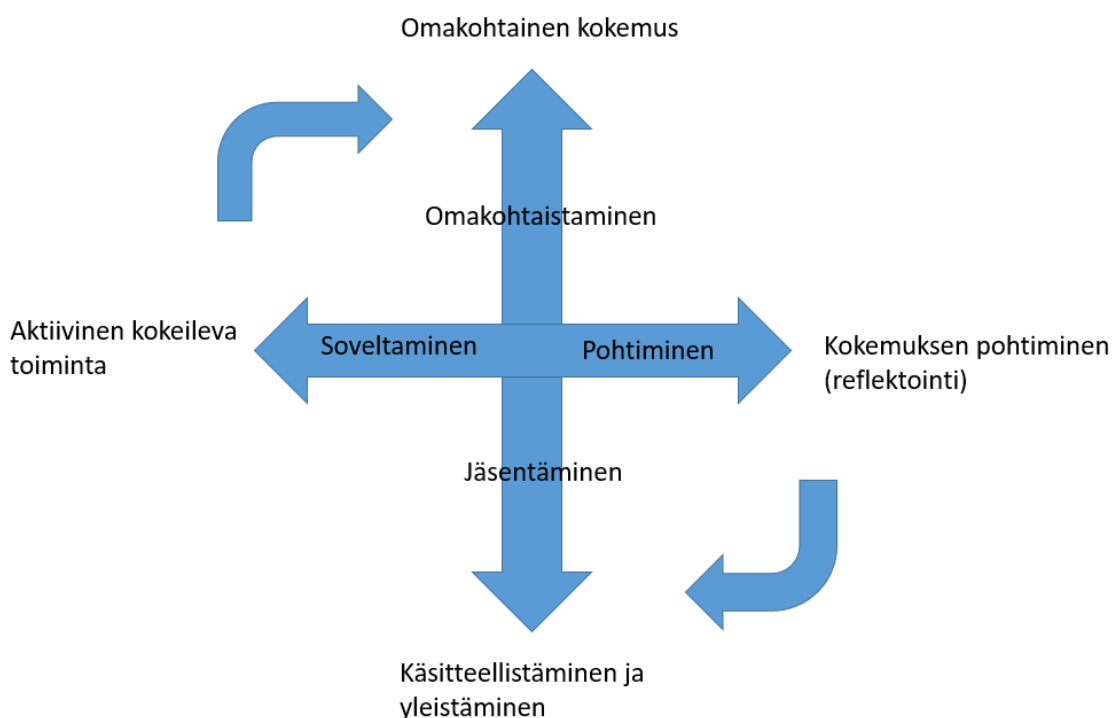
työtä. Joskus esimiehet saattavat unohtaa roolinsa perehdyttämisessä. Tässä kohtaa henkilöstöammattilaisten tulee selkiyttää tätä roolia ja muistuttaa perehdyttämisen tärkeydestä ja sovitusta raameista. (Kjelin ym. 2003, 193-194; Kupias ym. 2009, 73-75.)

#### 4.2 Oppimisen mahdollistaminen

Perehdytyksessä tulee huomioida, että tulokas joutuu omaksumaan paljon tietoa usein lyhyessä ajassa. Perehdytyksen suunnittelun tavoitteena on luoda hyvä perusta oppimiselle. Oppimisen periaatteet on hyvä ymmärtää, ennen kuin lähdetään suunnittelemaan perehdytystä. Näin perehdytyksessä pystytään luomaan hyvät lähtökohdat oppimisen onnistumiselle. Perehdyttämisen sisältö muokkautuu myös sen perusteella, onko kyseessä juuri työuransa aloittanut nuori vai kokenut työelämän konkari. Silti oppimisen peruseriaatteet pysyvät samana. (Eklund 2018, 52 & Ketola 2010, 78.)

Oppiminen voi perustua joko todelliseen asian ymmärrykseen tai yksityiskohtien opettelemiseen ulkoa. Näistä tyyleistä on pyrittävä ensimmäiseen, sillä asian todellinen ymmärtäminen mahdollistaa tiedon soveltamisen muuttuvissa tilanteissa. Tämä tarkoittaa asian todellisen merkityksen ymmärtämistä ja oivaltamista. Ihminen pyrkii yhdistämään opitun asian jo ennalta olemassa olevaan kokonaisuuteen. Oppimistyyliä on erilaisia, ja siksi on hyvä välittää informaatiota erilaisilla tavoilla. Toinen oppii kuuntelemalla, toinen kirjoittamalla ja toinen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tietoa on hyvä tarjota erilaisissa muodoissa, kuten kirjallisena, suullisena tai esimerkiksi videoina. Tämä mahdollistaa erilaisten oppimistyylien huomiointin perehdytyksessä. (Eklund 2018, 54 & Ketola 2010, 79.)

Uudella työntekijällä on luultavasti motivaatiota uuden oppimiselle, ja hän on vastaanottavainen uudelle tiedolle. Hän haluaa oppia uudesta työtehtävästään mahdollisimman pian, mutta oppimiskapasiteetti on kuitenkin jokaisella rajallinen. Uusi työtehtävä vaatii keskittymistä yhteen opittavaan asiaan kerrallaan ja tietoa tulee jakaa perehdytettävälle porrastetusti. Perehdytettävälle ei todennäköisesti jää kaikki ensimmäisinä päivinä kerrottu tieto muistiin. Siksi asioita tulee kerrata useamman kerran perehdytyksen aikana ja varmistaa, että tieto on mennyt perille. (Eklund 2018, 53.)



Kuvio 11 : Kokemuksellisen oppimisen malli Kolbia mukailten. (Kupias & Peltola 2009, 122).

#### 4.3 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdytyksen etenemistä tulee seurata koko perehdytysprosessin ajan. Seurannan avulla on mahdollista havaita ne asiat, joihin perehdytettävä kokee tarvitsevansa lisää opastusta. Seuranta varmistaa tulokkaan edistymisen etenemisen ja sovittujen tavoitteiden täyttymisen. Perehdyttäjät ja esimies saavat seurannan avulla tietoa prosessin etenemisestä. Seurannan aikana perehdytettävän on hyvä saada hyödyllistä palautetta, joka tukee perehdytettävän kehittymistä. (Eklund 2018, 119 & TTK 2010, 17.)

Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin tavoitteena on saada tietoa perehdytysprosessin onnistumisesta myös perehdytettävän näkökulmasta. Seurannassa tulee ottaa huomioon suunnitelman toteutumisen onnistuminen ja perehdyttämisen tavoitteiden saavuttaminen. Seuranta antaa työnantajalle arvokasta tietoa siitä, mikä prosessissa sujui ja mitä tulisi vielä kehittää. Perehdytettävien kokemuksia ja mielipiteitä kannattaakin hyödyntää prosessia kehitettäessä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

## 5 Tutkimus perehdytyksen kokemuksesta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten määritellyn ajan sisällä aloittaneet työntekijät ovat kokeneet perehdytysprosessin kokonaisuudessaan yksilön näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohdaksi oli perehdytysprosessin kehittäminen enemmän yksilöiden tarpeita vastaavaksi, ja tämä tutkimus määritteli kehittämisprosessin lähtökohdat. Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden kokemaa perehdytyksen vaikuttavuutta lähinnä yksilöiden tulkinnan sekä omakohtaisten kokemusten perusteella. Tutkimus toteutettiin empiirisenä kokonaistutkimuksena sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää hyödyntäen, jotta tutkimusaineistosta saatiin riittävän kattava. Alla lueteltujen tutkimuskysymysten avulla rakennettiin sekä e-lomakkeella esitetyt haastattelukysymykset, että teemahaastatteluissa käytetyt kysymykset. Tarkoituksena oli tutkia sekä opetushenkilöstön että tukipalveluhenkilöstön kokemusta perehdytysprosessista.

Tutkimusta lähdettiin rakentamaan määrittelemällä tutkimuksen pääkysymykset, joihin tutkimuksessa etsittiin vastausta. Pääkysymykset olivat seuraavat:

1. Millainen on Laurea-ammattikorkeakoulussa määritellyn ajan sisällä aloittaneiden yksilöiden kokemus perehdytysprosessista?
2. Miten perehdytysprosessia tulisi kehittää?

Pääkysymysten pohjalta määriteltiin seuraavat alakysymykset, jotka tarkentavat tutkimusongelmaa. Alakysymykset olivat seuraavat:

1. Mitä tietoja perehdyttävät kokevat tarvitsevansa?
2. Millainen perehdytys tukee työntekijöiden sosiaalistumista työyhteisön jäseneksi?
3. Millaista perehdyttämisen Laureassa tulisi olla työntekijöiden näkökulmasta?

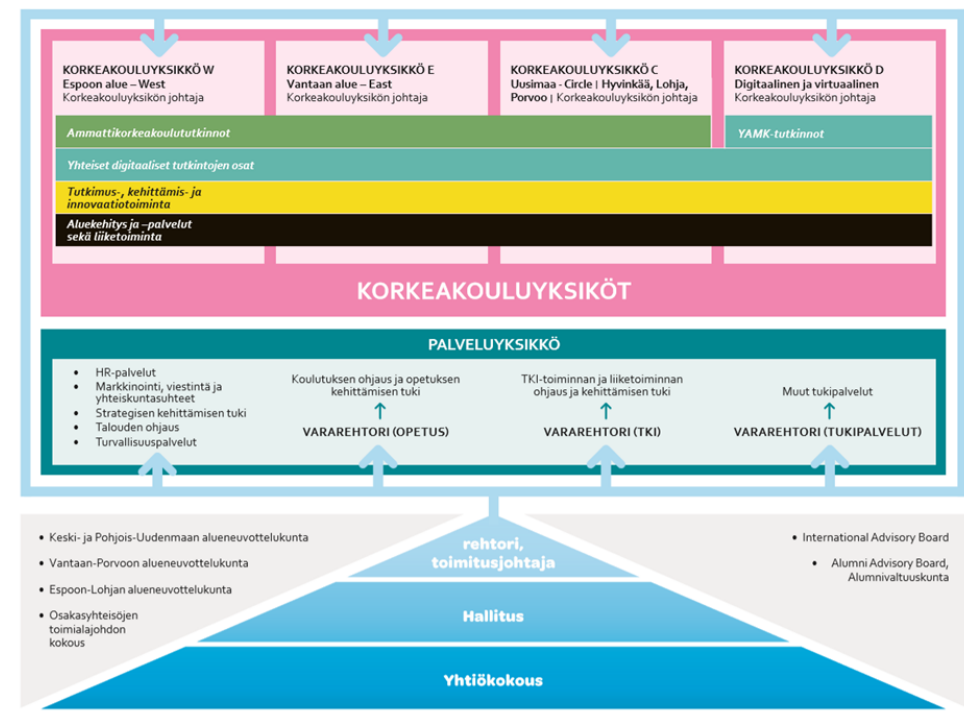
### 5.1 Kohdeorganisaation esittely ja tutkimuksen lähtökohdat

Laurea-ammattikorkeakoulun toimiala on korkea-asteen koulutus yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa. Ammattikorkeakoululaissa on määritelty, mitä tehtäviä tällä toimialalla toimivan yhtiön tulee hoitaa. Laurea-ammattikorkeakoulun toimipisteet sijaitsevat Uudellamaalla kuudessa eri paikassa. Toimipisteet ovat Hyvinkäällä, Leppävaarassa, Lohjalla, Otaniemessä, Porvoossa ja Tikkurilassa. Laurea-ammattikorkeakoulussa on kolme eri koulutusala, jotka

ovat matkailu- ja ravitsemisala, sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala sekä yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Tutkintonimikkeet näiden koulutusalojen alla ovat restonomi, sairaanhoitaja, sosionomi, fysioterapeutti, estenomi, terveydenhoitaja ja tradenomi. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2018.)

Laurea-ammattikorkeakoulun strategia liittyy vahvasti hyvinvointiin ja kilpailukykyyn korkeasteen ammattikorkeakoulun toimialalla. Strategiaa ohjaa kansainväliset megatrendit, kuten jatkuva digitalisoituminen, ihmisten osallistaminen, tiedon- ja osaamisen muutos sekä maailmanlaajuinen globalisoituminen. Seitsemän keskeistä teemaa vuoden 2020 strategiassa on sinun korkeakoulusi, työelämään integroitunut korkeakoulu, yrittävän ihmisen korkeakoulu, soveltavan tutkimuksen kansainvälinen korkeakoulu, aluetta palveleva korkeakoulu, vastuullinen korkeakoulu sekä ihmistä arvostava korkeakoulu (Laurea-ammattikorkeakoulu 2018.)

Laureassa on vuonna 2019 yhteensä 554 voimassa olevaa työsuhdetta. Tämä lukumäärä sisältää vakinaiset ja määräaikaiset työntekijät. Miehiä on 148 (37,65%) ja naisia 393 (62,35%) koko henkilöstöstä. Lehtoreita koko henkilöstöstä on 265 henkilöä, ja muuta henkilöstöä 289. Muuhun henkilöstöön kuuluu johtajat, päälliköt, yliopettajat sekä palveluyksikön henkilöstö. Palveluyksikköön kuuluu HR-palvelut, markkinointi- viestintä- ja yhteiskuntasuhteiden henkilöstö, strategisen kehittämisen tuki, talouden ohjaus sekä turvallisuuspalvelut.



Taulukko 1: Laurea-ammattikorkeakoulun organisaatiorakenne (Laurea-ammattikorkeakoulu 2019.)

Tällä hetkellä Laurea-ammattikorkeakoulussa perehdytyksestä vastaa tulokkaan lähin esimies. Perehdytys käynnistyy esimiehen toimesta vastaanottamalla tulokas ensimmäisenä päivänä, jonka jälkeen tulokas käy itsenäisesti perehdytysohjelmaa läpi esimiehen tukemana. Keskeinen osa perehdytyksessä on myös kaksi kertaa vuodessa HR:n toimesta järjestettävä tulokastilaisuus, jossa käydään läpi perehdytykseen liittyviä asioita, kuten työsuhdeasiat ja työterveyteen liittyvät asiat. Tulokastilaisuus on myös hyvä tilaisuus verkostoitua muiden Laureassa aloittaneiden kanssa (Laurean perehdytysohjelma.)

Esimiesten apuna on ollut Laurean sisäisestä intrasta löytyvä perehdytysohjelma, joka sisältää asiat, jotka perehdytyksessä tulisi käydä läpi. Perehdytysohjelman tavoitteena on, että tulokas tutustuu Laureaan organisaationa, kuten Laurean arvoihin, strategiaan ja missioon. Sen lisäksi tavoitteena on tutustuttaa tulokas työ- ja oppimisympäristöön sekä keskeisiin toimintatapoihin. Tavoitteena on sujuva alku tulokkaan työsuhteelle suunnitelmallisen ja tavoitteellisen perehdytyksen avulla sekä tuoda tulokkaalle asetetut tavoitteet selkeästi esiin (Laurean perehdytysohjelma.)

## 5.2 Tutkimuksen kohderyhmä, rajaus ja menetelmät

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Laurea-ammattikorkeakoulun työntekijät. Laurean henkilöstöön kuuluu sekä opetushenkilöstöä että tukipalveluhenkilöstöä. Tutkimuksen kohderyhmään kuului työntekijöitä molemmista ryhmistä. Tutkimus rajattiin 1.6.2016-1.10.2018 aikavälin sisällä aloittaneisiin työntekijöihin, joiden työsuhde jatkui vähintään 31.12.2018 saakka. Sivutoimiset työntekijät sekä harjoittelijat rajattiin pois tutkimuksesta. Kohderyhmän koko oli näillä rajauksilla 75 henkilöä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää sekä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, ja selvittämään ilmiön merkitystä ja tarkoitusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan aineistoa kokonaisuutena, eikä niinkään kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävien numeraalisten muuttujien keinoin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen vaatii absoluuttista ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus taas mittaa ilmiötä tilastojen, mittausten ja matemaattisin perustein (Alasuutari 2011.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa pyritään tarkastelemaan kokonaisuutena. Tämä tutkimusmenetelmä hyödyntää asioiden ja ihmisten välisiä merkityksiä ja kokonaisuuksia. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödynnetään usein asenteiden, kokemusten ja toiminnan tut-

kimisisessa. Tätä tutkimusmenetelmää käytettäessä ei tutkita suuria kokonaisuuksia numeeristen muuttujien keinoin, ja siksi tämä tutkimusmenetelmä vaatii absoluuttista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä hyödyntää tilastoja, prosenttiosuuksia sekä matemaattisia yhtälöitä. Mikäli halutaan käyttää kvantitatiivista menetelmää, tutkijalla tulee olla riittävän suuri ja kattava aineisto. (Alasuutari 2011; Vilkkä 2015; Haaranen 2014, 15.; Holopainen & Pulkkinen 2008, 21.)

Tutkimuksessa käytettiin triangulaatiota, eli kahden eri tutkimusmenetelmän yhdistämistä. Yhdistämällä kaksi eri tutkimusmenetelmää voidaan joissain tapauksissa lisätä validiteettia eli tutkimuksen luotettavuutta. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää yhdistämällä tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Kvantitatiivinen tutkimus selvittää olemassa olevia tietoja, mutta ei yleensä pysty määrittelemään syitä eikä seurauksia. Tästä syystä tässä tutkimuksessa yhdistetään molemmat menetelmät. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin kvantitatiivisesti, ja siinä pyrittiin saamaan laajempi käsitys perehdytyksen kokemuksesta. Toisessa vaiheessa aiheeseen syvennyttiin kvalitatiivisella menetelmällä teemahaastatteluiden avulla. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 28; Haaranen 2014, 15; Holopainen & Pulkkinen 2008, 21.)

### 5.3 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin sekä kvantitatiivisesti kyselylomakkeella (Liite 2) että kvalitatiivisesti teemahaastatteluilla (Liite 4) ja kyselylomakkeen avoimia vastauksia hyödyntäen. Näitä kahta menetelmää yhdistämällä pyrittiin saamaan mahdollisimman syvä käsitys perehdytyksen kokemuksesta. Kvantitatiivinen osuus toteutettiin e-kyselynä Google Forms- toimintaympäristössä hyödyntäen. E-kyselyssä oli myös avoimia ja tarkentavia kysymyksiä. Kysymysten suunnittelun pohjana käytettiin tutkimuksessa määriteltyä kahta pääkysymystä tutkimusongelmasta sekä kolmea alakysymystä. Kyselyssä käytettiin 5- portaista Likertin asteikkoa, jossa toinen ääripää oli *täysin samaa mieltä* ja toinen *täysin eri mieltä*. Välille sijoittui näiden kahden ääripään neutraalimmat muodot. Keskimäisenä oli vaihtoehto *en osaa sanoa*, jotta tutkittavalle tarjoutui mahdollisuus olla ottamatta kantaa, mikäli hän ei esimerkiksi ymmärrä kysymystä, tai hänellä ei ole kyseisestä asiasta kokemusta. Tutkimukseen valittiin kyseinen menetelmä, sillä se sopii kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa tutkitaan kohderyhmän kokemusta yksilön näkökulmasta.

Kyselyssä pyrittiin purkamaan pääkysymykset ymmärrettävään muotoon ja saamaan mahdollisimman kattava kuva työntekijöiden kokemuksesta perehdytyksestä Laureassa. Kyselyssä käsiteltiin vastaajan taustatietoja sekä perehdytyksen sisältöä, tunnelmaa, rooleja, seurantaa,

arviointia, perehdytysmateriaaleja ja tavoitetilaa. Kyselyssä käytettiin myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin saamaan perusteluja vastauksille ja syvempää näkökulmaa. Kyselyn lopussa oli mahdollisuus antaa avointa palautetta perehdytyksestä. (Valli 2015.) E-lomaketta testattiin viidellä henkilöllä etukäteen. Palautteiden pohjalta kyselylomakkeelta poistettiin kaksi epäoleellista kysymystä, sekä muokattiin osaa kysymyksistä ymmärrettävämpään muotoon.

Kyselyn kohderyhmälle lähetettiin sähköpostitse saatekirje (Liite 1), joka sisälsi linkin kyselyyn. Saatekirjeessä pyrittiin motivoimaan vastaajia kertomalla vastaamisen hyödyistä ja mahdollisuudesta osallistua Laurean toiminnan kehittämisen. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen lähtökohdista, tavoitteista ja tutkimusetiikkaan liittyvistä seikoista. Muistutuskirje lähetettiin koko kohderyhmälle yhteensä kolme kertaa, jotta vastausprosenttia saatiin nostettua ja useampi henkilö vastaamaan kyselyyn.

Kvalitatiivinen osuus toteutettiin puolistrukturoidusti teemahaastatteluina sekä e-kyselyn avoimilla vastauksilla. Teemahaastattelussa kysymykset ovat yleensä melko avoimia, ja niiden järjestystä voi haastattelun aikana muuttaa. Poikkeuksena ovat tietyt faktapohjaiset kysymykset, kuten ikä, sukupuoli ja asuinpaikka. Joskus teemahaastattelussa esitetään myös kokonaan rungosta eriäviä kysymyksiä, jos haastattelija tai haastateltava kokee tämän tarpeelliseksi. (KvaliMOTV Teemahaastattelu 2018)

Teemahaastattelussa käytettiin apuna haastattelurunkoa (Liite 4), jossa käsiteltiin taustatiedot sekä kuusi ennalta valittua teemaa. Ennen haastattelun aloittamista käytiin läpi tutkimuksen tausta sekä eettiset lähtökohdat sekä haastateltavan taustatiedot. Ensimmäinen teema käsitteli perehdytyksen sisältöä, eli mitä perehdytys oli käytännössä pitänyt sisällään sekä käsiteltiin sosialisointia onnistumista. Toinen teema-alue käsitteli perehdytyksen kokemusta. Sen tarkoituksena oli selvittää tutkittavan onnistumisen ja epäonnistumisen kokemuksia perehdytykseen liittyen, sekä peilata tutkittavan aiempia kokemuksia perehdytyksestä. Seuraavan teeman aiheena oli tunnelma perehdytyksen aikana, jossa selvitettiin perehdytyksen yleistä ilmapiiriä sekä tulokkaan näkemystä vastaanotosta sekä sosialisointia onnistumisesta. Viides teema käsitteli perehdytyksen aikana ilmenneitä rooleja ja niiden merkitystä perehdytyksessä. Kuudes teema käsitteli perehdytyksen seurannan ja arvioinnin vaiheita, ja viimeinen teema perehdytyksen tavoitetilaa. Viimeisessä teemassa pyrittiin saamaan käsitys siitä, millaista perehdytystä työntekijät arvostavat ja millainen perehdyttäminen lisää sitoutumista heidän näkökulmastaan.

Haastattelijan asenne on merkittävässä roolissa haastattelun onnistumisessa. Haastattelijan tulee kohdata haastateltava emotionaalisella tasolla, ja luoda haastattelulle turvallinen ilmapiiri. Haastattelijan tulee kuunnella ja osoittaa kuuntelevansa haastateltavaa. Kuuntelun osoittaminen tarkoittaa haastateltavan vastauksiin reagoimista minimissään nyökyttämällä.

Tämän minimipalautteen lisäksi haastattelija voi reagoinnillaan edelleen syventää vastausta usealla eri tavalla. Kiinnostuksen osoittaminen esimerkiksi katseella, ilmeellä, ruumiillisella läsnäololla tai sanoilla innostaa haastateltavaa kertomaan lisää aiheesta. Haastattelija voi myös osoittaa tietämättömyyttään haastateltavan esiintuomasta aiheesta tai tunteesta, jolloin haastateltava kokee ajatuksensa arvostetuksi. Kunnioituksen osoittaminen haastateltavaa kohtaan on erityisen tärkeää, sillä haastateltava antaa omaa aikaansa ja ajatuksiaan tutkimuskäyttöön. Haastattelijan ei tule myöskään tuomita haastateltavan mielipiteitä ja ajatuksia eikä esittää omia ajatuksiaan liian kärkkäästi. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori, & Aho 2017.)

#### 5.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen laadullisen aineiston analyysiin hyödynnettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissä aineistosta pyritään etsimään merkityksiä, yhtäläisyyksiä ja kokonaisuuksia. Tässä menetelmässä aineistoa ei pyritä kvantifioimaan numeeristen muuttujien avulla, vaan analyysi perustuu merkitys-kokonaisuuden muodostamiseen. Sisällönanalyysi voi olla joko teoria- tai aineistolähtöinen. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty teorialähtöistä sisällönanalyysia. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi perustuu aiempaan tietoon ja tutkimuksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Vilkkä 2015; Tampereen Yliopisto.)

Aiemmin määritelty teoria on analyysin perustana, ja kerättyä aineistoa verrataan siihen. Teorialähtöinen sisällönanalyysi etenee prosessina, johon kuuluu kolme vaihetta. Nämä vaiheet ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteellistäminen. Aineistolähtöisessä analyysissä puolestaan analyysia ohjaa kerätty aineisto. Tutkija ei siis määrittele etukäteen, mikä on tutkittavassa ilmiössä keskeistä, sillä keskeiset käsitteet muodostuvat aineiston pohjalta. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006; Vilkkä 2015; Tampereen Yliopisto.)

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tuloksia esiteltäessä käsitellään vuorovaikutteiseen perehdyttämiseen, työyhteisöön socialisoitumiseen, perehdyttämisen seurantaan ja arviointiin sekä käytännön prosessin onnistumiseen liittyviä asioita. Tutkimuksen perusjoukkoon kuului 75 henkilöä, joista 46 (61,3%) vastasi e-kyselyyn ja 4 (5,3%) osallistui

teemahaastatteluun. E-kyselyssä tavoiteltiin korkeaa vastaajamäärää, joka olikin melko korkea. Teemahaastatteluilla pyrittiin saamaan syvempää näkemystä perehdytyksen kokemuksesta. E-kyselyyn vastanneista 33 (71,7 %) oli naisia ja 13 (28,3%) miehiä.

## 6.1 Taustatiedot

Alla olevassa taulukossa 1 kuvataan vastaajien taustatietoja ja niiden jakautumista. Vastajista eniten, 31,9% oli 37-46 vuotiaita. Toiseksi eniten oli 28-36 vuotiaita, 29,8%. 47-55 vuotiaita 21,3% ja 22-27 vuotiaita 10,6%. Vähiten oli 56-65 vuotiaita, 6,4%. Vastajista noin puolet, 51,1% nimesi työskentelypaikakseen Tikkurilan. 29,8% kertoi työskentelevänsä Leppävaarassa. 4,3% työskenteli Otaniemellä, ja 2,1% Hyvinkäällä. 12,8% ei halunnut vastata kysymykseen. Vakituudessa työsuhhteessa vastaajista oli 63,8% ja määräaikaisessa 36,2% vastaajista.

Muuttuja	Taustatieto	n (N 47)	Prosenttiosuus %
Kampus	Tikkurila	24	51,1
	Leppävaara	14	29,8
	Otaniemi	2	4,3
	Hyvinkää	1	2,1
	Lohja	0	0
	En halua vastata	6	12,8
Ikä	18-21	0	0
	22-27	5	10,6
	28-36	14	29,8
	37-46	15	31,9
	47-55	10	21,3
	56-65	3	6,4
	yli 65	0	0
Sukupuoli	Nainen	33	71,7
	Mies	13	28,3
	Muu	0	0
Työsuhteen kesto	Vakituinen	30	63,8
	Määräaikainen	17	36,2
Tehtävä	Opetus	20	43,5
	HTP-henkilöstö	23	50
	Esimiestehtävä	3	6,5

Kuvio 12: Vastaajien taustatiedot

## 6.2 Vastaanotto ja työyhteisön jäseneksi sosialisoituminen

Työyhteisöön liittyminen ja vastaanotto						
	1. Täysin samaa mieltä n(%)	2. Jokseenkin samaa mieltä n(%)	3. En osaa sanoa n(%)	4. Jokseenkin eri mieltä n(%)	5. Täysin eri mieltä n(%)	N (%)
Minut vastaanotettiin työyhteisöön asianmukaisesti ensimmäisenä päivänä.	30 (63,8)	16 (34)	0 (0)	0 (0)	1 (2,1)	47(100)
Koin olevani tervetullut.	35 (74,5)	11 (23,4)	0 (0)	1 (2,1)	0 (0)	47 (100)
Koin pääseväni hyvin mukaan työyhteisöön.	19 (40,4)	20 (42,6)	2 (4,3)	6 (12,8)	0 (0)	47 (100)
Sain esimieheltäni aina apua tarvittaessa perehdytykseni aikana.	23 (48,9)	16 (34)	2 (4,3)	4 (8,5)	2 (4,3)	47 (100)
Sain kollegoiltani apua aina tarvittaessa perehdytykseni aikana.	22 (46,8)	18 (38,3)	2 (4,6)	5 (10,6)	0 (0)	47 (100)
Sain HR:stä apua aina tarvittaessa perehdytykseni aikana.	25 (53,2)	10 (21,3)	8 (17)	4 (8,5)	0 (0)	47 (100)
Sain työvälineet käyttöön välittömästi.	21 (44,7)	17 (36,2)	1 (2,1)	6 (12,8)	2 (4,3)	47 (100)

Kuvio 13: Työyhteisöön liittyminen, vastaanotto ja tuki perehdytyksen aikana.

Taulukossa 2 kuvataan työyhteisön jäseneksi liittymisen onnistumista, vastaanottoa ja tukea perehdytyksen aikana. Suurin osa vastaajista tunsivat olleensa tervetullut ja että vastaanotto koettu asianmukaiseksi. Vastauksissa nousi esille tasa-arvoinen ja lämmin vastaanotto.

*”Vastaanotto oli erityisen mieleenpainuvaa, kun kollegat kysyivät usein tunteuksia ja miten menee. Vastaanotto oli ja on edelleen positiivinen.”*

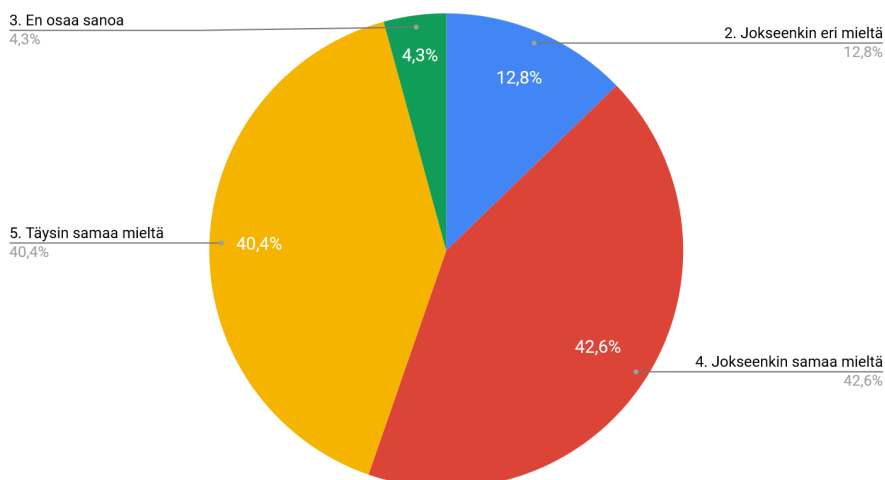
*”Perehdytyksessäni hyvää oli mukavat kollegat ja välittävä ilmapiiri.”*

83% kyselyyn vastanneista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että oli päässyt hyvin mukaan työyhteisön jäseneksi. 4,3% ei osannut vastata. 12,8% oli jokseenkin eri mieltä, ja kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Laadullisessa osuudessa esille nousi esille hyvinkin paljon toisistaan eroavia näkökulmia koskien työyhteisöön liittymistä. E-kyselyn, teemahaastatteluiden ja avoimien kysymysten sisällönanalyseista voidaan tulkita, että suurin osa vastaajista on kokenut päässeensä hyvin mukaan työyhteisön jäseneksi. Koettiin, että perehdyttäminen on ollut työyhteisöön liittymistä tukeva tekijä. Erityisesti vastaanotto ja tuki on nähty onnistuneen perehdytyksessä. On koettu, että perehdytyksen aikana on saatu tukea ja apua kollegoilta, ja että sen aikana on vallinnut välittävä ilmapiiri ja hyvä henki. Tulokastilaisuus on nähty tärkeänä yhteisöllisyyttä tukevana tekijänä.

Toisaalta teemahaastatteluissa ja avoimissa vastauksissa nousi esille myös yksinäisyyteen ja yhteisöllisyyden vähyyteen liittyvät haasteet. Vastauksissa nousi esille, että sosiaalinen aspekti on jäänyt osalla vastaajista vähemmälle, ja että osa on kokenut yksinäisyyttä perehdytyksen aikana. On myös koettu, että perehdyttäminen on ollut tulokkaan omalla vastuulla ja että työyhteisöön liittyminen on ollut omasta aktiivisuudesta kiinni. On koettu haasteellisenä, että osa oman tiimin jäsenistä työskentelee eri kampuksilla tai etänä, jolloin yhteisöllisyyttä ei välttämättä muodostu. Koettiin, että Laurea organisaationa voisi toiminnallaan edistää yhteisöllisyyden muodostumista.

*”Perehdytys vaatisi pitkäkestoisen mukana olemisen, jotta työyhteisöön pääsisi sisään. Nyt se oli aika paljon omasta aktiivisuudesta kiinni ja alkuvaiheessa oli aika orpo olo.”*

#### Koin pääseväni hyvin mukaan työyhteisöön



Kuvio 14: Koin pääseväni hyvin mukaan työyhteisöön.

Suurin osa vastaajista koki teknisen tuen toimineen hyvin ja laitteiden ja tunnuksien olleen kunnossa aloitettaessa, ja 80,9% e-kyselyyn vastanneista oli samaa mieltä tai jokseenkin sama mieltä siitä, että työvälineet oli saatu käyttöön välittömästi. 2,1% ei osannut vastata kysymykseen. E-kyselyyn vastanneista 17,1% oli sitä mieltä, että työvälineitä ei oltu saatu käyttöön välittömästi. Avoimista vastauksista ja teemahaastatteluista kävi ilmi, että joillakin vastaajista oli ollut haasteita käyttäjätunnusten käyttöönotossa. On koettu, että käyttäjätunnusten, tietokoneen ja matkapuhelimen käyttöönotossa on ollut viiveitä, ja työskentelyä ei voitu aloittaa heti työsuhteen alettua. Tämä on koettu haasteelliseksi pääosin tietokoneella tehtävässä asiantuntijatyössä.

*”Työvälineitä en saanut käyttöni välittömästi koska IT-tuella oli hyvin paljon ongelmia niin tunnusteni, tietokoneeni sekä puuttuvan puhelimeni kanssa. Meni pari päivää ennen kuin sain ne käyttöni/haltuuni. Siinä olisi ainoa asia mitä parantaisin. Koska jos tiedetään, että uusi työntekijä on tulossa, niin kaikki laitteet voisi laittaa jo valmiiksi ennen kuin niitä tullaan hakemaan. Sama ongelma ollut kahdella kollegallani, jotka ovat aloittaneet viimeisen vuoden aikana työnsä Laureassa.”*

### 6.3 Suunnitelmallisuus, materiaalit ja vastuut

E-kyselyyn vastanneista 27,7 prosentille oli tehty perehdytysuunnitelma. Avoimista vastauksista ja e-kyselyn pohjalta kävi ilmi, että suurimman osan perehdyttämisessä ei ole käytetty perehdytysuunnitelmaa. Perehdyttäminen näyttäytyi osalle vastaajista hajanaisena, eikä sillä ollut selkeää runkoa. Toisaalta jotkut vastaajista oli tyytyväisiä perehdytysuunnitelmaan ja pitivät sitä selkeänä. Teemahaastatteluissa nousi esille, että selkeä perehdyttämissuunnitelma selkiyttäisi perehdytysprosessia, ja se loisi rungon perehdyttämisen järjestelmälliselle toteuttamiselle.

	1. Täysin samaa mieltä n(%)	2. Jokseenkin samaa mieltä n(%)	3. En osaa sanoa n(%)	4. Jokseenkin eri mieltä n(%)	5. Täysin eri mieltä n(%)	N (%)
Perehdyttäjälläni oli riittävästi aikaa perehdyttää minut työtehtäviini.	6 (12,8)	15 (31,9)	5 (10,6)	12 (25,5)	9 (19,1)	47(100)
Opastukseni oli tehokasta ja laadukasta.	11 (23,4)	13 (27,7)	8 (17)	10 (21,3)	5 (10,6)	47 (100)
Olisin kaivannut enemmän opastusta työtehtävissäni.	11 (23,4)	16 (34)	8 (17)	10 (21,3)	2 (4,3)	47 (100)
Perehdytysmateriaalit olivat ajantasaiset ja kattavat.	4 (8,5)	24 (51,5)	9 (19,1)	8 (17)	2 (4,3)	47 (100)
Perehdytysmateriaalit tukivat oppimistani ja integroitumistani työyhteisöön.	6 (12,8)	21 (44,7)	10 (21,3)	8 (17)	2 (4,3)	47 (100)
Perehdytysmateriaalit olivat helposti saatavilla.	2 (4,3)	20 (42,6)	10 (21,3)	12 (25,5)	3 (6,4)	47 (100)

Taulukko 1: Perehdyttäjän vastuu, materiaalit ja työhönopastus.

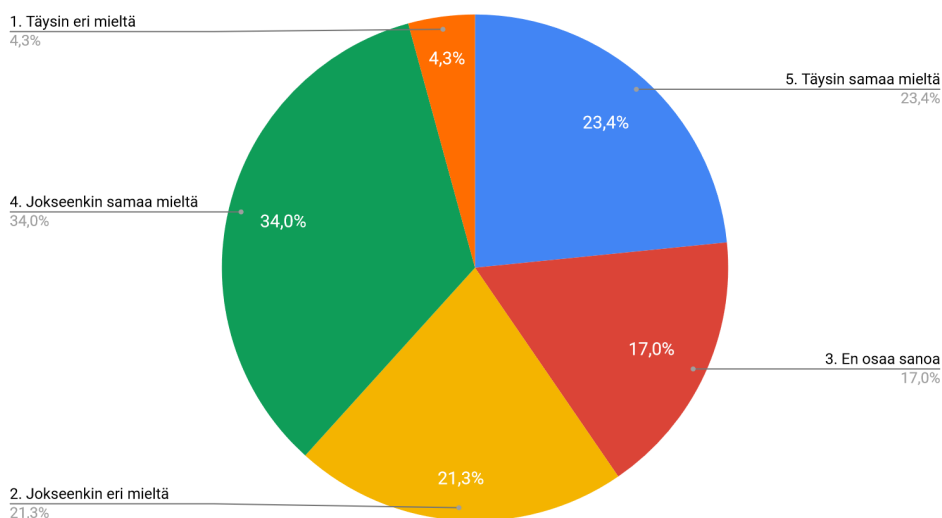
*”Perehdytykseen on hyvä olla selkeä runko, jotta perehdytettävä osaa hahmottaa, mitä tulee missäkin vaiheessa ja osaa siten myös ajatella paremmin asioita.”*

*”Laurean perehdytysohjelma on väistämättä laadukain, vaikka olen työskennellyt monissa asiantuntija- ja kehitysorganisaatioissa kansallisesti ja kansainvälisesti. Perehdytys alkaa mielestäni jo rekrytoinnista ja jatkuu varsinaiseen perehdytysohjelmaan. Hyvin suunniteltu kokonaisprosessi on vaikuttanut ratkaisevasti siihen, että olen sitoutunut ja motivoitunut työskentelemään Laurean palveluksessa jatkossakin.”*

Taulukosta 1 nähdään, että noin puolet kokivat, että perehdyttäjällä oli riittävästi aikaa perehdytettävälle. Noin puolet oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että opastus oli tehokasta ja laadukasta. 57,4 % e-kyselyyn vastanneista koki, että olisi tarvinnut enemmän opastusta työtehtävissään. Avoimissa kysymyksissä nousi myös tämä asia esille. Vastauksista ilmeni, että vastaajat olisivat tarvinneet enemmän nimenomaan omaan työtehtävään perehdyttämistä. Myös avoimissa kysymyksissä ja teemahaastatteluiden tulista tuli esille perehdyttäjän

kiire ja lisäopastuksen tarve. Vastajat kokivat, että perehdyttäjälle tulisi järjestää enemmän aikaa perehdytyksen läpiviemiseen ja hänen tulisi tehdä tilaa kalenterista uudelle tulokkaalle. Lisää opastusta kaivattiin myös opetus- ja ohjauskäytänteiden, järjestelmien ja opintojaksojen kanssa. Toivottiin myös, että perehdyttäminen alkaisi jo ennen työsuhteen aloitusta, joka helpottaisi ensimmäisen päivän stressiä.

Olisin kaivannut enemmän opastusta työtehtävissäni.



Kuvio 15: Olisin kaivannut enemmän opastusta työtehtävissäni.

*”Olisin kaivannut lisäopastusta opetus- ja ohjaustyön käytänteistä ja yhteisesti sovituista linjoista Laureassa. Kysyessäni olen kyllä aina saanut vastauksen. Esimiehet ja kollegat ovat olleet avuliaita ja antaneet aikaansa, kun olen tarvinnut lisäperehdytystä.”*

*”Omaan työtehtävään perehdyttämistä tarvitaan lisää. Muutama tunti ensimmäisellä viikolla ei riitä mihinkään, vaikka työ tekijäänsä opettaakin.”*

Henkilöstön intra on koettu hyödyllisenä perehdyttämisen kanavana ja että intrassa on kaikki tarvittava tieto saatavilla. Myös intrasta löytyvät ohjeet ja materiaalit koskien työsuhteasi- oita on koettu hyvänä asiana. Vastauksista ilmeni, että vaikka intrasta löytyy tarvittavat ohjeet, niiden löytyminen on välillä haastavaa valtavan tietomäärän vuoksi. Vastauksista voidaan päätellä, että vastajat kokivat intran olevan paikoin epäjärjestelmällinen ja että siellä

on osittain vanhentunutta tietoa. Todettiin, että hakukone-toiminto ei aina löydä oikeaa tietoa, joten tiedon löytyminen on koettu välillä haasteelliseksi. Vastajaat toivoivat, että perehdytyksessä opastettaisiin intran käyttöä.

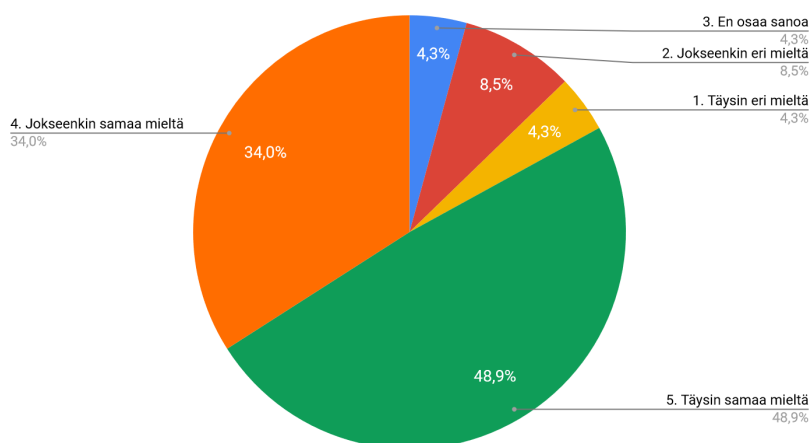
82,9% e-kyselyyn vastanneista oli joko jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä, että esimies auttoi aina tarvittaessa. Vastauksista ilmeni tyytyväisyys lähimmän esimiehen osuuteen perehdytyksessä. Voidaan todeta, että apua on saatu aina kun on pyydetty, mutta osa vastaajista olisi kaivannut esimieheltä aktiivisempaa yhteydenpitoa. Koettiin myös, että esimiehen työskennellessä eri kampuksella vuorovaikutteiseen perehdyttämiseen ja seurantaan pitäisi panostaa enemmän. Suurin osa sai apua kollegoiltaan apua aina kysyttäessä. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastaajista pitää kollegoitaan avuliaina ja auttavaisina. Toivottiin, että myös kollegoille resursoitaisiin aikaa uuden työntekijän perehdytyksessä, ja sitä kautta työyhteisö myös tutustuisi uuteen tulokkaaseen paremmin. Avoimista vastauksista ilmeni, että monet kokivat saaneensa apua aina tarvittaessa ja että perehtymiseen on pääsääntöisesti ollut riittävästi aikaa.

*”Perehdytys tapahtui ystävällisessä hengessä. Esimieheni hoiti yleisen osuuden hyvin.”*

*”Perehdytyksessäni hyvää oli esimieheni kanssa käyty keskustelu työtehtävien sisällöstä ja työskentelystä yleensä.”*

*”Jonkun henkilön pitäisi valvoa ja koordinoida perehdytystä koska jos se jätetään vain esimiesten vastuulle niin ihmiset saavat kovin eritasoisen opastuksen. Perehdytyksen tärkeydestä olisi puhuttava esimiehille.”*

Sain esimieheltäni apua aina tarvittaessa perehdytykseni aikana.



Kuvio 16: Sain esimieheltäni apua aina tarvittaessa.

Avoimien kysymysten ja teemahaastatteluiden pohjalta ilmeni, että moni on kokenut itsellään olleen suuri vastuu perehdytyksen eteenpäin viemisestä. Moni on ottanut aktiivisen ja itseohjautuvan roolin, vaikkakin esimiehen ja kollegoiden tukea on kaivattu lisää. Vastaajat ovat etsineet itsenäisesti tietoa ja oikeita henkilöitä tiedon löytymiseksi. Koettiin, että perehdyttämismateriaalien ja oman työn kannalta oleellisen tiedon tulisi olla helpommin saatavilla.

*”Oma perehdytykseni ei ollut kovinkaan kattava, vaan mentiin lähinnä tekemällä oppii -asenteella. Tämä oli omalla kohdallani hyvä asia, mutta tietysti jollekin voi olla vaikeaa.”*

E-kyselyssä saadun avoimen palautteen ja teemahaastatteluissa nousseiden seikkojen perusteella voidaan todeta, että jotkut vastaajista ovat kokeneet oman tehtävänkuvan organisaatiossa työsuhteen alkaessa epäselväksi. Tämä nousi esille e-kyselystä saadusta avoimesta palautteesta sekä teemahaastatteluista. Osa koki, että oma esimies ei ole ollut tietoinen vastaajien työn sisällöstä ennen perehdyttämisen aloittamista. Osa toivoi perehdyttämisen suunnittelussa kiinnitettävän huomiota siihen, millainen työtehtävä on kyseessä. Avoimen palautteen perusteella osa vastaajista on kaivannut työn tavoitteiden ja oman työnkuvauksen tarkentamista jo ennen työsuhteen aloittamista. Vastaajat ovat kokeneet, että perehdyttämisen onnistuminen on haasteellista, mikäli työn tavoitteet ja odotukset eivät ole tulokkaalla tiedossa.

*”Perehdytystä hankaloitti se, etten saanut tehtävänkuvaa tai kuvausta työn tavoitteista, minkä takia uuden tiedon omaksuminen oli todella hankalaa.”*

*”Olisin kaivannut lisää tietoa siitä, mitkä ovat Laurean käytännöt eri asioissa. Ensimmäisten kuukausien aikana muokkasin itse omaa työtehtävääni sen mukaiseksi kuin halusin. Edelleen on tullut itselleni eteen tehtäviä, joiden kuulumista työtehtäviini en ole tiennyt.”*

74,5 % e-kyselyyn vastanneista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että HR:stä oli saatu apua aina tarvittaessa. 17 % ei osannut vastata kysymykseen ja 8,5% oli osittain eri mieltä. Avoimissa vastauksissa korostui, että HR:n osuus on ollut perehdyttämisessä onnistunutta. Vastajat olivat kokeneet, että HR:stä sai hyödyllistä tietoa organisaation toimintatavoista ja työsuhdeasioista. Osa ei ollut saanut kaikkea tietoa HR perehdytyksestä ja osa olisi kaivannut selkeämpää vastuunjako HR:n ja esimiehen välillä. Vastauksista ilmeni, että uusille työntekijöille järjestettävä tulokastilaisuus on koettu erittäin hyväksi. Vastauksissa korostui tulokastilaisuuden yhteisöllisyyttä lisäävä vaikutus ja kollegoihin tutustuminen. Jotkut toivoivat henkilökohtaista kutsua tilaisuuteen, sillä oli koettu, että alussa ei välttämättä ehdi seurata intraa aktiivisesti. Osalla tulokastilaisuus tuli sen verran myöhään vastaan, että oli jo ehditty perehtyä tulokastilaisuudessa käytäviin asioihin itsenäisesti.

#### 6.4 Arvoihin, kulttuuriin ja strategiaan perehdyttäminen

51,1% e-kyselyn vastaajista koki, että perehdytyksen aikana käytiin Laurean strategiset arvot ja eettiset ohjeet läpi. 48,9% mielestä näitä asioita ei käsitelty perehdytysprosessin aikana. Avoimista vastauksista ja haastatteluista ilmeni, että Laurean toimintamallista ja Laureasta organisaationa olisi kaivattu enemmän tietoa perehdytyksen aikana. Osa oli sitä mieltä, että kulttuuri ja arvot ovat tulleet enemmän oman perehtyneisyyden kautta, kuin varsinaisessa perehdytyksessä. Vastauksista ilmeni, että arvoja ja eettisiä ohjeita tulisi vastaajien mielestä tuoda enemmän esille jo ennen työsuhteen aloittamista. Noin puolet vastaajista koki, että perehdytyksen aikana saatiin monipuolisesti tietoa Laureasta organisaationa ja että organisaation perehdyttäminen onnistui hyvin.

*”Organisaatioon perehdyttäminen onnistui hyvin ja tietoa oli paljon.”*

*”Uutena organisaation ulkopuolelta tulevana työntekijänä koin hyvin haastavaksi sen, ettei kukaan perehdyttänyt minua Laureaan organisaationa tai yleisiin toimintatapoihin.”*

## 6.5 Seuranta ja arviointi

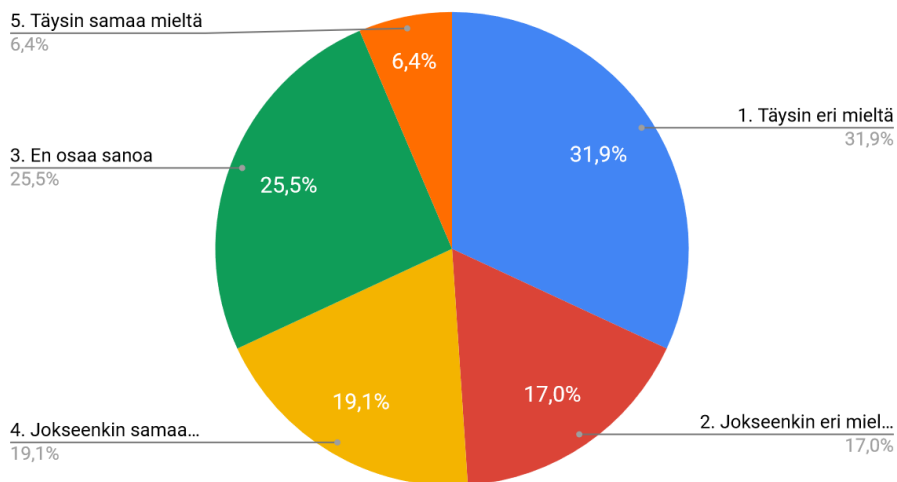
	1. Täysin samaa mieltä n(%)	2. Jokseenkin samaa mieltä n(%)	3. En osaa sanoa n(%)	4. Jokseenkin eri mieltä n(%)	5. Täysin eri mieltä n(%)	N (%)
Esimieheni piti minulle palaute/arviointi keskustelun perehdytyksen jälkeen.	6 (12,8)	8 (17)	6 (12,8)	8 (17)	19 (40,4)	47(100)
Sain palaute/arviointikeskustelussa hyödyllistä palautetta.	4 (8,9)	5 (11,1)	19 (42,2)	4 (8,9)	12 (26,7)	45 (100)
Minulla oli mahdollisuus antaa esimiehelleni palautetta perehdytyksen onnistumisesta.	9 (19,6)	8 (17,4)	13 (28,3)	3 (6,5)	13 (28,3)	46 (100)
Palautekeskustelu oli ajoitettu sopivaan ajankohtaan.	6 (13)	5 (10,9)	22 (47,8)	3 (6,5)	10 (21,7)	46 (100)
Koin, että perehdytykseni etenemistä seurattiin riittävästi.	3 (6,4)	9 (19,1)	12 (25,5)	8 (17)	15 (31,9)	47 (100)

Taulukko 2: Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

E-kyselyn vastaajista suurimmalle osalle ei oltu pidetty perehdyttämisen arviointikeskustelua. Taulukosta 3 voidaan todeta, että monet ovat vastanneet kysymyksissä 2-4 *en osaa sanoa*, mikä osaltaan viittaa siihen, että arviointikeskustelua ei ole heidän osaltaan pidetty. 48,9% oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että heidän perehdyttämistään oli seurattu riittävästi. Voidaan siis todeta, että perehdyttämisen seuraamisen lisääminen vastaisi henkilöstön tarpeita ja odotuksia.

Avoimien vastauksien ja teemahaastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että suurimmalle osalle vastaajien perehdyttämisen etenemistä ei oltu seurattu arviointikeskustelulla tai muilla tavoin. Vastauksista ilmeni, että suurin osa olisi kokenut arviointikeskustelun perehdyttämistä tukevana tekijänä. Osa vastaajista kertoi, että arviointikeskustelu oli pidetty kehityskeskustelun tai muun vuorovaikutustilanteen yhteydessä ja osa koki, että varsinainen palautekeskustelu ei ole välttämätön.

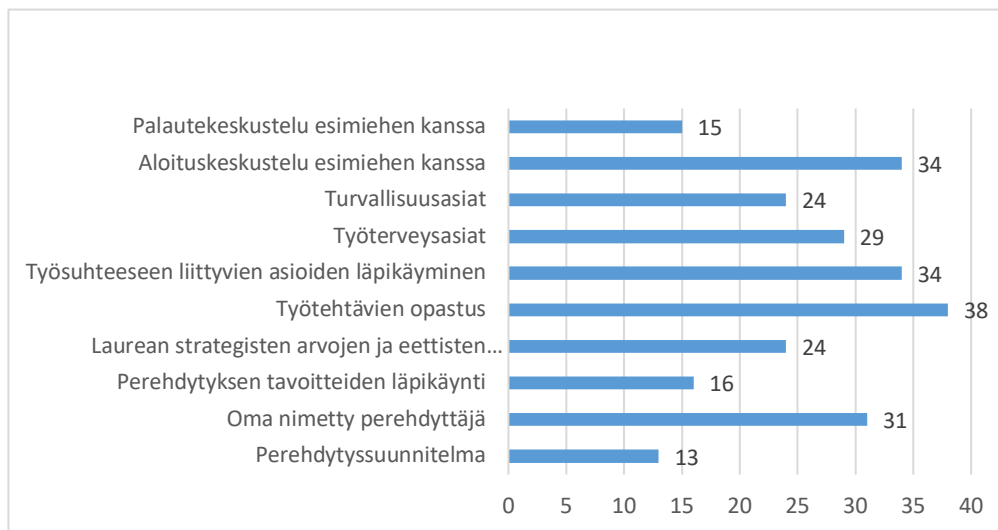
### Koin, että perehdytykseni etenemistä seurattiin riittävästi.



Taulukko 3: Koin, että perehdytykseni etenemistä seurattiin riittävästi.

#### 6.6 Eteneminen ja kokonaiskuva

Alla olevasta taulukosta 2 voidaan huomata, että 15 (31,1%) vastaajista kertoi, että heille on pidetty palautekeskustelu perehdytyksen aikana vastaajien kokonaismäärän ollessa 47. 34:lle (72,3%) oli pidetty aloituskeskustelu työsuhteen alussa. Turvallisuus- ja työterveysasiat oltiin käyty läpi noin puolen vastaajista kanssa. Vastaajista 34 (72,3%) koki, että heille oli kerrottu työsuhteeseen liittyvät asiat perehdytyksen aikana ja 38:lle (80,9%) oli opastettu työtehtävät. Laurean strategiset arvot ja eettiset ohjeet oli kerrottu noin puolelle vastaajista ja perehdytyksen tavoitteet olivat selvillä 16 (34%) henkilölle. 31 (66%) vastaajista koki, että heille oli nimetty oma perehdyttäjä ja 13 (27,7%) oli osoitettu perehdytysuunnitelma.



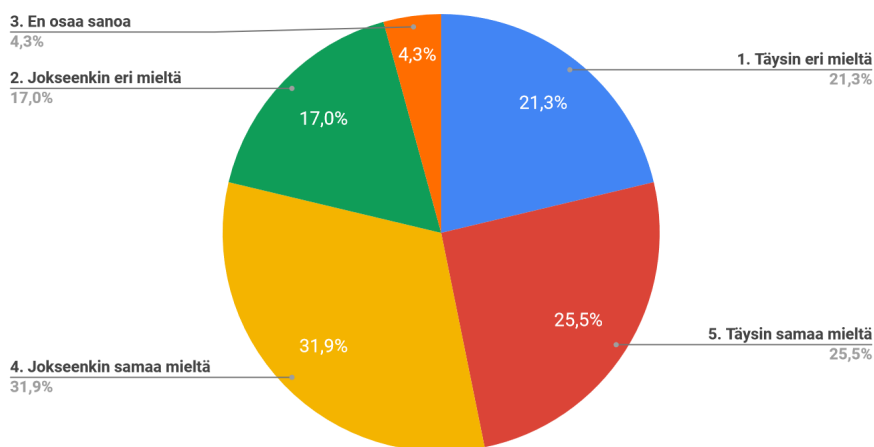
Taulukko 4: Perehdyttämisen sisältö

Avoimien vastausten ja teemahaastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että vastaajat kaipaavat selkeää runkoa ja jatkumoa perehdyttämisprosessille. E-kyselyn perusteella noin puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että perehdyttäjällä ei ollut riittävästi aikaa perehdyttämisen toteuttamiseen. Osalla vastaajista perehdyttäminen on ollut kestoltaan muutaman tunnin, mikä on koettu jokseenkin haasteellisena. Vastauksissa korostui, että perehdyttäminen oli joidenkin vastaajien osalta koettu liian lyhyeksi ja että lyhyessä ajassa ei ole mahdollista omaksumaa kaikkea tietoa ja toimintamalleja. Vastaajien mielestä asioihin pitäisi palata uudelleen ja uudelleen, jotta tiedon omaksuminen varmistuu. Koettiin, että perehdyttämisen suunnittelu- vaiheessa tulisi kiinnittää huomiota perehdyttämisen määrään. Vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että apua sai aina kysyttäessä. Osan mielestä alussa oli riittävästi aikaa perehtyä materiaaleihin ja käytäntöihin itsenäisesti sekä perehdyttäjän opastuksella. Osa oli kokenut perehdytysuunnitelman ja perehdyttämisen etenemisen laadukkaaksi ja selkeäksi.

*”Tällä kertaa oli varattu jopa reilu viikko asioiden läpikäymiseen edellisen työntekijän kanssa, joten omalla kohdallani ehdimme melko hyvin käydä asiat läpi.”*

*”Perehdytys oli hyvin suppea, hoidettu kahden päivän aikana parilla tunnilla, eikä jatkoa aloituksen jälkeen seurattu millään tavalla. Tietomäärä oli valtava.”*

Perehdytyksessäni kerrottiin, miten mahdollisessa hätätilanteessa toimitaan.

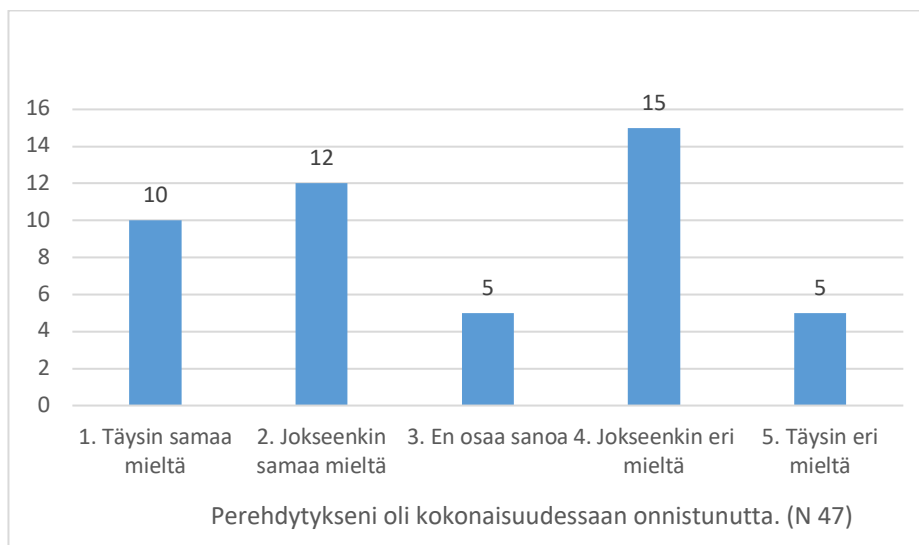


Kuvio 17: Perehdytyksessäni kerrottiin, miten mahdollisessa hätätilanteessa toimitaan.

42,5% kyselyyn vastanneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että ennako-odotukset Laurean perehdyttämisestä täyttyivät. 36,2% oli taas jokseenkin tai täysin eri mieltä. 21,3% vastaajista ei osannut vastata kysymykseen. Teemahaastattelussa ja avoimissa vastauksissa korostui kaksi näkökulmaa liittyen kokemukseen Laurean perehdytyksestä. 22 (46,8%) vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että perehdytys oli kokonaisuudessaan onnistunutta. 20 (42,5%) ei pitänyt perehdytystä kokonaisuudessaan onnistuneena. 5 (10,6%) ei osannut vastata kysymykseen.

*”Kokonaisuutena perehdytys on kattavaa ja on hyvä, että tulokkaille on vielä erillisiä perehdytyspäiviä, joissa voi verkostoitua muiden uusien kanssa.”*

*”Kokonaiskuva perehdytyksestä jäi epäselväksi eikä minulla ollut juurikaan yhteistä aikaa kasvotusten mentorini kanssa.”*



Taulukko 5: Perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunutta.

### 6.7 Perehdytyksen tavoitetilä

Teemahaastatteluiden ja avoimien vastausten pohjalta voidaan päätellä, että vastaajien mielestä hyvä perehdyttäjä on kärsivällinen, innostunut ja osaa ja haluaa tehdä aikaa omasta kalenteristaan tulokkaalle. Tärkeänä koettiin, että tulokkaalle ei tule oloa, että hän on perehdyttäjälle rasite. Vastauksissa korostui myös perehdyttäjän vuorovaikutustaidot ja se, että perehdytys on kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, missä molempien osapuolten on mahdollista oppia toisiltaan. Vastauksista ilmeni myös, että perehdyttäjän tulee kertoa yrityksen asioista positiivisessa hengessä. Pidettiin myös tärkeänä, että perehdyttäjä kykenee asettumaan tulokkaan asemaan ja tiedostaa sen, että kaikki on tulokkaalle uutta, vaikka hän olisi miten kokenut ammattilainen. Vastaajien mielestä perehdyttäjän tulisi perehdytys suunnitelman lisäksi perehdyttää niin sanottuun hiljaiseen tietoon.

*”Hyvä perehdyttäjä on sellainen, joka kykenee ainakin jollain tasolla asettumaan sen perehdytettävän asemaan. Joka ymmärtää ja osaa nähdä asiat perehdytettävän kannalta. Tulisi suhtautua niin, että ihminen tulee täysin ulkopuolelta tänne, eikä se tiedä ihmisiä eikä tiloja, vaikkakin olisi se substanssi-osaaminen.”*

*”Käytännön asioissa oppiminen tapahtuu kohdallani parhaiten niin, että tekee itse. Asiaa tulee kuitenkin niin paljon alussa, että puolet menee ohi. Hyvä perehdyttäjä on tavoitettavissa. Että pystyy puhelimella tai pikaviestillä saamaan kiinni.”*

*”Hyvä perehdyttäjä kertoo yrityksen asioista ja omista kokemuksistaan, etenkin positiivisia. Hyvä perehdyttäjä ei myöskään tuo omia ongelmiaan työpäivällä esiin. Väljyys on tärkeää, sillä ensimmäisenä päivänä tietoa tulee niin paljon ja on myös tärkeää, että perehdytys olisi tasapainoista.”*

Vastaajien mielestä perehdyttäminen olisi parhaimmillaan järjestelmällistä, riittävästi tuetua ja siihen olisi resursoitu tarpeeksi aikaa. Heidän mielestään uuden työntekijän tehtävänkuva tulisi tarkentaa jo ennen rekrytointia ja heidän mielestään huolellinen suunnittelu on tärkeä osa perehdytysprosessia. Tulisi ymmärtää, että perehdyttämisessä sitoudutaan pitkään prosessiin. Perehdyttämisen merkitys tulisi vastaajien mielestä ymmärtää organisaatiossa johdon tasolla, ja ohjata siihen riittävästi resursseja. Myös esimiehen ja työyhteisön riittävä tuki nähdään osana ihanteellista perehdyttämistä.

## 7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät ovat kokeneet kohdeorganisaation perehdytysprosessin sekä selvittää, miten tätä prosessia voisi kehittää enemmän myös kohdeyhmän tarpeita vastaavaksi. Tavoitteena oli selvittää, millaisia asioita kohdeyhmän henkilöt arvostavat perehdytyksessä sekä tuoda esiin, mistä asiantuntijoiden perehdyttäminen muodostuu ja mihin seikkoihin prosessissa tulee kiinnittää huomiota. Tutkimuksen tavoitetta lähdettiin toteuttamaan määrittelemällä tutkimuskysymykset ja tarkentamalla tutkimusongelma. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset e-kyselyn ja teemahaastatteluiden avulla. E-kyselyssä tavoiteltiin mahdollisimman korkeaa vastaajamäärä ja teemahaastatteluisa pyrittiin etsimään syvempiä merkityksiä ja kokemuksia. E-kyselyiden vastaajaprosentti oli 61,3%, eli melko hyvä.

Tutkimuksessa ilmenneiden seikkojen perusteella voidaan todeta, että perehdytysprosessi on koettu eri yksilöiden välillä merkittävästikin eri tavalla. Kysyttäessä vastaajilta perehdytysprosessin kokonaiskuvasta, noin puolet oli sitä mieltä, että perehdyttäminen oli ollut kokonaisuudessaan onnistunutta. Ennako-odotukset perehdyttämisestä täyttyivät noin puolella vas-

taajista. Vastauksissa korostui kaksi toisistaan eroavaa näkökulmaa. Toisaalta perehdyttämisen kokonaisuus oli koettu pääsääntöisesti hyvänä, mutta vastauksista nousi esille myös perehdyttämisen osittain puutteellinen suunnittelu ja toteuttaminen. Suurimmalle osalle vastaajista ei oltu tehty perehdyttämissuunnitelmaa ja osa kaipasi oman tehtäväkuvan tarkentamista ennen työsuhteen alkamista. Osa kaipasi myös yhteisöllisyyden vahvistamista ja perehdyttämiselle selkeää runkoa ja jatkumoa. Myös työhönopastusta kaivattiin lisää.

Lähes kaikki (97,8%) vastaajista koki, että heidät oltiin vastaanotettu asianmukaisesti ensimmäisenä työpäivänä. Saman verran vastaajista koki, että he olivat tervetulleita Laureaan. Jonkin verran vähemmän (83 %) mielestä he olivat päässeet hyvin mukaan työyhteisöön. Avoimissa vastauksissa ja teemahaastattelussa ilmeni joidenkin vastaajien osalta yhteisöllisyyden vähyteen ja alun yksinäisyyteen liittyvät haasteet. Perehdytyksen tärkeimpinä tavoitteina on auttaa yksilöä sopeutumaan osaksi ryhmää ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Siksi on tärkeää, että työyhteisöön sopeuttamiseen panostetaan ja käytetään aikaa. (Eklund 2018, 107.)

Koettiin myös, että varsinaista työhönopastusta olisi pitänyt olla nykyistä enemmän. 57,4% vastaajista oli sitä mieltä, että työhönopastusta ei ollut riittävästi. 25,6% vastaajista koki, että he olivat saaneet riittävästi opastusta työtehtävissään. Lisää opastusta kaivattiin opetus- ja ohjauskäytänteiden, järjestelmien ja opintojaksojen kanssa. 44,7% vastasi, että perehdyttäjällä oli ollut riittävästi aikaa perehdytettävälle. 44,6 % vastasi, että perehdyttäjällä ei ollut riittävästi aikaa. Perehdyttäjän tulisi varata kalenteristaan aikaa perehdytettävälle ja olla läsnä ensimmäisinä viikkoina. Suurin osa vastaajista koki, että he olivat saaneet apua esimieheltä ja kollegoilta aina kysyttäessä. Osa kuitenkin toivoi esimieheltä aktiivisempaa yhteydenpitoa ja seurantaa. Noin puolet vastaajista koki, että perehdyttämisen seurantaa esimiehen toimesta oli vähäisesti tai ei lainkaan.

Opinnäytetyön tuloksista ilmenee, mitä kohderyhmä pitää hyvänä Laurean tämänhetkisessä perehdytysprosessissa ja mitä tulisi kehittää. Ensimmäisen päivän vastaanotto ja työyhteisöön integroituminen on pääosin koettu onnistuneena asiana. Myös esimieheltä, kollegoilta ja HR:stä on saatu hyvin tukea ja on koettu, että perehtymiseen on ollut riittävästi aikaa. Osalle vastaajista oli nimetty henkilökohtainen perehdyttävä, mikä oli koettu avoimien vastausten ja teemahaastatteluiden perusteella hyvänä asiana. Myös tulokastilaisuus on koettu yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä. Silti kehitettävää löytyi yhteisöllisyyden vahvistamisesta ja työhönopastuksesta. Sen lisäksi koettiin, että perehdyttäjällä tulisi olla enemmän aikaa tulokaslehdelle.

Tuloksista saadaan näkökantaa myös siihen, minkälainen perehdyttäminen olisi kohderyhmän mielestä sellaista, mihin tulisi pyrkiä. Tutkimuksen tulokset ovat hyödyllisiä ja niitä käytetään kohdeorganisaation perehdyttämisen kehittämisen perustana. Tuloksista ilmenee, mitkä asiat

on koettu hyvänä kohdeorganisaation perehdytysprosessissa ja mitä asioita tulisi kehittää. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muiden asiantuntijaorganisaatioiden perehdyttämisen kehittämisessä. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttämistä käsitellään asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmasta, ja tuloksista nähdään, millaisia asioita asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt arvostavat perehdytysprosessissa.

## 7.1 Kehittämisehdotukset

Perehdyttäminen lähtee liikkeelle huolellisesta suunnittelusta. Suunnittelu alkaa jo ennen rekrytointia määrittelemällä tulokkaan rooli ja työtehtävät organisaatiossa. Tutkimuksessa nousseiden seikkojen perusteella perehdyttämisen suunnitteluun voisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Huolellisen suunnittelun ja vastuuttamisen avulla perehdyttämisprosessi voidaan saada tasalaatuiseksi kaikille henkilöstön jäsenille. Kohdeorganisaatiossa on käytössä HR:n laatima yleinen perehdyttämissuunnitelma, mutta siitä huolimatta ainoastaan 27,7 prosentille vastaajista oli tehty perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämissuunnitelman laatiminen on tällä hetkellä esimiehen vastuulla. Perehdyttämissuunnitelma olisi hyvä olla osoitettu kaikille henkilöstön jäsenille, riippumatta asemasta organisaatiossa tai riippumatta siitä, onko kyseessä opetus- tai muu henkilökunta. Perehdytysuunnitelma on yleisluontoinen, joten se olisi hyvä muokata aina erikseen jokaisen yksilön kohdalle soveltuvaksi esimiehen tai esimiehen osoittaman perehdyttäjän toimesta. Suunnitelman toteutumista olisi hyvä seurata esimerkiksi HR:n toimesta. Toteutumista voisi seurata automaattisesti jonkin järjestelmän kautta. Tämä voisi käytännössä toteutua niin, että esimies laatii suunnitelman ja sen jälkeen toimittaa sen HR:ään hyväksyttäväksi. Näin saadaan varmistus, että perehdyttäminen on huolellisesti suunniteltu ja perehdyttämissuunnitelma on tehty. Perehdytysuunnitelman toteutumista voidaan arvioida seurannan yhteydessä. Seurannan yhteydessä mahdollisesti nousseita kehityskohteita voisi kirjata ylös ja niiden pohjalta uudistaa ja kehittää prosessia.

Osana suunnittelua tulisi määritellä perehdyttämisen vastuuhenkilöt. Perehdyttäjäksi on hyvä nimetä henkilökohtainen mentori, joka vastaa työhönopastuksesta. Suurin osa tutkimukseen vastanneista oli sitä mieltä, että työhönopastusta olisi tarvittu enemmän. Esimiehen tulisi varmistua siitä, että perehdyttäjällä on riittävästi aikaa ja intoa perehdyttää tulokas työtehtäviin. Perehdyttäjän tulee hallita konkreettinen työ kunnolla. Mikäli perehdyttäjä ei ole aiemmin perehdyttänyt, hänelle olisi hyvä pitää HR:n tai esimiehen toimesta koulutusta perehdyttämisen tärkeydestä ja siitä, mitä asioita työhönopastuksessa tulee kunkin henkilön kohdalla käydä läpi. Perehdyttäjän tulee osata myös oppimisen perusteet ja hänen tulee osata arvioida opastuksen tarvetta. Myös esimiehille olisi hyvä järjestää koulutusta perehdyttämisestä säännöllisin väliajoin. Koulutus perehdyttäjille ja esimiehille voitaisiin järjestää

verkossa. Tärkeää olisi saada perehdyttämiselle selkeä runko ja jatkumo jokaisen tulokkaan kohdalle. Perehdyttäminen on pitkäaikainen prosessi, joka saattaa kestää jopa vuoden riippuen työtehtävästä. Perehdyttämisessä sitoudutaan aina pitkään prosessiin, joka onnistuessaan kuitenkin maksaa itsensä takaisin myöhemmin ja sitouttaa henkilöstöä. (Cook 2016, 5-6; Moisalo V.P 2011, 322; Ketola 2010, 70; Kjelin & Kuusisto 2003, 14-16.)

Perehdyttäjän ja esimiehen verkkokurssi perehdyttämisestä olisi kustannustehokas ja nykyaikainen tapa välittää tietoa perehdyttämisen merkityksestä koko organisaatiolle. Kurssissa tulisi käydä läpi perehdyttämisen tavoitteet ja vastuut, Laurean käytännöt työhönopastuksessa, oppimisen perusteet ja lähtökohdat sekä tietoa seurannan tärkeydestä. Verkkokurssi toisi perehdyttäjälle varmuutta ja taitoa opettaa ja esimiehelle tietoa perehdyttämisen tärkeydestä. Kuviossa 19 esitellään, mitä esimiehen ja perehdyttäjän verkkokurssin tulisi pitää sisällään.



Kuvio 18: Esimiehen ja perehdyttäjän verkkokurssien sisällöt.

Verkkoperehdyttäminen ja pelillistäminen toisivat lisäarvoa perehdyttämiseen. Kohdeorganisaatiossa on jo ennen tutkimusprosessin aloittamista ollut suunnitteilla verkkoperehdyttämisen käyttöönotto osaksi perehdytysprosessia. Verkkoperehdyttäminen toteutetaan käytännössä verkkokurssin muodossa, jossa kerrotaan ainakin organisaatioon ja organisaation toimintatapoihin liittyvät asiat. Näin varmistetaan, että tulokkaat saavat saman informaation perehdytyksessä. Pelillistäminen on mahdollista yhdistää verkkoperehdyttämisen kanssa. Verkkokurssiin voisi lisätä pelillisiä elementtejä, kuten oppimispelejä mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Verkkokurssin käyttöönotto lisäisi perehdyttämisen tasalaatuisuutta kaikille henkilöstön jäsenille, sillä sen avulla varmistetaan, että kaikki saavat saman informaation.

Verkkoperehdyttäminen tulisi räätälöidä erikseen opetus- ja palveluyksikön henkilöstölle sekä esimiehille. Opetus- ja palveluyksikön työnkuva eroaa toisistaan ja tämä tulisi huomioida myös verkkoperehdytyksessä. Organisaatioon liittyvät asiat, kuten strategia, arvot ja eettiset ohjeet liittyvät kaikkiin henkilöstöryhmiin, joten ne tulisi sisällyttää kaikkien kursseihin. Myös Laurean yleiset käytännöt, perustiedot tärkeimmistä järjestelmistä, matkustusohjeet ja eri yksiköihin liittyvät asiat on hyvä sisällyttää kaikkien henkilöstöryhmien verkkokursseihin. Opetushenkilöstön kurssissa tulisi lisäksi kertoa Laurean pedagogisista linjauksista ja Learning By Developing- mallista. Esimiesten verkkokurssiin voisi sisällyttää tietoa esimiestehtävissä toimivan henkilön lakisääteisistä velvollisuuksista sekä tarkempaa tietoa organisaation strategisista tavoitteista ja linjauksista. Verkkokurssissa voisi olla myös materiaalia esimiestyön kokonaiskuvasta Laurea-ammattikorkeakoulussa.

Perehdyttäminen olisi hyvä aloittaa jo ennen ensimmäistä työpäivää. Myös tutkimuksessa nousi esille, että perehdyttämisen aloittaminen jo ennen varsinaista työn aloitusta vähentäisi ensimmäisen päivän stressiä, kun tuleviin työtehtäviin ja organisaatioon pääsisi tutustumaan jo etukäteen. Verkkokurssissa olisi hyvä olla jokin osuus, jonka voi tehdä jo ennen ensimmäistä työpäivää. Osuudessa voi olla tietoa koskien tulokkaan työsuhdetta, organisaatiota ja työtehtävää. Tämä lisäisi uuden tulokkaan varmuutta ensimmäisenä työpäivänä ja vähentäisi ensimmäisen päivän stressaavuutta myös perehdyttäjältä.

Uutta tulokasta varten olisi hyvä koota tervetuloa- paketti, jonka voisi ensimmäisenä päivänä jättää hänen työpöydälleen. Tervetuloa- paketissa voisi olla tietoa koskien esimerkiksi työntekijän työtehtävää, tiimiä, toimitiloja ja työergonomiaa. Mikäli tulokas ei heti ensimmäisenä päivänä tapaa esimiestään, paketissa voisi olla tervetuloa- kirje esimieheltä tai vaihtoehtoisesti toimitusjohtajalta. Paketissa voisi olla jokin pieni lahja tai muu muistaminen, jonka lähtiimi voisi tulokkaalle hankkia. Tämä luo hyvää tiimihenkeä ja rakentaa hyvää yrityskulttuuria.

Kohdeorganisaatiossa on ollut käytössä uusille työntekijöille suunnattu tulokastilaisuus, joka on nähty yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä. Tulokastilaisuus onkin erittäin hyvä tapa tuoda uudet työntekijät yhteen, ja lisätä yhteenkuuluvuudentunnetta ja yhteishenkeä. Tulokastilaisuuden lisäksi olisi hyvä järjestää myös vapaamuotoisia tapahtumia ja muistaa pyytää tulokas aina erilaisiin tilaisuuksiin mukaan. Perehdyttävän mentorin tulee pitää huolta siitä, että uusi henkilö otetaan mukaan vapaamuotoisiin tilaisuuksiin. Voisi ottaa tavaksi, että aina uuden henkilön aloittaessa lähdetäisiin yhdessä viettämään iltaa tai esimerkiksi syömään. Uuden henkilön kohdalla voitaisiin myös järjestää yhteinen kahvihetki työpaikalla, jossa uusi henkilö toivotettaisiin tervetulleeksi kakun kera. Nämä asiat lisäävät yhteisöllisyyttä sekä vaikuttavat positiivisesti yrityskulttuuriin. Myös esittelykierron kampuksella ja kuvallinen esittely intrassa on ollut yhteisöllisyyttä lisäävä tekijä, ja se olisi hyvä ottaa käyttöön kaikkien aloitta-

neiden kohdalla. Voisi esimerkiksi nimetä vastuuhenkilön, jolle jokainen uusi työntekijä lähettää valokuvan ja lyhyen esittelytekstin. Vastuuhenkilö huolehtisi esittelyn laittamisesta intraan. Vastuuhenkilö voisi olla esimerkiksi HR- tai markkinointiharjoittelija. On tärkeää luoda tulokkaalle turvallinen, odotettu ja tervetullut ilmapiiri.

Henkilöstön intraa hyödynnetään perehdyttämisessä, ja sieltä löytyy kaikki perehdytyksessä käytettävä materiaali. Intra onkin koettu hyvänä perehdyttämisen kanavana, toki joitakin kehityskohteita löytyy. Tutkimuksessa tuli ilmi, että intrassa on jonkin verran vanhentunutta materiaalia. Tähän voisi nimetä vastuuhenkilön jokaisesta yksiköstä, joka kävisi tietyt dokumentit intrasta läpi, ja tarkistaisi niiden ajantasaisuuden ja poistaisi tarpeettoman materiaalin. Perehdytyksessä intraa voisi hyödyntää tehokkaammin siten, että opetushenkilöstölle sekä palveluyskilön henkilöstölle tehtäisiin molemmille oma linkkilista, jossa olisi linkit tärkeisiin dokumentteihin.

Yrityksen kulttuurin ja arvojen sisäistäminen on yksi tärkeä osa perehdytysprosessia. Organisaation arvoja ja eettisiä toimintatapoja olisi hyvä tuoda esille jo haastattelussa, sillä hakija muodostaa käsityksen organisaatiosta jo haastatteluvaiheessa. Tämä mahdollistaa tulokkaalle omien arvojen sekä organisaation arvojen vertailemisen. Tulokkaan ensimmäisenä viikkona on hyvä käydä läpi, mistä asioista organisaation arvot ja kulttuuri koostuvat ja miten ne näkyvät päivittäisessä toiminnassa. On hyvä rohkaista tulokasta tuomaan omia näkemyksiään esille. Tulokkaalla on ulkopuolinen käsitys organisaation tavasta toimia, ja sitä kannattaa hyödyntää kehittämistyössä myös yrityskulttuurin rakentamisessa.

Perehdyttämisen systemaattinen seuranta ja arviointi on osa perehdytysprosessia. Tutkimuksen mukaan suurin osa koki, että perehdytystä ei oltu seurattu riittävästi. Seurantaan olisi hyvä ottaa koko henkilöstön kattava menetelmä, josta tulisi myös esimiehille rutiinia. Seuranta mahdollistaa molemminpuolisen arvioinnin. Tulokkaalle välittyy kuva, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja esimiehelle se on tilaisuus antaa tulokkaalle palautetta hänen toiminnastaan. Seurannan avulla saadaan tietoa myös perehdytyksen onnistumisesta, minkä avulla saadaan tietoa, mikä perehdytyksessä on toiminut ja mitä pitäisi jatkokehittää.

Kehitysehdotukset	Ennen rekrytointia	Ensimmäisenä päivänä	Ensimmäinen viikko ja kuukausi
<b>Suunnittelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehtävänkuvan tarkka määrittely</li> <li>• Selkeä runko prosessille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perehdytys suunnitelma käyttöön kaikille – esimies laatii ja HR tarkistaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkumon varmistaminen</li> </ul>
<b>Vastaanotto ja yhteisöllisyyden vahvistaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tervetuloa-paketin kokoaminen</li> <li>• Ensimmäisen päivän ohjelman suunnitteleminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimiin ja työympäristöön tutustuminen yhdessä perehdyttäjän tai esimiehen kanssa</li> <li>• Tervetuloa-paketti</li> <li>• Kahvi/kakkuhetki uudelle tulokkaalle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuullinen esittely intraan</li> <li>• Yhdessä vapaamuotoiseen illan viettoon</li> <li>• Yhdessä lounaalle</li> <li>• Aloituskustelu esimiehen kanssa</li> </ul>
<b>Verkkoperehdyttäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkkokurssin aloittaminen noin viikkoa ennen työn aloitusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkkokurssin suorittaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkkokurssin suorittaminen kokonaisuudessaan</li> </ul>
<b>Työhönopastus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuuhenkilöiden nimeäminen</li> <li>• Koulutuksen järjestäminen esimiehelle ja perehdyttäjälle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhönopastuksen systemaattinen toteuttaminen perehdytys suunnitelman mukaisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhönopastuksen systemaattinen toteuttaminen perehdytys suunnitelman mukaisesti</li> </ul>
<b>Intra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linkkilistan kokoaminen</li> <li>• Vanhentuneiden tietojen päivittäminen</li> </ul>		
<b>Kulttuuriin, arvoihin ja visioon perehdyttäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastattelutilanne hyvä mahdollisuus korostaa organisaatiolle tärkeitä arvoja ja eettisiä toimintatapoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisältyy verkkokurssiin</li> <li>• Rohkaistaan tulokasta rakentamaan hyvää yrityskulttuuria omalla toiminnallaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyydetään tulokkaalta palautetta organisaation toiminnasta ja kehittämis ehdotuksia</li> </ul>
<b>Seuranta</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seurannan systemaattinen toteuttaminen perehdytys suunnitelman mukaisesti</li> </ul>

Taulukko 6 : Kehitysehdotuksia organisaation perehdytysprosessiin.

## 7.2 Tutkimuksen eettisyys

Eettisten näkökulmien huomioiminen ja eettisiin ohjeisiin tutustuminen on osa tutkimusprosessia. Tutkimuksessa tulee noudattaa HTK- ohjetta. Opinnäytetyössä toteutettava tutkimus voi olla eettisesti hyväksytty ainoastaan, jos siinä on noudatettu HTK- ohjeessa mainittuja ohjeita. HTK-ohjeen keskeisiä lähtökohtia opinnäytetyöhön liittyen on tiedeyhteisön toimintatapojen noudattaminen, eettisesti hyväksyttävien tiedonkeruumenetelmien käyttäminen, lähdeviittausten oikeanlainen merkitseminen, tutkimuksen suunnitteleminen, toteutus ja tiedon tallentaminen vaatimusten mukaisesti sekä tutkimusluvan hakeminen. (HTK-ohje 2012.)

Hyvän tieteellisen käytännön loukkaukset tarkoittavat sellaisia menettelytapoja, joissa ei ole noudatettu rehellisyyttä tai hyvää eettistä toimintatapaa. Hyvän tieteellisen käytännön loukkaukset jakautuvat kahteen kategoriaan. Nämä ryhmät ovat vilppi tieteellisessä toiminnassa sekä piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä toiminnasta. (HTK-ohje 2012.)

Vilppi tieteellisessä toiminnassa on epärehellistä toimintaa, jossa esimerkiksi tuloksia vääristellään, tai toisen tutkimusta esitellään omanaan. Se voidaan jakaa neljään ryhmään; sepittäminen, plagiointi, havaintojen vääristely ja anastaminen. Sepittäminen tarkoittaa tulosten vääristelyä ja keksittyjen havaintojen esittämistä, plagiointi tarkoittaa toisten tulosten esittämistä omanaan tai omien tulosten julkaiseminen uudelleen niin sanottuna uutena tutkimuksena. Anastaminen on toisen tiedon, idean, tutkimustulosten tai raportin oikeudetonta esittämistä tai käyttämistä (HTK-ohje 2012.)

Tätä tutkimusta varten hankittiin tutkimuslupa Laurea-ammattikorkeakoulun kyseisestä toiminnasta vastaavalta henkilöltä. Kaikille tutkimukseen osallistuneille henkilöille kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Tutkimukseen osallistuminen oli anonyymiä, eikä tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyys tule ilmi missään tutkimusprosessin vaiheessa. Tutkimuksen tulokset analysointiin nimettömänä eikä opinnäytetyössä esiinny tutkittavien nimiä tai muita henkilön tunnistamisen mahdollistavia tietoja. Tutkimusta varten kerätty materiaali tuhotaan kolmen kuukauden kuluttua tutkimuksesta.

## Lähteet

### Painetut

Alasuutari, P. 2015. Laadullinen tutkimus 2.0. 4.painos. Tampere: Vastapaino.

Cook, J. 2016. Human Resources Management: Onboarding program and trainers guide for charter school employees. United States: ProQuest Dissertations Publishing.

Dessler, G. 2009. A Framework For Human Resources Management. 5. Uudistettu painos. New Jersey: Pierson International Edition.

Haaranen, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Harmon, G. 2012. In what ways does participation in an onboarding process impact the socialization and contribution of employees? ProQuest Dissertations Publishing.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oy.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Porvoo: WSOY Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. 3.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J & Aho, A. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 11.painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Oy.

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä Kouluttaja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Alma Talent Oy.

Lonka, K. Oivaltava Oppiminen. 2014. 2.painos. Helsinki: Otava.

Österberg, Maritta.2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Raine, V. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. 4. Uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Wilson, P. International Human Resource Development. 3. painos. Hong Kong: KoganPage.

## Sähköiset

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Pehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 26.2.2019.

[https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/pehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/pehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)

Dixon, V. Why Online Onboarding Is Better For Your Employees? Viitattu 24.2.2019

<https://talentculture.com/why-online-onboarding-is-better-for-your-employees/>

Fang, R., Duffy, M. & Shaw, J. 2011. The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. Viitattu 26.12.2018

<https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1177/0149206310384630>

Heinonen, E. 2018. Pehdyttäminen on työpaikassa avainasia. Viitattu 22.2.2019.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/mielipide-pehdyttaminen-on-tyopaikassa-avainasia/3fe0ce7c-bb60-3159-9380-6d156f2a240d> viitattu 16.12.2018

Hoffman, R., Casnocha, B. & Yeh, C. Tours of Duty: The New Employer-Employee Compact. Harvard Business Review. Viitattu 27.1.2019

<https://hbr.org/2013/06/tours-of-duty-the-new-employer-employee-compact>

Hughes, A. 2018. Benefits Of Using Gamification In Your Corporate eLearning Strategy. Canada: HR.com. Viitattu 5.1.2019.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/2157996870/abstract/6A670C26B1D9478CPQ/9?accountid=12003>

Järvilehto, L. 2014. Hauskan oppimisen vallankumous. Jyväskylä: PS-kustannus Oy. Viitattu 5.1.2019.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516808>

Kapp, K. 2013. The Gamification of Learning and Instruction Fieldbook : Ideas into Practice. Center for Creative Leadership. Viitattu 5.1.2019.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=1480865>

Koivisto, J. 2017. Gamification. A study on users, benefits and literature. Väitöskirja: Tampereen Yliopisto. Viitattu 5.1.2019.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/102270/978-952-03-0550-5.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

Meyer, A. 2016. The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. Viitattu 22.2.2019.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1839269259/abstract/29F0B111416047A1PQ/3?accountid=12003>

Owen, P. 2013. How Gamification Can Help Your Business Engage To Sustainability? New York: Routledge.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=1142042&query=gamification+in+employee+training>

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Viro: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 28.12.2018

<https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/fi/s/ak/kirjat/kulttuuristrategia-2/?coll=6>

Pihlajasaari, P. 2015. Väitöskirja: Eettinen organisaatiokulttuuri. Viitattu 28.12.2018.

[https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47856/978-951-39-6410-8\\_v%E4it%F6s12122015.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47856/978-951-39-6410-8_v%E4it%F6s12122015.pdf?sequence=1)

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. Haastattelun analyysi. Viitattu 2.2.2019.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685023>

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Viitattu 17.1.2019

[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 12.2.2019

[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)

Smith, D. 2018. What Trends Are Going To Shape Employee Training In 2018?: Delivering effective employee training. Canada: HR.com. Viitattu 5.1.2019.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/2043458534/abstract/6A670C26B1D9478CPQ/3?accountid=12003>

Tampereen Yliopisto, Tiedon analysointi. Viitattu 12.2.2019.

<http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012 Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 22.2.2019.

<https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Ängeslevä, S. 2014. Työrutiinit peliksi. Alma Talent Oy. Viitattu 5.1.2019.

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DABBEXDTEB#kohta:LE-VEL\(\(20\)UP\(\(\(:\(20\)Ty\(\(f6\)rutiinit\(\(20\)peliksi\(\(20\)/haku:pelillist\(e4\)minen](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DABBEXDTEB#kohta:LE-VEL((20)UP(((:(20)Ty((f6)rutiinit((20)peliksi((20)/haku:pelillist(e4)minen)

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus Oy. Viitattu 26.12.2018

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516761>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus Oy. Viitattu 3.1.2019

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>

Julkaisemattomat

Laurea-ammattikorkeakoulun sisäinen intra

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyöprosessin eteneminen. ....	7
Kuvio 2: Psykologinen sopimus muodostuu työsuhteeseen liittyvistä odotuksista. (Eklund 2018, 62).....	10
Kuvio 3: Sosialisaaion prosessi organisaatiossa Fungia mukaillen (mukaillen Fung ym. 2011, 167). ....	12
Kuvio 4: Perehdytyksen neljä näkökulmaa. (Eklund 2018, 39.).....	14
Kuvio 5: Perehdytysprosessin osa-alueet. (Eklund 2018, 92).....	17
Kuvio 6: Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat. (Eklund 2018, 76)..	18
Kuvio 7: Perehdyttämissuunnitelma (Kjelin & Kuusisto 2003, 199). ....	19
Kuvio 8: Työtehtävän määrittäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 78). ....	20
Kuvio 9: Esimiehen vastuut perehdyttämisessä (Kjelin ym. 2003, 191; Kupias ym. 2009, 62). ..	22
Kuvio 10: Perehdyttäjien vahvuudet ja kriittiset kohdat perehdyttämistilanteissa (Ketola 2010, 126).....	22
Kuvio 11 : Kokemuksellisen oppimisen malli Kolbia mukaillen. (Kupias & Peltola 2009, 122). ..	24
Kuvio 12: Vastaajien taustatiedot.....	31
Kuvio 13: Työyhteisöön liittyminen, vastaanotto ja tuki perehdytyksen aikana. ....	32
Kuvio 14: Koin pääseväni hyvin mukaan työyhteisöön. ....	33
Kuvio 15: Olisin kaivannut enemmän opastusta työtehtävissäni. ....	36
Kuvio 16: Sain esimieheltäni apua aina tarvittaessa. ....	38
Kuvio 17: Perehdytyksessäni kerrottiin, miten mahdollisessa hätätilanteessa toimitaan. ....	43
Kuvio 19: Esimiehen ja perehdyttäjän verkkokurssien sisällöt. ....	48

## Taulukot

Taulukko 1: Perehdyttäjän vastuu, materiaalit ja työhönopastus. ....	35
Taulukko 2: Perehdyttämisen seuranta ja arviointi .....	40
Taulukko 3: Koin, että perehdytykseni etenemistä seurattiin riittävästi. ....	41
Taulukko 4: Perehdyttämisen sisältö .....	42
Taulukko 5: Perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunutta. ....	44

Taulukko 6 : Kehitysehdotuksia organisaation perehdytysprosessiin. ....	51
---	----

## Liitteet

Liite 1: Saatekirje.....	60
Liite 2: Kyselytutkimus.....	61
Liite 3: Haastattelututkimukseen osallistuminen .....	74
Liite 4: Teemahaastattelun runko.....	74

Liite 1: Saatekirje

**HYVÄ LAUREALAINEN**

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa liiketaloutta sekä suoritan syventävää harjoittelujaksoani Laurean HR-yksikössä. Teen opinnäytetyöhöni liittyvää kyselytutkimusta perehdyttämisen kokemuksesta. Kyselyn kohderyhmänä on Laureassa kahden vuoden sisällä aloittaneet ko-koaikaiset työntekijät.

Pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan tähän kyselyyn, sillä vastauksesi on arvokas osa tutkimusta. Haluamme kehittää perehdyttämistä työntekijöiden tarpeita ja toiveita vastaavaksi, ja tämä tutkimus tukee sitä tavoitetta. Vastaamalla olet aidosti mukana Laurean perehdyttämisen kehittämisessä!

**Kyselyyn pääset vastaamaan [TÄSTÄ](#).**

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia. Tutkimus toteutetaan E-kyselynä sekä teema-haastatteluina. Kysely on avoinna 10.12.2018- 13.1.2019.

Tutkimustuloksia käytetään Laurean perehdytysprosessin kehittämiseen. Tutkimuksessa noudatetaan asianmukaista tutkimusetiikkaa. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti, eikä vastaajia pystytä tunnistamaan vastausten perusteella. Tuloksia analysoidaan yleisellä tasolla opinnäytetyössä.

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimukseen tai opinnäytetyöhöni liittyen, tai haluat ilmoittautua kyselyn lisäksi teemahaastatteluun, ota minuun yhteyttä [erika.salonen@laurea.fi](mailto:erika.salonen@laurea.fi).

Suuret kiitokset jo etukäteen yhteistyöstä. Vastaamisestasi on suuri apu!

## Liite 2: Kyselytutkimuksen runko

## Perehdyttämisen kehittäminen

Kyselyyn vastaamalla osallistut omalta osaltasi Laurea-ammattikorkeakoulun perehdyttämisen kehittämiseen. Olemme kiinnostuneita siitä, miten juuri sinä olet kokenut perehdyttämisen onnistumisen kohdallasi. Vastaamalla kyselyyn saamme arvokasta tietoa kokemuksestasi, ja pystymme kehittämään toimintaamme enemmän työntekijöidemme tarpeita vastaavaksi.

**SEURAAVA**

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

# Perehdyttämisen kehittäminen

\*Pakollinen

## Kokemus

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa kokemustasi.

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = En osaa sanoa 4 = Jokseenkin samaa mieltä  
5 = Täysin samaa mieltä

1. Mielestäni perehdyttäminen työtehtävään ja organisaatioon on tärkeää. \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

2. Ennako-odotukseni perehdyttämisestä Laureassa täyttyivät.

\*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Mikä oli mielestäsi hyvää perehdytyksessä?

Oma vastauksesi

Entä mitä kehitettävää?

Oma vastauksesi

---

## Perehdyttämisen kehittäminen

### Perehdyttämisen sisältö

3. Mitä perehdyttämisesi sisälsi? Valitse seuraavista vaihtoehdoista.

- Perehdytysuunnitelma
- Oma nimetty perehdyttäjä
- Perehdytyksen tavoitteiden läpikäynti
- Laurean strategisten arvojen ja eettisten toimintaohjeiden läpikäyminen
- Työtehtävien opastus
- Työsuhteeseen liittyvien asioiden läpikäyminen
- Työterveyteen liittyvien asioiden läpikäyminen
- Turvallisuusasioiden läpikäyminen
- Aloituskeskustelu esimiehen kanssa
- Palautekeskustelu esimiehen kanssa

Tähän voit perustella vastauksesi.

Oma vastauksesi

---

TAKAISIN

SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

# Perehdyttämisen kehittäminen

\*Pakollinen

## Vastaanotto

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa kokemustasi.

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = En osaa sanoa 4 = Jokseenkin samaa mieltä  
5 = Täysin samaa mieltä

### 4. Minut vastaanotettiin työyhteisöön asianmukaisesti ensimmäisenä päivänä. \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

### 5. Koin olevani tervetullut. \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

### 6. Koin pääseväni hyvin mukaan työyhteisöön \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

7. Sain esimieheltäni apua aina tarvittaessa perehdytykseni aikana. \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

8. Sain työkavereiltani apua aina tarvittaessa perehdytykseni aikana. \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

9. Sain HR:stä apua aina tarvittaessa perehdytykseni aikana. \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

10. Sain työvälineet käyttöni välittömästi. \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

## Perehdytysmateriaalit

Perehdytysmateriaaleilla viitataan henkilöstön Intrasta löytyvään työsuhteeseen liittyvään materiaaliin sekä perehdytysuunnitelmaan.

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa kokemustasi.

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = En osaa sanoa 4 = Jokseenkin samaa mieltä  
5 = Täysin samaa mieltä

### 11. Perehdytysmateriaalit olivat ajantasaiset ja kattavat. \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

### 12. Perehdytysmateriaalit tukivat oppimistani ja integroitumistani työyhteisöön. \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

### 13. Perehdytysmateriaalit olivat helposti saatavilla. \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Miten Laurean perehdytysmateriaaleja (intran työsuhteasiat, perehdytysuunnitelma) voisi mielestäsi kehittää?

Oma vastauksesi

## Työhönopastus

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa kokemustasi.

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = En osaa sanoa 4 = Jokseenkin samaa mieltä  
5 = Täysin samaa mieltä

**14. Perehdyttäjälläni oli riittävästi aikaa perehdyttää minut työtehtäviini. \***

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

**15. Opastukseni oli tehokasta ja laadukasta. \***

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

**16. Olisin kaivannut enemmän opastusta työtehtävissäni. \***

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Jos vastasit edellisessä kysymyksessä (16) joko "4. jokseenkin samaa mieltä" tai "5. täysin samaa mieltä, missä asioissa koit tarvitsevasi enemmän opastusta?

Oma vastauksesi

---

# Perehdyttämisen kehittäminen

\*Pakollinen

## Turvallisuus

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa kokemustasi.

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = En osaa sanoa 4 = Jokseenkin samaa mieltä  
5 = Täysin samaa mieltä

17. Perehdytyksessäni kerrottiin, miten mahdollisessa hätätilanteessa toimitaan. \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

TAKAISIN

SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

## Arviointi ja seuranta

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa kokemustasi.

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = En osaa sanoa 4 = Jokseenkin samaa mieltä  
5 = Täysin samaa mieltä

**18. Esimieheni piti minulle palaute/arviointikeskustelun  
perehdytyksen jälkeen. \***

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

**19. Sain palaute/arviointi keskustelussa hyödyllistä palautetta.**

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

**20. Minulla oli mahdollisuus antaa esimiehelleni palautetta  
perehdytyksen onnistumisesta.**

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

21. Palautekeskustelu oli ajoitettu sopivaan ajankohtaan.

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

22. Koin, että perehdytykseni etenemistä seurattiin riittävästi. \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Tähän voit perustella vastauksesi.

Oma vastauksesi

---

TAKAISIN

SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

## Perehdyttämisen kehittäminen

\*Pakollinen

### Kokonaiskuva

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa kokemustasi.

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = En osaa sanoa 4 = Jokseenkin samaa mieltä  
5 = Täysin samaa mieltä

24. Perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunutta. \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

TAKAISIN

SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

## Perehdyttämisen kehittäminen

\*Pakollinen

### Avoin palaute ja kehittämissuhteet perehdytyksestä Laureassa

Tässä osiossa voit antaa palautetta vapaasti Laurean perehdytyksestä.

Avoin palaute \*

Oma vastauksesi

Miten sinä kehittäisit Laurean perehdytystä?

Oma vastauksesi

TAKAISIN

SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

## Taustatiedot

Valitse oikeat vaihtoehdot.

### Ikä

- 18-21
- 22-27
- 28-36
- 37-46
- 47-55
- 56-65
- yli 65

### Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu

### Tehtävä

- Opetus
- Tukipalvelut
- Esimiestehtävä

### Kampus

- Tikkurila
- Hyvinkää
- Leppävaara
- Otaniemi
- Lohja
- Porvoo
- En halua vastata

## Työsuhde

- Vakituinen
- Määräaikainen

TAKAISIN

LÄHETÄ

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

### Liite 3: Haastattelututkimukseen osallistuminen

## Haastattelututkimukseen osallistuminen

Suoritan kyselylomakkeen lisäksi Laurea-ammattikorkeakoulussa kahden vuoden sisällä aloittaneille henkilöille teemahaastatteluja, joiden tarkoituksena on syventää käsitystä perehdytyksen kokemuksesta Laurea-ammattikorkeakoulussa. Osallistumalla haastatteluun autat minua tunnistamaan perehdyttämisen mahdollisia haasteita sekä kehittämään perehdyttämistä enemmän työntekijöiden tarpeita vastaavaksi.

Haastattelun kesto on n.45 minuuttia, ja se toteutetaan haluamallasi kampuksella. Teemahaastattelun vastauksia käsitellään yleisellä tasolla opinnäytetyössä, ja vastauksia ei opinnäytetyössä yhdistetä yksittäisiin henkilöihin.

Haastattelun tuloksia analysoidaan yleisellä tasolla, ja haastattelu toteutetaan luottamuksellisesti haastateltavan ja haastattelijan välillä.

Jätä alla yhteystietosi, niin otan sinuun yhteyttä asian tiimoilta.

Arvostaisin todella aikaasi!

### Osallistun haastatteluun

- Kyllä
- En

### Haluan, että haastattelu toteutetaan

- Tikkurilan kampuksella
- Otaniemen kampuksella
- Leppävaaran kampuksella
- Lohjan kampuksella
- Porvoon kampuksella
- Muu...

### Yhteystiedot (nimi, sähköposti, puhelinnumero)

### Liite 4: Teemahaastattelun runko

## Teemahaastattelu

### Taustatiedot

Kertoisitko taustatietoja, eli milloin olet aloittanut Laureassa ja missä tehtävässä?

1. Milloin olet aloittanut Laureassa ja missä työtehtävässä?
2. Millä kampuksella työskentelet?
3. Kuulutko palveluyksikköön vai opetushenkilöstöä?

### Teema 2:

#### Perehdytyksen sisältö

1. Mitä sinulle kerrottiin Laurean työterveys- ja työsuhteasioista perehdytyksen aikana?
2. Mitä sinulle kerrottiin Laurean kulttuurista, arvoista ja eettisistä ohjeista?
3. Miten perehdytyksesi tuki liittymistäsi työyhteisön jäseneksi?
4. Miten koit perehdytyksen keston?
5. Loppuiko perehdytys oikeaan aikaan?
6. Oliko perehdytyksen sisältö jaettu tasaisesti perehdytyksen ajalle?
7. Oliko Laurean intra mielestäsi hyödyllinen perehdyttämisen väline?
8. Koitko, että perehdyttämisesi lisäsi sitoutumistasi Laureaan?

### Teema 3:

#### Kokemus Laurean perehdytyksestä

1. Miten Laurean perehdyttäminen eronnut aiemmista kokemuksistasi perehdyttämisestä?
2. Kertoisitko mikä oli mielestäsi onnistunutta perehdyttämisessäsi?
3. Mitä tulisi mielestäsi kehittää? Miten?
4. Koitko, että sait perehdytyksen aikana kaiken tarpeellisen tiedon koskien työtehtävääsi? Oliko jotain sellaista, missä olisit kaivannut lisäohjeita?

### Teema 4:

#### Tunnelma perehdytyksen aikana

1. Miten sinut otettiin vastaan ensimmäisenä työpäivänä?
2. Millainen ilmapiiri perehdytyksesi aikana oli?
3. Koitko perehdytyksen aikana jotain erityisen hyvää? Mitä?
4. Kohtasitko perehdytyksen aikana ikäviä tilanteita? Mitä?
5. Koitko, että perehdyttämisesi onnistumisesta oltiin kiinnostuneita?

1. Millainen oli esimiehesi rooli perehdytyksen aikana?
2. Oliko sinulle nimetty oma perehdyttäjä tai mentori? Mikä oli hänen roolinsa?
3. Oliko perehdyttäjällä riittävästi aikaa perehdyttää sinua?
4. Kuvailisitko työkavereittesi roolia perehdytyksessäsi?
5. Koitko voivasi luottaa siihen, että sait HR:ltä tai esimieheltäsi apua perehdytykseen liittyvissä asioissa?
6. Millainen oli oma roolisi/vastuu perehdytyksessä?

#### Teema 6:

##### Perehdytyksen seuranta ja arviointi

1. Pidettiinkö sinulle palautekeskustelu?
2. Mitä palautekeskustelussa käytiin läpi?
3. Saitko keskustelussa rakentavaa ja positiivista palautetta?
4. Oliko sinulla mahdollisuus antaa perehdyttäjällesi ja esimiehellesi palautetta?

#### Teema 7: Tavoitetila

1. Mitä elementtejä hyvä perehdyttäminen mielestäsi sisältää?
2. Millainen on mielestäsi hyvä perehdyttäjä?
3. Millainen perehdyttäminen lisää mielestäsi henkilöstön sitoutumista?