

Asiantuntijaorganisaation perehdytysprosessin kirkastaminen

Ulla Grönberg

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja
kielten koulutusohjelma
2019



Tekijä(t) Ulla Grönberg	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiantuntijaorganisaation perehdytysprosessin kirkastaminen	Sivu- ja liitesivumäärä 64 + 12
<p>Kyseessä on HR:n ja johtamisen aihealueelle kuuluva uuden työntekijän perehdytystä käsittelevä opinnäytetyö, joka toteutettiin pk-sektorin asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen kohteena oleva toimeksiantajayritys toimii alalla, jossa osaavista asiantuntijoista käydään jatkuvasti kovaa kilpailua kapeilla markkinoilla. Onnistunut perehdytys, jolla uusi työntekijä saadaan aidosti sitoutumaan, on toimeksiantajayrityksen menestyksen kannalta erittäin merkittävää.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kirkastaa ja kehittää toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia. Jotta perehdytysprosessia voidaan kirkastaa ja kehittää, täytyi ensin selvittää tutkimuksen kohteena olevan toimeksiantajayrityksen perehdytyksen nykytila. Toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessin arviointi keskittyi pääasiassa Helsingin pääkonttoriin, jossa suurin osa toimeksiantajayrityksen työntekijöistä työskenteli.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa hyödynnettiin useita eri kirjallisia lähteitä, jotka käsitelivät perehdytyksen ja siihen liittyvien roolien lisäksi mm. työyhteisön merkitystä, oppimista, asiantuntijuutta, motivaatiota ja yksilön ominaisuuksia. Painettujen teosten lisäksi opinnäytetyössä käytettiin sekä lehtiartikkeleita että internet-lähteitä. Opinnäytetyön viitekehiksenä toimivat keskeiset oppimisen psykologiset teoriat.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin menetelmätriangulaationa. Tutkimus koostui kahdesta kvantitatiivisesta kyselystä sekä toista kyselyä täydentävistä kvalitatiivisista teemahaastatteluista. Valitut tutkimusmenetelmät esitettiin opinnäytetyön empiirisessä osassa. Tutkimuskyselyistä toinen kohdistettiin uusille työntekijöille ja toinen esimiehille. Kyselyt toteutettiin sähköisen kyselytyökalun avulla. Kyselyt lähetettiin yhtiön 11 uudelle työntekijälle, joiden työkokemus kyselyhetkellä vaihteli < 1 kk - 1 v 3 kk sekä yhtiön kaikille 10 esimiehelle. Uuden työntekijän kyselyä täydennettiin neljän yksilöhaastattelun avulla. Käytettyjä menetelmiä arvioitiin tieteen ja tutkimuksen kontekstissa.</p> <p>Tutkimustulokset vahvistivat, että moni asia toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessissa oli jo tutkimuksen ajankohtana kunnossa. Saatujen tutkimustulosten perusteella uudet työntekijät kokivat mm. itsensä tervetulleiksi ja perehdytysmateriaalin riittäväksi. Tutkimuksessa selvisi myös puutteita: toimeksiantajayrityksen perehdytys ei ollut kaikilta osin tasalaatuista, yhtenäistä perehdytysuunnitelman runkoa ei ollut käytössä, uuden työntekijän tavoitteita ei määritelty riittävän selkeästi, kokeneen asiantuntijan perehdytys ja mentorin käyttö olivat osin riittämättömiä, työpiste ja -välineet eivät olleet aina valmiina työn aloituksessa, tiedonhallintajärjestelmän koulutuksessa esiintyi puutteita ja palkitsemiskäytännöt koettiin epäselviksi. Opinnäytetyössä käytetty teoria vahvisti, että tutkimuksessa esiin tulleet kehityskohteet on tärkeä laittaa toimeksiantajayrityksessä kuntoon mahdollisimman onnistuneen perehdytyskokemuksen aikaansaamiseksi.</p>	
Asiasanat Perehdytys, oppiminen, sitoutuminen, asiantuntija	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja rajaus	1
1.2	Opinnäytetyön toteutus ja rakenne.....	2
1.3	Toimeksiantajayritys ja lähtötilanne.....	3
2	Onnistunut perehdytys yrityksen menestystekijänä	5
2.1	Perehdytyksen teoreettisia määritelmiä.....	6
2.2	Perehdytystä ohjaavaa lainsäädäntöä.....	8
2.3	Ainutlaatuinen perehdytys.....	9
2.4	Oppimisen teoriaa	12
2.5	Kohti asiantuntijuutta.....	14
2.6	Motivaatio moottorina.....	17
2.7	Persoonallisten ominaisuuksien vaikutus perehdytykseen	19
2.8	Perehdytyksen roolit	19
2.8.1	Esimies perehdyttämisen ytimessä	20
2.8.2	Mentori käytännön arjen tukena perehdytyksessä.....	22
2.8.3	HR kehittää ja yhdistää	24
3	Yhtiön nykytilaselvitys menetelmätriangulaation avulla.....	26
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja käytetty menetelmä	26
3.2	Uuden työntekijän perehdytyksen nykytila-arviointi ja tulokset	28
3.3	Esimiehen perehdytyksen nykytila-arviointi ja tulokset	42
3.4	Uuden työntekijän ja esimieskyselyn tulosvertailu	47
4	Johtopäätökset.....	49
4.1	Perehdytysuunnitelma osaksi perehdyttämistä.....	50
4.2	Suoritustavoitteet	51
4.3	Kokenutkin asiantuntija tarvitsee perehdytystä.....	52
4.4	Palaute ja seuranta	52
4.5	Erikseen tulokkaalle nimetyn mentorin käyttö.....	53
4.6	Työpiste ja työvälaineet.....	54
4.7	Tiedonhallintajärjestelmän koulutus	54
4.8	Palkitseminen	55
4.9	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	55
4.10	Lopuksi	57
5	Opinnäytetyöprosessin hallinta ja oman oppimisen arviointi	58
	Lähteet	62
	Liitteet.....	65
	Liite 1. Perehdytyksen arviointikysely – nykytilaselvitys tulokkaat.....	65

Liite 2. Perehdytyksen arviointikysely – nykytilaselvitys esimiehet.....	72
Liite 3. Tulokkaan kyselyä täydentävän yksilöhaastattelun kysymykset.....	74
Liite 4. Uuden työntekijän muistilsita.....	75

1 Johdanto

Perehdytyksen tavoitteena on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja kokemaan itsensä merkittäväksi osaksi uutta työyhteisöä. Onnistunut perehdytys nopeuttaa uuden työntekijän sitoutumista ja uusien työtehtävien hallintaa ja omaksumista. Parhaimmillaan perehdytyksestä ei hyödy pelkästään tulokas, vaan samalla koko organisaatio kehittyy (Kupias & Peltola 2009, 78). Pahimmillaan puutteellinen perehdytys on johtanut jopa ihmishenkien menetykseen, kun riittämättömässä tai puutteellisessa perehdytyksessä on laiminlyöty työturvallisuuden vaatimuksia (Mannila 2018). Toimeksiantajayrityksen (jäljempänä myös Yhtiö tai tutkimuksen kohteena oleva Yhtiö) intressissä on kehittää perehdytysprosessi sellaiseksi, että kallis investointi – uusi työntekijä, tulokas – liittyy osaksi organisaatiota jouhevasti ja hyvin, jolloin uusi työntekijä tukee organisaation menestystä myös tulevaisuudessa.

Onnistunut rekrytointi voidaan helposti pilata epäonnistuneella perehdytyksellä. Usein rekrytointiprosessi on yritykselle aikaa ja resursseja sitova investointi, joka voidaan pian menettää, jos perehdytys ja sen luoma mielikuva työnantajasta eivät vastaa tulokkaan odotuksia. Riittävän perehdyttämisen järjestäminen on tärkeää, jotta uusi työntekijä sitoutuisi työnantajaansa mahdollisimman hyvin. Työntekijän sitoutumisella on merkittäviä vaikutuksia sekä työn laatuun että työtehoon, joilla on vastaavasti suora yhteys organisaation tulokseen (Eklund 2018, 68). Opinnäytetyössäni tarkastelen uuden työntekijän perehdyttämistä asiantuntijaorganisaatiossa, joka toimii alalla, jossa osaavista asiantuntijoista on pulaa ja jossa kokeneiden osaajien kärki erittäin kilpailluilla markkinoilla on alati kapeneva. Tällainen markkinatilanne korostaa yrityksen maineenhallintaa, jota myös perehdyttäminen on. Menestyäkseen tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksen tulee olla riittävän resilientti, jotta se sopeutuu väistämättä mm. digitaalisuuden ja tekoälyn kehityksen myötä tapahtuviin muutoksiin alalla.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja rajaus

HR:n ja johtamisen aihealueelle sijoittuvan opinnäytetyön tavoitteena on kirkastaa tutkimuksen kohteena olevan Yhtiön perehdyttämisprosessia selvittämällä Yhtiön perehdytyksen nykytila. Tutkimuksen kohteena olevan Yhtiön tavoitteena on saada uusi työntekijä sitoutumaan osaksi organisaatiota ja kehittymään työssään tuottavaksi asiantuntijaksi mahdollisimman hyvin, sillä Yhtiön kaltaisen asiantuntijaorganisaation tärkein voimavara ja

menestystekijä ovat siellä työskentelevät ihmiset – asiantuntijat. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraaviksi: Mikä on yhtiön perehdytyksen nykytaso ja mitä mahdollisia kehityskohteita/puutteita siitä löytyy?

Koska suurin osa Yhtiön työntekijöistä (46 henkilöä koko henkilöstömäärän olleessa 55) työskentelee Helsingissä, rajautuu opinnäytetyö tarkastelemaan pääosin Yhtiön Helsingin toimiston perehdytysprosessia. Vaikka Yhtiön aluetoimistot vastaavat uuden työntekijän perehdyttämisestä itsenäisesti, osoitetaan esimieskysely kuitenkin Yhtiön kaikille 10 esimiehelle, jotta Yhtiön perehdytyksen nykytilasta saataisiin mahdollisimman kattava kuva. Opinnäytetyöhön haastateltavat uudet työntekijät työskentelevät tutkimuksen ajankohtana Helsingissä vakituudessa työsuhteessa. Opinnäytetyön olettamana on, että tutkimuksesta saadut tulokset ja sitä seuraavat toimenpiteet kehittäisivät ja tukisivat koko Yhtiössä, myös Yhtiön aluetoimistoissa, tapahtuvaa perehdytystä.

1.2 Opinnäytetyön toteutus ja rakenne

Opinnäytetyön prosessin käynnistyessä lähdin tekemään toiminnallista opinnäytetyötä, jonka produktina alun perin oli tarkoitus toteuttaa henkilöstökäsikirja Yhtiöön kaavailtuun uuteen intranettiin. Intranetin käyttöön oton siirtyminen ja opinnäytetyön ohjaajan hyvät neuvot edesauttoivat minua jalostamaan alkuperäistä henkilöstökäsikirjan ajatusta. Edelleen toiminnallinen opinnäytetyöni rajautui tutkimuksen kohteena olevan Yhtiön uudelle työntekijälle tehtäväksi ensimmäisten työpäivien oppaaksi. Opinnäytetyöprosessin edetessä kuitenkin selvisi, ettei ideoimalleni erillisoppaalle sellaisenaan ollut tarvetta, minkä vuoksi opinnäytetyöni lopulta kääntyi kokonaan tutkimustyyppiseksi tutkimuksen kohteena olevan Yhtiön perehdytysprosessin kirkastamiseen tähtääväksi opinnäytetyöksi. Vaikka opinnäytetyö muuttui toiminnallisesta tutkimustyyppiseksi, syntyi prosessin aikana useita tuotoksia mm. esimiesten ja HR:n yhteinen uuden työntekijän muistilista (liite 4).

Tutkimustyyppinen opinnäytetyöni etenee teorian käsittelystä tutkimuksen empiirisen osaan ja sen jälkeisiin johtopäätöksiin. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa reflektoidaan henkilökohtaista oppimista ja opinnäytetyöprosessin hallintaa. Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään mm. perehdytykseen liittyviä määritelmiä, lainsäädäntöä, työyhteisöä ja työyhteisössä perehdytykseen osallistuvien rooleja. Aiheiden käsittelyn lähtökohtana on antaa riittävä viitekehys asiantuntijaorganisaation perehdytysprosesseille. Perehdyttämisessä yksilön persoona, motivaatio ja oppiminen ovat merkittävässä roolissa, minkä vuoksi teoriaosaan on lisätty lyhyt esittely keskeisistä oppimisen psykologisista teorioista

sekä yksilön kehittymisestä asiantuntijaksi. Lisäksi kaikessa toiminnassa on kyse keskinäisestä vuorovaikutuksesta, minkä vuoksi myös viestinnällinen näkökulma on osana opinnäytetyön teoriaa.

Opinnäytetyön teoriaosassa uuden työntekijän perehdyttämiseen osallistuvien roolien käsitteily rajautuu siten, että se vastaa toimeksiantajaorganisaatiossa jo olemassa olevia perehdytysrooleja. Uudesta työntekijästä käytetään opinnäytetyössä vaihtelevasti myös nimiä tulokas ja perehdytettävä. Vastaavasti nimitystä perehdyttäjäksi käytetään opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olevan Yhtiön käytännön mukaisesti nimitystä mentori.

Opinnäytetyön empiirinen osa on toteutettu menetelmätriangulaationa, jossa uusille työntekijöille suunnattua kvantitatiivista kyselytutkimusta täydennetään kvalitatiivisten teema-haastattelujen avulla. Yhtiön esimiehille on tehty oma kvantitatiivinen kysely, koska halutaan selvittää myös esimiesten näkemys Yhtiön perehdyttämisen nykytilasta. Esimieskyselyn avulla kyetään lisäksi soveltuvien osin vertaamaan, kuinka esimiesten ja uusien työntekijöiden näkemykset vastaavat toisiaan. Opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olevan Yhtiön perehdytyksen nykytilaa arvioidaan edellä mainittujen kysely- ja haastattelututkimusten tulosten perusteella. Nämä arviot esitetään opinnäytetyön johtopäätöksissä.

1.3 Toimeksiantajayritys ja lähtötilanne

Toimeksiantajayritys on kotimainen pk-sektorin talouden konsultoinnin asiantuntijaorganisaatio, jossa työskentelee yhteensä 55 henkilöä. Yhtiöllä on Helsingin pääkonttorin lisäksi 2 - 3 henkilöä työllistäviä aluetoimistoja kolmella eri paikkakunnalla Suomessa. Pääsääntöisesti uudet työntekijät palkataan Yhtiöön vakituiseen työsuhteeseen. Uuden työntekijän perehdyttämiseen osallistuu organisaatiossa useita tahoja kuten esimies, mentori, tiimi, kollegat ja HR. Osana Yhtiön henkilöstöstrategiaa Yhtiöön on rekrytoitu viimeisen kahden vuoden aikana poikkeuksellisen runsaasti uusia työntekijöitä, mikä tekee Yhtiön perehdytysprosessin kirkastamisesta ja kehittämisestä ajankohtaista. Yhtiössä on viimeisen kahden vuoden aikana aloittanut 13 uutta työntekijää. Nämä rekrytoinnit muodostavat merkittävän osan, lähes neljänneksen (23,6 %), Yhtiön kaikista työntekijöistä.

Yhtiön esimiehet vastaavat pääosin uuden työntekijän perehdytyksestä ja perehdytyksen etenemisen seurannasta itsenäisesti kukin omalla tavallaan. Esimiehillä ei ole käytössä yhtenäistä perehdytysuunnitelman runkoa tai perehdyttämisineistoa. Pääsääntöisesti perehdytys on esimiehen vastuulla ja vain harvoin uudelle työntekijälle on nimetty erik-

seen mentori työsuhteen alussa. Yhtiön HR on vastannut uuden työntekijän organisaatioperehdytyksestä, johon kuuluvat mm. uuden työntekijän ensimmäiseen työpäivään liittyvät valmistelevat tehtävät kuten työpisteen kuntoon laittaminen ja työsuhteeseen liittyvät keskeiset asiat. Yhteistyö Yhtiön HR:n ja esimiesten välillä perehdytyksen aikana on vähäistä, minkä vuoksi on mahdollista, että perehdytyksen kannalta joitakin keskeisiä asioita saattaa jäädä käsittelemättä ja vastaavasti myös turhaa päällekkäisyyttä saattaa esiintyä.

Esimies vastaanottaa tulokkaan ensimmäisenä työpäivänä ja esittelee hänelle paikalla olevat kollegat, toimistotilat ja tulevan työpisteen. Joskus on tilanteita, joissa esimies on ollut estynyt vastaanottamasta tulokasta. Tällöin on joko henkilö uuden työntekijän työtöimistä tai HR:stä hoitanut tarvittavat esittelyt ja toimistokierroksen. Esimiehen tapaamisen ja toimistokierroksen jälkeen tulokas on osallistunut organisaatioperehdytykseen. Organisaatioperehdytyksessä HR:n edustaja ja tulokas ovat yhdessä läpikäyneet Yhtiön intranetiä. Organisaatioperehdytyksen ensisijainen tarkoitus on opastaa tulokasta hakemaan tarvitsemiaan työsuhdetta koskevia tietoja kuten työhyvinvointiin, työsuojeluun, työaikaan, palkkaan ja organisaatioon liittyviä asioita. Erillistä tulokkaalle annettavaa organisaatioperehdytysaineistoa ei ole ollut käytössä. Intranetiin päivitettyt tiedot eivät aina kaikilta osin ole olleet ajan tasaisia perehdytysaikaan.

Organisaatioperehdytyksen jälkeen tulokkaan perehdytys jatkuu Yhtiön IT-osastolla, jossa tulokasta opastetaan työvälineiden käyttöönotossa sekä Yhtiön järjestelmien ja ohjelmien käytössä. Tässä yhteydessä tulokkaalle kerrotaan myös Yhtiön GDPR- ja tietoturvaohjeistuksesta. Uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä esimies vie tulokkaan ja koko tiimin yhteiselle lounaalle, joka toimii epävirallisena foorumina lähimpiin kollegoihin tutustumiselle. Iltapäivällä tulokas asettuu omaan työpisteeseen, jossa tutustuminen esimieheen, tiimiin ja työtehtäviin jatkuu.

2 Onnistunut perehdytys yrityksen menestystekijänä

Jokainen työnantaja toivoo saavansa parhaat työntekijät. Ei ole siis merkityksetöntä, miten uusia työntekijöitä houkutellaan yrityksen palvelukseen ja mitä kanavia käytetään. Rekrytointi on useimmiten yritykselle suuri investointi, joka sitoo sekä aikaa että henkilöstöresursseja. Jotta organisaatio saisi houkuteltua parhaat työntekijät, tulee sen toiminnan täyttää lainsäädännön vaatimusten lisäksi erilaisia vastuita kuten talouteen, ympäristöön ja sosiaaliseen toimintaan liittyviä vastuita. Kokonaisuutena nämä vastuut muodostavat ns. yhteiskuntavastuun. Sosiaalista vastuuta kantava organisaatio huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista ja osaamisen kehittamisestä. Hyvin vastuunsa kantava organisaatio on usein liiketoiminnaltaan kannattava, hyvä maineinen ja positiivisen yrityskuvan omaava. (Kupias & Peltola, 2009, 14.)

Menestyvä työyhteisö syntyy työhyvinvoinnin eri osa-alueiden tasapainosta. Kuvassa 1 on esitetty työeläkeyhtiö Varman näkemys työhyvinvoinnin kokonaisuudesta. Ytimessä on työ, jota ympäröi johtaminen, joka heijastuu kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin ja jotka puolestaan heijastuvat suoraan yhteisön tulokseen. (Kehusmaa 2011, 21.)



Kuva 1. Työeläkeyhtiö Varman työhyvinvoinnin kokonaisuus (mukaiillen Kehusmaa 2011)

Kun yritys onnistuu palkkaamaan mielestään sopivan henkilön, on todennäköistä, että hän on jo rekrytoinnin aikana työpaikkailmoituksen, yrityksen kotisivujen, erilaisten sosiaalisen median kanavien, henkilökohtaisen verkoston suositusten, yrityksestä löytyvien taloustietojen, rekrytoinnin hoitamisen, työhaastattelun, henkilöarvioinnin yms. perusteella muodostanut yrityksestä positiivisen mielikuvan. Lopulta yrityksen perehdyttämiseen käyttämä

aika ja prosessit varmistavat, millainen suhde organisaation ja työntekijän välille muodostuu ja kuinka hyvin sosiaalistumista tapahtuu. Perehdytykseen kannattaa panostaa, sillä yrityksen resurssit, kokemus ja osaaminen varmistavat yrityksen kilpailukyvyyn ja menestyksen (Viitala 2013, 27). Perehdyttämisen tavoitteena on säilyttää ja vahvistaa tulokkaan myönteisyyttä ja intoa. Perehdyttämisen aikana tulokkaan mielikuvat muuttuvat työnantajodellisuudeksi.

Työsuhteen alussa tulokas hakee vahvistusta päätökselleen hakeutua juuri tähän organisaatioon. Perehdytys on luottamuksen rakentamista heti työsuhteen alusta. Mikäli työsuhteen alkuvaiheessa luottamusta ei synny ja tulokas ei vakuutu, on vaarana, että hän hakeutuu pian muualle ja lähtee organisaatiosta. Päätös hyvästä perehdyttämisestä tai sen laiminlyönnistä tehdään aina tietoisesti. Aikataulujen ja vähäisten resurssien paineessa, tehdään helposti lyhytnäköinen päätös jättää perehdyttäminen osittain tai pahimmillaan jopa kokonaan tekemättä. Ajaututaan tilanteeseen, jossa työntekijän osaamista ei riittävästi hyödynnetä ja jossa hän yksin yrittää kokeilemalla selviytyä. Tällainen toiminta vie aikaa, on tehotonta ja aiheuttaa tulokkaalle turhia itsesyytöksiä. (Hallamaa 2019; Kjelin & Kuusisto 2003,134.)

Systemaattinen perehdytys edesauttaa tulokkaan ja organisaation tarpeiden täyttymistä. Kupias ja Peltola (2009) ovat listanneet organisaatioiden perehdytystä ohjaavia tarpeita, joita ovat mm. edesauttaa työn hallintaa, työhön ja työyhteisöön sopeutus, organisaatioon sitoutuminen, tulokset ja kannattavuus, työhyvinvointi, uudistaa organisaatiota, hyödyntää tulokkaan osaamista, strategiaan sitoutuminen ja sen toteuttaminen, muutos ja kehitys, vanhan ylläpito ja uudistaminen, onnistuneet työsuoritukset virheitä minimoimassa, turvallisuus, menestys, työtehtävien oppiminen ja oman osaamisen jakaminen muille.

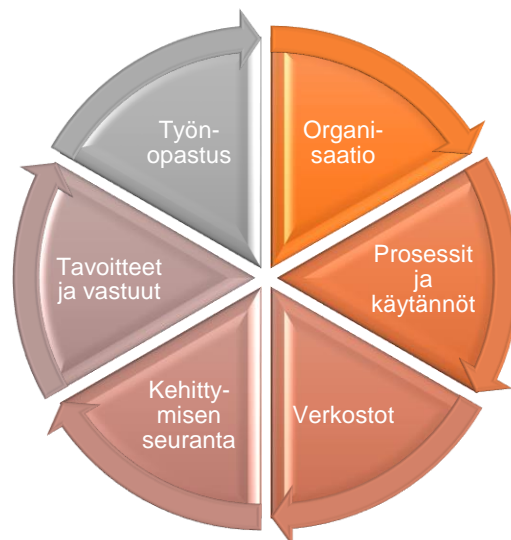
2.1 Perehdytyksen teoreettisia määritelmiä

Perehdyttämisen käsitteelle on olemassa useita teoreettisia määritelmiä, jotka jonkin verran eroavat toisistaan sekä näkökulmien että ulottuvuuksien osalta. Seuraavassa on esitetty joitakin perehdyttämiselle annettuja asiantuntijamääritelmiä.

Juutin (2002) mukaan perehdyttäminen on työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta, jonka keskeisin tavoite on saada tulokas tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi uutta työyhteisöä. Työnopastuksella hän tarkoittaa järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Kjelin ja Kuusisto (2003) ovat määritelleet, että perehdytys on kaikki tapahtumat ja toimenpiteet, jotka tukevat yksilöä uuden työn alussa.

Kangas ja Hämäläinen (2007) puolestaan määrittelevät, että perehdytystä ovat kaikki ne toimenpiteet, joilla opitaan tuntemaan työpaikka, toiminta-ajatus, liikeidea, toimintaperiaatteet ja -tavat, työtoverit, asiakkaat ja esimiehet sekä oman työn odotukset ja työtehtävät. Vastaavasti Kupias & Peltola (2009) muotoilevat perehdyttämisen toimenpiteiksi ja tueksi, joiden avulla tulokkaan kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään siten, että tulokas pääsee mahdollisimman hyvin alkuun työssä ja työyhteisössä sekä selviytyy riittävän itsenäisesti.

Juholin (2009) puolestaan tarkastelee perehdyttämistä vaiheittaisena prosessina: ennen työsuhteen alkua, ensimmäisinä työpäivinä ja joidenkin kuukausien kuluttua työsuhteen alusta. Hän kuvaa perehdytystä johdonmukaisena ja suunnitelmallisena prosessina, jossa asioita läpikäydään kuukausien ajan vuorovaikutuksellisesti ja jossa perehdytysohjelma on tehty yksilöllisesti ottaen huomioon sekä työtehtävän että tulokkaan. Juholinin mallissa johto on näkyvää, jolloin uusi työntekijä kokee olevansa arvostettu heti työsuhteen alusta lähtien. Lisäksi perehdytys hyödyntää useita foorumeita, jolloin sama tieto on mahdollista saada useista eri lähteistä. Myös National Restaurant Association Educational Foundationin, NRAF (2007) määrittelee perehdyttämisen vaiheittaisena prosessina, jossa tulokkaalle esitellään työtä ja organisaatiota, jotta hän tietäisi, mitä tehdä ja miten. NRAF:n määritelmässä uuden työntekijän asenne syntyy ensivaikutelmasta. Eklundin (2018) mielestä perehdytys on käytänteitä, jotka auttavat työntekijää hallitsemaan omaa työtään ja sopeutumaan organisaatioon. Seuraavassa kuvassa 2 on esitetty perehdytysprosessin aiheet Eklundia mukaillen.



Kuva 2. Perehdytysprosessin osa-alueet (mukaillen Eklund 2018)

Yhteistä kaikille edellä esitetyille teoreettisille asiantuntijamääritelmille on se, että kyseessä on työnantajan uudelle työntekijälle järjestämästä toiminnasta, jonka tavoitteena

on tukea uutta työntekijää työsuhteen alussa. Mielestäni Juholinin (2009) näkemys perehdytyksestä vuorovaikutuksellisenä vaiheittaisena prosessina vastaa eniten Yhtiön perehdytysprosessin tavoitteita, jotka etenevät yksilöllisesti pääpiirteissään Eklundin (2018) osa-alueiden mukaisina.

2.2 Perehdytystä ohjaavaa lainsäädäntöä

Perehdytys ei ole työnantajan itsensä päätettävissä, vaan se kuuluu pakottavan oikeuden, työlainsäädännön piiriin. Työturvallisuuslain 23.8.2002/738 mukaan työnantajan on annettava riittävät tiedot haitta- ja vaaratekijöistä. Lisäksi työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin ja että opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. Tutkimuksen kohteena olevassa asiantuntijaorganisaatiossa tämä tarkoittaa riittävän perehdyttämisen lisäksi mm. että se huolehtii siitä, että henkilö saa käyttöönsä työnteon kannalta tarvittavan ammattikirjallisuuden ja että hänellä on mahdollisuus ylläpitää riittävää osaamistasoa koulutuksen avulla.

Perehdytys on osa työsuojeluyhteistoimintaa (Kupias & Peltola 2009, 26). Se kuuluu työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta annetun lain (20.1.2006/44) 14 §:n alaisen työnantajan ja työntekijän yhteistoiminnassa käsiteltäviin asioihin, jotka nousevat työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 51 §:n vaatimuksesta. Jos yrityksessä työskentelee vakituisesti vähintään 20 henkilöä, on organisaatioon perustettava kaksi kalenterivuotta kerrallaan toimiva työsuojelutoimikunta, johon kuuluu sekä työnantajan että työntekijöiden edustajia. Tutkimuksen kohteena olevassa Yhtiössä edellä mainittu työsuojeluorganisaatio toimii asianmukaisesti.

Muita perehdytystä ohjaavia lakeja ovat mm. työsopimuslaki 26.1.2001/55, työaikalaki 9.8.1996/605, laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998 ja laki yhteistoiminnasta yrityksessä 30.3.2007/334. Työsopimuslaissa käsitellään mm. työnantajan velvollisuutta huolehtia siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään ja pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä ja edetä urallaan. Työaikalaki säätelee nimensä mukaisesti työn tekoon liittyviä aikamääriä ja rajoituksia. Laissa nuorista työntekijöistä käsitellään nuoriin alle 18-vuotiaiden tekemään työhön liittyviä rajoituksia. Yhteistoimintalaissa puolestaan käsitellään mm. henkilöstömuutoksiin liittyviä työnantajavelvollisuuksia. Tutkimuksen kohteena olevassa Yhtiössä on käytössä asiantuntijoiden ura- ja kasvamispolut, jotta uusilla työnte-

kijöillä olisi selkeä näkemys mahdollisuudesta kehittyä asiantuntijatyössään ja jotta asiantuntijoiden sitoutuminen organisaatioon myös tulevaisuudessa varmistuisi ja siten arvokkaat investoinnit henkilön koulutukseen tuloutuisivat Yhtiön hyväksi.

Tutkimuksen kohteena olevassa Yhtiössä noudatetaan työlainsäädäntöä sekä työnantajan ohjeita ja käytäntöjä, joiden valvontaan osallistuvat Yhtiön johdon ja HR:n lisäksi esimiehet, jotka viime kädessä ovat vastuussa työntekijöiden lainmukaisesta kohtelusta. Erillistä työehtosopimusta tutkimuksen kohteena olevan Yhtiön alalla ei ole. Työsuojeluvaltuutettu seuraa työlainsäädännön toteutumista työntekijäpuolen edustajana ja Yhtiön työsuojelutoumikunta kokoontuu aina tarvittaessa.

2.3 Ainutlaatuinen perehdytys

Perehdytys on tulokkaalle aina ainutlaatuista ja henkilökohtaista. Perehdyttämisen onnistuminen tai epäonnistuminen todennäköisesti määrittävät sen, haluaako uusi työntekijä myös tulevaisuudessa olla työnantajan palveluksessa. Oliko työpaikan vastaanottaminen hitti vai huti, selkiytyy tulokkaalle usein viimeistään perehdyttämisen aikana. Yhteinen aika ja tuki ensimmäisten kuukausien aikana määrittää usein tulokkaan sitoutumisen jatkossa. Perehdytyksen sisältöön vaikuttaa uuden työntekijän aiempi kokemus ja osaaminen, tuleva toimenkuva sekä yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja oppimistavat, joita hyvä esimies osaa hyödyntää koko työyhteisön hyväksi. (Eklund 2018, 34.)

Uusi työntekijä muuttaa aina työyhteisöä, ja organisaation kaikki jäsenet osallistuvat perehdytykseen joko suoraan tai välillisesti. Jokainen työyhteisön jäsen vastaa omalla asenteellaan työyhteisön tunnelmasta ja siten välittää tulokkaalle viestejä organisaatioissa vallitsevasta ilmapiiristä ja kulttuurista. Esimies puolestaan luo perehdytyksen edellytykset, delegoi ja organisoii. Ammattimainen perehdytysprosessi ja ymmärrys siitä, että uusi työntekijä tarvitsee aikaa ja tukea ennen kuin kykenee tulokselliseen toimintaan, luovat parhaat edellytykset onnistua. Uuden työntekijän aloittaminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden kehittää ja tarkastella jo olemassa olevien toimintatapojen ja prosessien toimivuutta, kun tulokas havainnoi ja kyselee sekä mahdollisesti kyseenalaistaa. Hyvin suunniteltu dialogiin perustuva perehdytysprosessi ylläpitää tasaisen hyvää laatua ja varmistaa onnistuneen lopputuloksen. (Eklund 2018, 33, 35.)

Mikäli perehdytystä ei ole riittävästi organisoitu, on tuloksena usein perehdytyksen päällekkäisyys ja kirjavat toimintatavat, jolloin jotkut perehdyttämisen tärkeät osa-alueet saat-

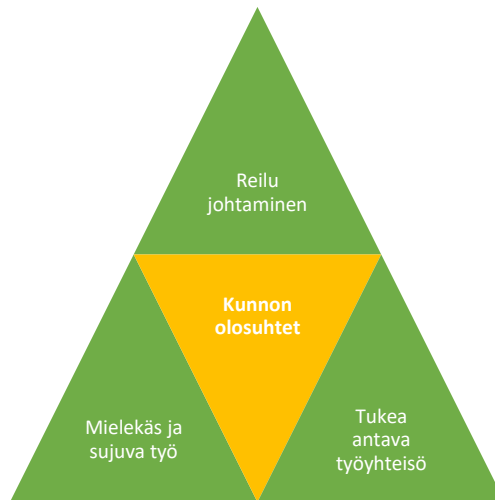
tavat jäädä kokonaan vaille perehdytystä. Tällainen toiminta on tehotonta ja saattaa turhauttaa uutta työntekijää, jonka odotukset eivät täyty. Ennen kuin uusi työntekijä voi täysin keskittyä työsuoritukseen, täytyy hänen riittävästi tuntea työympäristönsä, työhön liittyvät yksityiskohdat ja päivittäiset rutiinit sekä ymmärtää, mitä häneltä odotetaan. (Arthur 2012, 297.)

Perehdytyksen tavoitteena on aikaansaada motivoitunut, tuottava työntekijä, joka viihtyy ja jolta työt sujuvat. Työhön sisältyy sekä myönteistä imua että kielteistä työntöä aiheuttavia tekijöitä (Järvinen 2017, 19). Yrityksessä, jossa on motivoituneita työntekijöitä, on aina enemmän imua kuin työntöä ja sellainen työyhteisö menestyy. Perehdytyksen jälkeen työntekijä kokee jatkossakin onnistumisia, kun hänen yksilöllistä kehitystä kuten jatkuvaa oppimista, tiedonhankintaa ja turhasta poisoppimista tuetaan (Ojala 196 - 197). Abraham Maslowin (1943) tarvehierarkian mukaiset psykologiset perustarpeemme kuten tarve tuntea itsemme osaaviksi, tarve olla itsenäinen ja tarve kuulua yhteen muiden kanssa, ohjaavat onnistumista, jota hyvä työyhteisö tukee (Rauramo 2012, 13).

Uusi työntekijä on usein erittäin motivoitunut oppimaan. Oppiminen – tietojen käsittely ja muistaminen – on fyysistä toimintaa, jossa hermosolujen kytkennät muokkautuvat jatkuvasti (Ojala 2011, 83). Plastisilla ihmisaivoilla on useita erilaisia tapoja oppia esim. katselemalla, kuuntelemalla tai kokemalla. Motivaatio, asetetut tavoitteet, tilanteet ja tapahtumat edistävät oppimista. Työyhteisön tehtävänä on varmistaa tämän motivaation säilyminen siten, että tulokas kokee edistyvänsä ja hallitsevansa kokonaisuudet. Luottamukseen perustuva kulttuuri ja hyväksytyksi tulemisen ja turvallisuuden tunne, ovat edellytykset jatkuvalla uuden oppimiselle. Työyhteisössä tämä tarkoittaa luottamuksen ilmapiiriä, jossa arvostetaan ja kannustetaan virheistä syyllistämisen sijaan. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 279.)

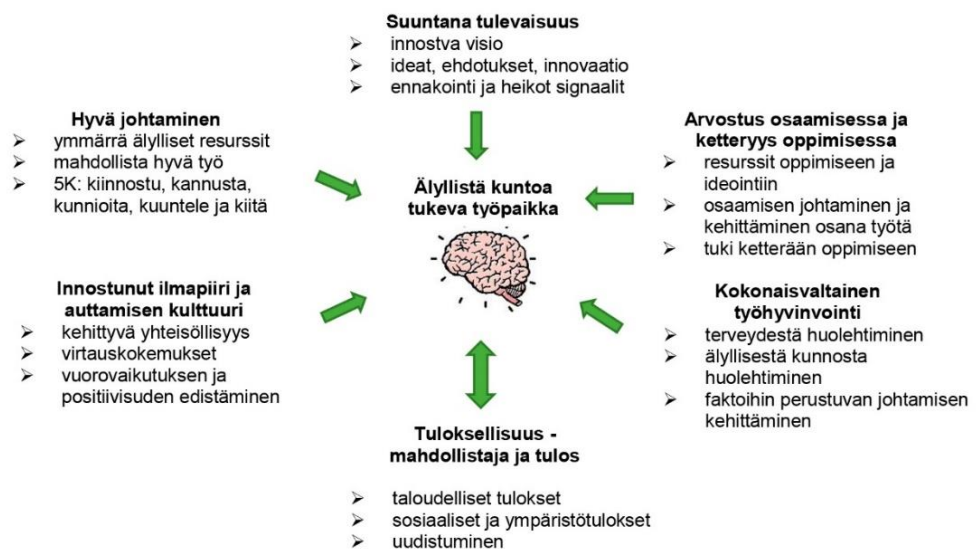
Hyvä työyhteisö tukee oppimista, jonka avulla uudistetaan ja uudistutaan. Työhyvinvoinnin ytimessä ovat kunnan olosuhteet, jossa työnteko on terveellistä ja turvallista, fyysiset ja psyykkiset kuormitustekijät ovat tasapainossa ja jossa työolosuhteet ovat hyvät sekä työvälineet toimivat. Hyvässä työyhteisössä on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jossa kaikenlainen avunanto ja -saanti ovat tasapainossa ja jossa ongelmiin etsitään yhdessä ratkaisuja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvässä työyhteisössä hyväksytään erilaisuutta ja nähdään erilaiset työtehtävät ja roolit luontevana osana kokonaisuutta. Yksilöllisiä ominaisuuksia ja osaamista hyödynnetään koko työyhteisön parhaaksi eikä kenenkään työtä pidetä toista arvokkaampana. Jokainen työyhteisön jäsen kokee aidosti kykenevänsä vaikuttamaan omaan työhönsä ja työyhteisöön. (Kehusmaa 2011, 113, 116.)

Kuvassa 3 esitetään Kehusmaan (2011) kolmiomalli voimaantuvan, hyvinvoivan työyhteisön perustekijöistä. Mallin ytimessä ovat kunnan olosuhteet, joita muut tekijät ympäröivät.



Kuva 3. Voimaantuvan työyhteisön perustekijät (mukaillen Kehusmaa 2011)

Hyvä työympäristö tukee älyllistä kuntoa, antaa energiaa ja edesauttaa luovuutta, jota tarvitaan kaikissa työtehtävissä. Kuvassa 4 esitetään Otalan (2011) mukaiset tekijät, jotka liitetään älyllistä kuntoa tukevaan työyhteisöön. Mitään tekijöistä ei voida toteuttaa ilman tuloksellista toimintaa ja vastaavasti mikäli työpaikan muut kriteerit toteutuvat, mahdollistuu myös tuloksellisuus.



Kuva 4. Älyllistä kuntoa tukevan työpaikan tekijät (mukaillen Ojala 2011)

Mikään koulutus ei korvaa vapaamuotoista arkista kohtaamista ja välittämistä. Kun työyhteisö osoittaa aktiivisesti tarjoavansa tulokkaalle apua ja tukea, kokee hän itsensä tervetulleeksi. Samalla tulokkaan verkostot kasvavat. Vaikka verkoston monipuolisuus ei korvaa sen laatua, helpottaa tulokasta, kun hän voi kääntyä organisaatiossa useamman kuin yhden asiantuntijan puoleen apua tarvitessaan. Hyväksyvä katse, kannustava sana, tuen osoitus ja auttaminen antavat ihmiselle syviä merkityksen kokemuksia. (Eklund 2018, 105 - 106.)

Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttaa lisäksi, kuinka mielekkääksi uusi työntekijä kokee työnsä, millaisena hän näkee oman roolinsa organisaatiossa ja mikä antaa merkityksen työlle. Jokaisella on yksilöllisiä tarpeita, joita erityisesti uuden työntekijän kohdalla esimiehen tulee kuunnella ja arvioida tarkasti. Osallistavan johtamisen avulla esimies vahvistaa tulokkaan kokemusta siitä, että hän saa vaikuttaa oman työnsä sisältöön heti työsuhteensa alusta. Näin toimien esimies edistää molemminpuolisen luottamuksen rakentamista. (Kehusmaa 2011, 114, 118.)

2.4 Oppimisen teoriaa

Frilander & Vanhalakka (2009) viittaavat teoksessaan Scheinin (1993) määritelmään, jossa on todettu, että organisatorista oppimista tapahtuu siinä suhteessa, missä sen osaryhmät kykenevät oppimaan toisiltaan vuorovaikutuksellisen ja ryhmäraajat ylittävän dialogin avulla. Jotta perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa kyettäisiin ottamaan huomioon uuden työntekijän yksilöllisiä oppimisen tarpeita, on tärkeää ymmärtää, miten oppimista tapahtuu. Tällöin myös tavoite, jossa uusi työntekijä olisi mahdollisimman pian tuloksekas ja sitoutunut työyhteisön jäsen, optimoituu. Seuraavassa käsitellään lyhyesti oppimiseen liittyviä psykologisia teorioita, joista kaikista ilmenee käytännössä tuttuja tapoja, joiden avulla jatkuvaa oppimista tapahtuu.

Behavioristit uskoivat alun perin, että kaikki toiminta ja käyttäytyminen syntyvät opittujen responsien eli vasteiden ketjusta klassisen tai operationaalisen ehdollistamisen seurauksena. Ihmiset, kuten kaikki sosiaaliset olennot, arvostavat toisen kosketusta, lämpöä, rauhoittelua ja esimerkkiä. Tätä kutsutaan sosiaalisen oppimisen teoriaksi, jonka keskeisenä ajatuksena on se, että ihminen oppii seuraamalla muita. (Berger 2008, 38 - 40.)

Sveitsiläisen kognitiivisen teoreetikon Jean Piaget'n mukaan aika ja aiemmat kokemukset muuttavat ihmisten ajattelua, ja ajatusprosessit vaikuttavat aina käyttäytymiseen. Skeemat

eli organisoituneet mentaaliset toimintamallit rakentuvat yksilön aikaisemmista kokemuksista ja tiedosta. Skeemat ohjaavat ihmisen oppimista ja havainnointia. Ne ovat yleensä monitasoisia ja muodostavat hierarkkisia rakenteita, jotka muuttuvat joko assimilaation eli uuden informaation liittyessä jo olemassa olevaan skeemaan tai akkommodaation eli mukautumisen kautta, jolloin uusi aiempaan skeemaan sopimaton informaatio jäsennetään uudestaan. (Berger 2008, 43 - 45.)

Sosiokulttuuriselle teorialle on keskeistä se, että yksilön kehitys syntyy dynaamisesta vuorovaikutuksesta toisten ihmisten ja heitä ympäröivän yhteisön kanssa. Ympäröivä yhteiskunta odottaa meiltä tiettyjen asioiden omaksumista. Teorian mukaan oppimista tapahtuu ohjatun osallistamisen avulla, kun taitavammat mentorit eivät pelkästään anna ohjeita, vaan rohkaisevat tulokasta osallistumaan yhteisiin aktiviteetteihin. Jotta oppimista tapahtuisi, tulee oppijan kuvassa 5 esitetty sosiokulttuurisen lähikehityksen vyöhyke (Zone of Proximal Development) tunnistaa. Lähikehityksen vyöhyke sisältää tulokkaan taidot, tiedot ja käsitteet, joita hän on saavuttamassa, mutta joihin hän vielä tarvitsee apua. (Berger 2008, 46 - 48.)



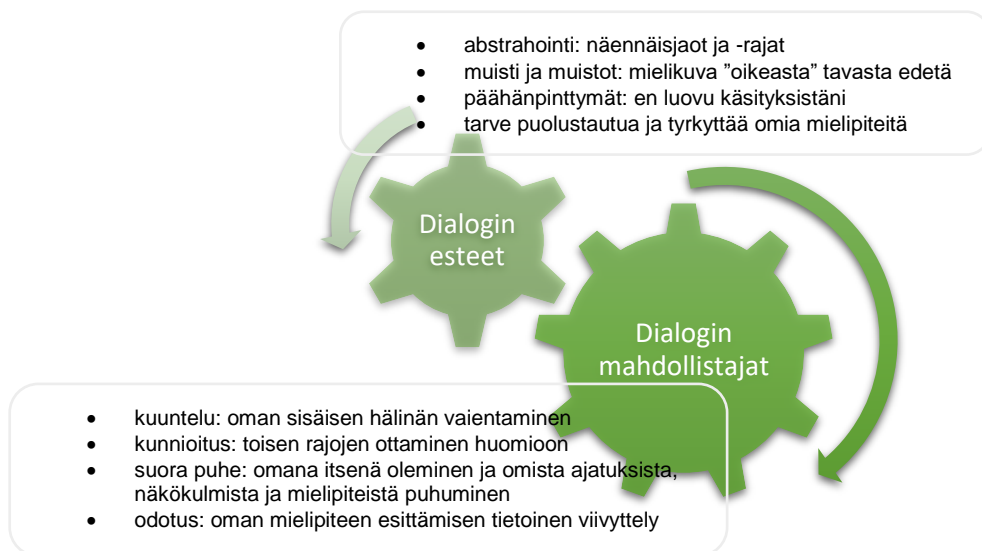
Kuva 5. Sosiokulttuurisen teorian oppimisen dimensiot (mukaillen Berger 2008)

Epigeneettisen teorian mukaan geenit toimivat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ja mahdollistavat yksilön kehityksen. Useat psykologit esimerkiksi Piaget on kuvannut teoriassaan epigeneettistä näkökulmaa tunnistaen, että kehitys rakentuu geeneistä, mutta geenit eivät määrittele kehitystä. (Berger 2008, 49.)

2.5 Kohti asiantuntijuutta

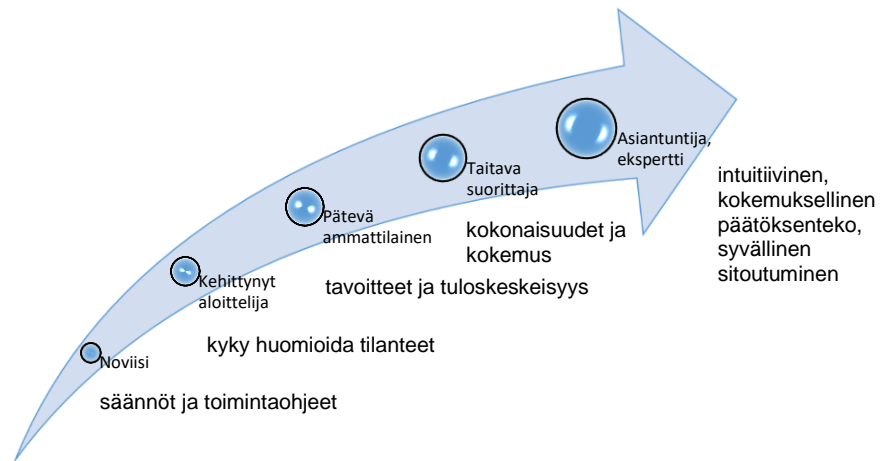
Tulokkaan osaaminen ja aiempi työkokemus vaikuttavat merkittävästi perehdytyksen sisältöön ja toteutukseen. Kokenut asiantuntija ei tarvitse ammatillista perehdytystä siinä määrin kuin kokemattomampi kollegansa. On syytä kuitenkin muistaa, että uuden työn aloitustilanne on aina uusi myös kokeneelle asiantuntijalle, joka yhtä lailla joutuu opettelemaan työyhteisön tavat ja toimintakulttuurin. Hyvä ja perusteellinen perehdytys antaa tulokkaalle mahdollisuuden ylläpitää positiivista mielialaa, turvallisen oppimisympäristön ja nopeuttaa hänen kehitystään tuloksekkaaksi työyhteisön jäseneksi, asiantuntijaksi. Perehdytys ehkäisee virheiden mahdollisuutta ja säästää useiden henkilöiden työaika, mikä menisi virheitä korjaillessa (Österberg 2015, 115).

Jotta edellä mainitut tavoitteet toteutuisivat, on tärkeää toimia vastavuoroisesti - kuunnella ja tutustua tulokkaaseen - sekä ymmärtää vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä kuten kuvassa 6 esitettyjä dialogin mahdollistajia ja esteitä. Tulokkaan näkeminen organisaatiota täydentävänä osajana uudistaa organisaatiota ja hänen sujuva liittyminen osaksi työyhteisöä vahvistaa pysyvyyttä. Työsuhteen alussa esiintyy tiedollista ristiriitaa, kun tulokas ei vielä toistaiseksi tunne työnsä vaatimuksia. Samanaikaisesti tulokkaan motivaatio on korkea. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää tarjota tulokkaalle riittävästi tukea. Parhaimmillaan perehdyttäminen yhdistää aiemman ja tulevan. Etenkin työsuhteen alussa uuden oppimista motivoivat sekä omien tavoitteiden saavuttaminen että organisaatiolle tuloksen tuottaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 56 - 57.)



Kuva 6. Dialogin esteet ja mahdollistajat (mukaillen Kupias & Salo 2014)

Asiantuntijaksi ei synnytä saati opita pelkkää teorian tietoa pänttämällä, vaan asiantuntijuus vaatii sekä aikaa että opitun teorian soveltamista käytäntöön. Ihmisen oppimiskyky ja aika ovat rajallisia, joten kukaan ei voi olla kaikkien alojen asiantuntija. Todellisuudessa ihmisen kyky toimia asiantuntijana on erittäin rajallista. Tietyn alueen asiantuntija voi olla noviisi jollain toisella alalla. Huipputason teknologia-asiantuntija voi olla noviisin tasolla esimerkiksi vuorovaikutustaidoissaan, jolloin hän tarvitsee tällä alueella ohjaavaa palautetta. Kuvassa 7 esitetään Dreyfus & Dreyfusin (1986) sekä Bennerin (1989) malleja soveltaen asiantuntijaksi kehittymistä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 177 - 179)



Kuva 7. Asiantuntijan kehityskaari (mukaillen Kupias ym. 2011)

Perehtymiseen ja uuden oppimiseen liittyy aina suurempi ohjaavan palautteen tarve. Yllä kuvatun mallin mukaan työsuhteen alussa noviisi tai aloittelija kaipaavat selkeitä sääntöjä ja toimintaohjeita, jolloin myös palautteen saanti perehdytyksessä korostuu. Tulokkaan on tärkeä tietää, milloin hän on onnistunut ja mitä pitää korjata. Vahvistava palaute nopeuttaa yksilön kehitystä noviisista kehittyneeksi aloittelijaksi. Vaikka pätevä ammattilainen kykeneekin jo määrittämään toiminnalleen tavoitteita ja arvioimaan onnistumistaan, tarvitsee hän palautetta toiminnan kehittämiseen ja onnistumisen arviointiin. Useissa työtehtävissä pätevän ammattilaisen taso on täysin riittävä. Taitava suorittaja hahmottaa jo kokonaisuudet ja osaa toimia erilaisissa tilanteissa oikein. Vaikka ulkoinen palaute on yhä tärkeää reflektoinnin vuoksi, taitava suorittaja kykenee itsearviointiin ja osaa asettaa omat kokemuksensa oman oppimisen kehikseen. Asiantuntijalle omista kokemuksista oppiminen on muuttunut intuitiiviseksi päätöksenteoksi, jolloin hän ei enää toimi pelkästään ulkoisen palautteen perusteella, sillä yhä harvempi kykenee enää opastamaan asiantuntijaa tämän omalla osaamisalueella. Palautetilanteissa tasavertainen dialogiin perustuva palautteenanto toimii asiantuntijalle parhaiten. (Kupias ym. 2011, 178 - 179.)

Asiantuntijalla ei välttämättä ole lainkaan mitään harvinaisia ja erinomaisia taitoja, vaan asiantuntija on se, joka on selvästi taitavampi ja pätevämpi ja joka tietää jostain tietystä tehtävästä enemmän kuin muut keskimäärin. Asiantuntijuuden kognitio ei ole mitään sisäsyntyistä eikä se välttämättä korreloi mitenkään henkilön perusominaisuuksien kanssa. Vaikka asiantuntijalla ei olisikaan mitään poikkeuksellisia intellektuaalisia kykyjä, karttavat tiedot, harjoitus ja kokemus siten, että sekä kognition laatu että määrä kehittyvät sellaisiksi, että ne erottavat hänet vähemmän taitavasta. (Berger 2008, 569.)

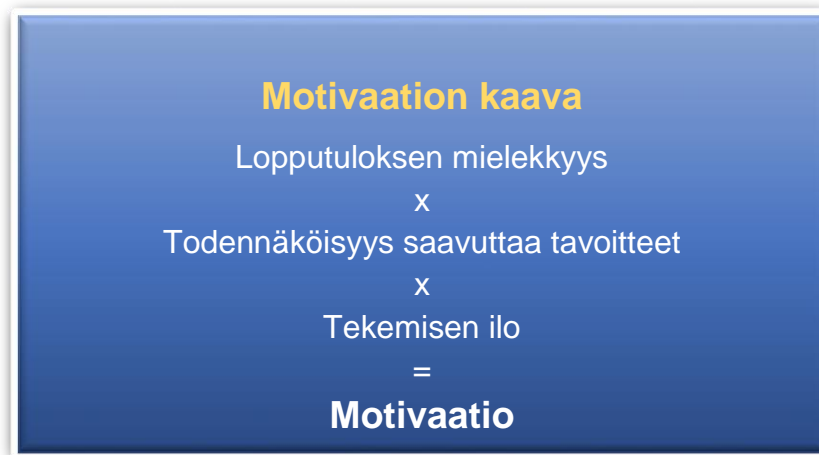
Myös osaamisella on useita eri ulottuvuuksia. Usein asiantuntijaorganisaatioissa korostetaan ja jopa yliarvostetaan substanssiosaamisen merkitystä. Nykyisin on kuitenkin yhä tärkeämpää moniammatillisesti hallita useita kokonaisuuksia, jolloin mm. verkosto-, vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot korostuvat. Mönkkösen & Roosin (2009) teoksessa todetaan, että yksistään kapea-alainen erityisosaaminen voi pahimmillaan haitata ongelmanratkaisukyvyyn kehittymistä. Sen sijaan, kun osaaminen on riittävän laaja-alaista, on oman työn hallinta ja sen näkeminen osana kokonaisuutta helpompaa.

Kehitystä asiantuntijaksi voidaan tarkastella myös prosessiosaamisen näkökulmasta, jossa työvaiheet liitetään tiettyyn aikaan. Usein projektit vaativat prosessiosaamista. On tärkeää ymmärtää, että oppiminen vie oman aikansa. Prosessiosaaminen on taito ohjata prosessia sen eri vaiheissa ja ymmärtää vaiheiden keskeiset merkitykset. Vuorovaikutusosaamista arvostetaan jatkuvasti yhä enemmän työelämässä. Vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa kaikkia kommunikoinnin ja suhteiden synnyttämisen taitoja. Tämä taito liittyy voimakkaasti myös johtamiseen esimerkiksi siinä, kuinka esimies kykenee innostamaan alaisiaan, kehittämään työtään ja rakentamaan luottamuksellista yhteistyötä muiden kanssa. (Mönkkönen & Roos 2009, 200, 203.)

Miten asiantuntijuus korreloi älykkyyteen? Älykkyys on hyvin monimuotoista eikä sitä sen vuoksi tulisikaan liittää henkilöön tämän oppimistason tai tittelin perusteella. Se, millaista älykkyyttä arvostetaan, riippuu osittain iästä ja osittain kulttuurista. Analyyttistä älykkyyttä arvostetaan usein koulussa, kun oppilaiden odotetaan muistavan eri asioita. Luovaa älykkyyttä ja ongelman ratkaisutaitoja tarvitaan elämänmuutoksissa ja uusien haasteiden edessä. Käytännöllistä älykkyyttä, maalaisjärkeä, tarvitaan jatkuvasti erilaisissa arkipäivän tilanteissa. Tutkijat ovat jaotelleet älykkyksiä eri ulottuvuuksiin mm. kielelliseen, abstraktia ajattelua vaativaan loogis-matemaattiseen, musiikilliseen, avaruudellis-visuaaliseen, kinesteettis-liikunnalliseen, interpersoonalliseen, eksistentiaaliseen sekä luonnon ymmärtämisen älykkyyteen. (Berger 2008, 561 - 564.)

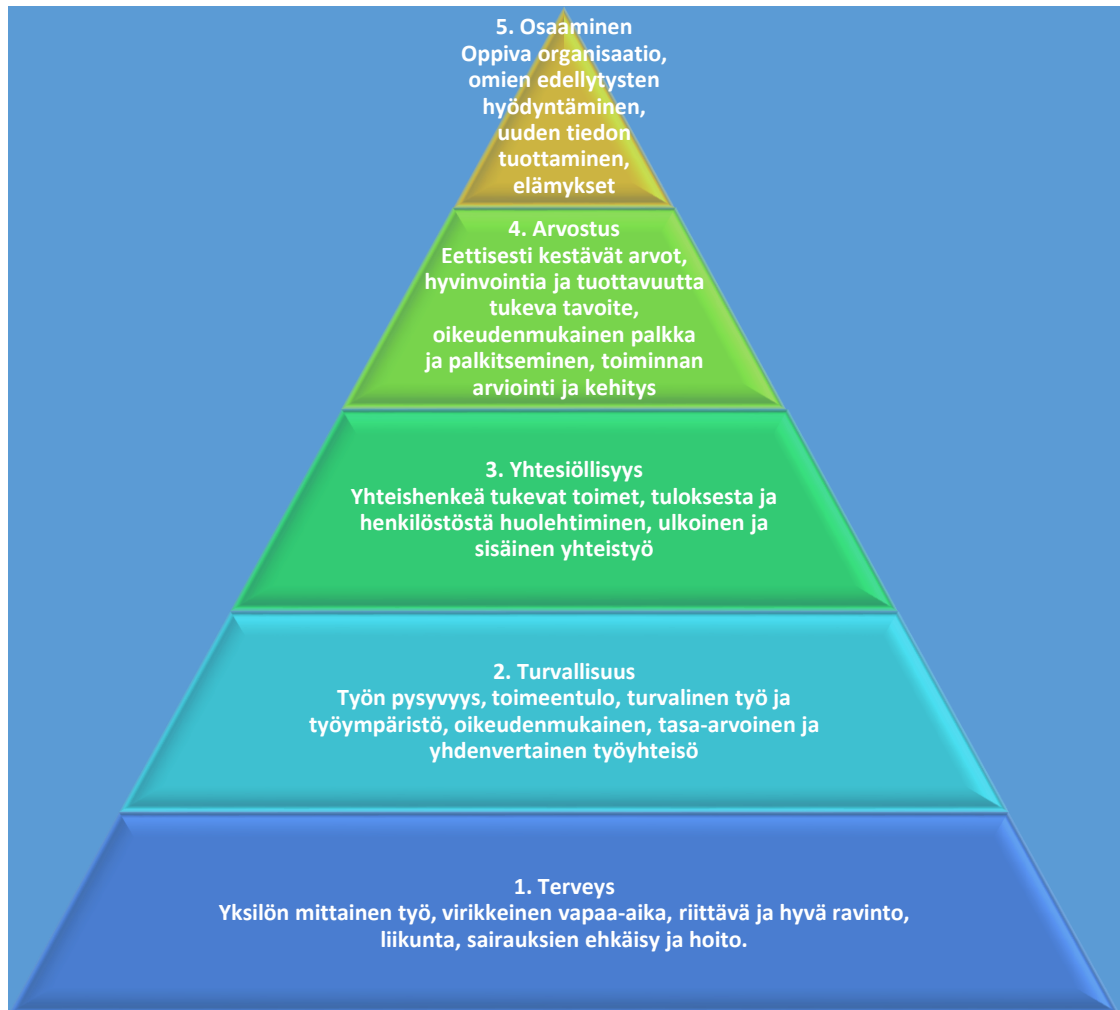
2.6 Motivaatio moottorina

Sisäisen tunteemme, motivaation, avulla suuntaamme energiamme kohti itsellemme merkityksellistä tekijää. Motivaatio sitouttaa ja keskittää energian työtehtäviin. Yksilölliset motivaattorimme vaihtelevat. Vaikka hyvät ansiot voivat motivoida, on niiden vaikutus yleensä lyhyempikestoista kuin sillä, kuinka merkittävänä pidämme oman työmme sisältöä. Työn sisällön merkitys korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Motivaatio yhdistetään vahvasti tilanteisiin, jotka vaihtelevat jatkuvasti. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön omat tekijät että esimiehen toiminta. Motivaation toteutuminen vaatii kolmen yhtä tärkeän tekijän toteutumisen: 1) kuinka tärkeäksi asia koetaan, 2) ovatko onnistumisen mahdollisuudet riittävät ja 3) tukeeko ilmapiiri tekemisen iloa. Furman ja Ahola (2002) ovat todenneet, että mikäli jokin edellä mainituista tekijöistä ei toteudu, koko motivaatio katoaa. (Kupias ym. 2011, 173 - 174.)



Kuva 8. Motivaation kaava (mukaillen Kupias ym. 2011)

Työsuhteen alussa tulokas on usein sekä motivoitunut että innostunut. Hyvä perehdytys varmistaa, että tulokkaan yksilölliset tarpeet, jotka ohjaavat motivaatiota, tulevat mahdollisimman hyvin otettua huomioon. Maslowin (1943) motivaatioteorian mukaan tarpeistamme muodostuu hierarkia, joka koostuu viidestä portaasta – perustarpeesta. Näitä perustarpeitamme ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja itsensä toteuttamisen ja osaamisen tarve (kuva 9). Teorian mukaan aina kulloinkin vallitseva tarve hallitsee käyttäytymistämme, koska jo tyydytetyt tarpeemme eivät ole silloin aktiivisia. Kun yhden tason tarpeemme tulee tyydytetyksi, alkaa seuraavan tason tarve dominoida käyttäytymistämme. (Rauramo 2012, 12 - 13.)



Kuva 9. Motivaatioteoriaan mukautetut työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012)

Motivaatioon liittyviä keskeisiä tekijöitä ovat yksilön kokemus myönteinen tulevaisuus, lopputulos. Vaikka tulos saattaakin lopulta olla jotain muuta kuin ensin ajateltiin, on alussa tärkeintä lähteä tavoittelemaan tuota visiota, toivetta tai unelmaa. Tulokkaan apuna juuri häntä motivoivien tekijöiden löytymisessä auttavat edellä esitettyjen kolmen tekijän lisäksi esimiehen ratkaisukeskeinen ja valmentava johtamistyyli. Kun motivaatiota johdetaan, tavoitteena on saada yksilö innostumaan organisaation perustehtävästä ja tavoitteista. Tällöin halu oppia lähtee itsestä, se koetaan omalle identiteetille tärkeänä ja syntyy tarve toimia yhteistyössä muiden kanssa. Näistä lähtökohdista syntyvät yhteistyö ja tulokset. (Hirvihuhta & Litovaara 2009, 39.)

2.7 Persoonallisten ominaisuuksien vaikutus perehdytykseen

Tapamme hahmottaa ja oppia vaihtelevat. Persoonamme ja yksilölliset ominaisuutemme määrittelevät myös oppimistamme. Perehdyttämisessä on tärkeää ottaa huomioon myös erilaiset oppimistyyli ja tarjota erilaisia mahdollisuuksia oppia. Yksilön identiteettiä korostavan perehdytyksen on todettu olevan positiivisempaa kuin organisaatiota korostava perehdytys, sillä tulokkaat ovat kokeneet oman työnsä merkityksellisempänä ja työhyvinvoinnin parempana. Kolb (1984) jaottelee oppimistyyli oppijan käsittelytavan mukaan siten, korostuuko oppimisessa tarve käsitellä omia kokemuksia, tunteita ja konkreettisia tapahtumia (osallistuja) vai erilaisia jäsenyyksiä, prosessikuvauksia, malleja ja kokonaisuuksia (päättelijä). Kolbin toinen oppimisen dimensio liittyy yksilön tarpeeseen kokeilla (toteuttaja) tai havainnoida (tarkkailija). (Kupias & Salo 2014, 169 - 170.)

Osallistujan kanssa on tärkeää käsitellä konkreettisia asioita, koska hän oppii omakohtaisten kokemusten kautta. Koska osallistuja peilaa asioita tunteisiinsa ja tuntemuksiinsa, on turvallinen oppimisilmapiiri todella tärkeää, sillä muuten avautumista ei tapahdu. Tarkkailija oppii perehtymällä asioihin ja reflektoiden oppimaansa monelta eri kannalta. Tarkkailijan kanssa on tärkeää valmistautua pohtimaan ja perustelemaan asioita. Päättelijä hahmottaa kokonaisuudet palapelin lailla hajallaan olevista tiedoista ja tekee yleistyksiä. Päättelijän oppimistilanteissa kirjallinen materiaali toimii hyvin. Toteuttaja oppii tekemällä itse ja soveltamalla oppimaansa käytäntöön. Toteuttaja on usein kärsimätön pitkille selityksille. (Kupias & Salo 2014, 171 - 174.)

Viimeistään yksilölliset ominaisuutemme ja tarpeemme määrittelevät sen, millaisia perehdytettäviä olemme. Perehdytys ei sen vuoksi saisi koskaan olla suoraviivaista ja itseään toistavaa, vaan taustalta täytyisi löytyä sekä riittävä ymmärrys että toimiva perehdytysprosessi, joka huomioi kunkin tulokkaan yksilölliset tarpeet siten, että tulokkaan positiiviset odotukset täyttyisivät ja että tulokkaan asenteet sekä motivaatio työtehtäviä ja työyhteisöä kohtaan säilyisivät myönteisinä.

2.8 Perehdytyksen roolit

Aiemmin on jo todettu, että uuden työntekijän perehdyttämistä tapahtuu kaikkialla ja jokainen työyhteisössä toimiva osallistuu perehdytykseen osaltaan joko suoraan tai välillisesti. Oppimistilanteissa kohtaamisilla on suuri merkitys perehdyttämisen onnistumiselle (Kupias & Peltola 2009, 111). Uuden työntekijän perehdyttämisessä tietyt roolit ovat kuitenkin merkityksellisempiä kuin toiset. Seuraavassa on käsitelty perehdytysprosessissa mukana olevien eri perehdyttäjätahojen rooleja sekä niiden merkitystä.

2.8.1 Esimies perehdyttämisen ytimessä

Esimiehen merkitys perehdytyksen onnistumiselle on kaikkein suurin. Esimies vastaa perehdytyksen toteuttamisesta ja organisoinnista käytännössä. Esimies huolehtii tulokkaan ja tiimin ilmapiiristä, varmistaa ryhmän tehokkuuden ja kannattavuuden edistäen vuorovai-
kutusta ja yksilöiden kehitystä sekä toimivia suhteita sidosryhmiin. Esimiehen keskeinen rooli on luoda ideaaliset olosuhteet perehdytykselle aktivoiden ja ohjaten siten, että tulok-
kaalla on mahdollisuus luovaan toimintaan. Vaikka perehdytykseen osallistuu yleensä or-
ganisaatiossa isompi tiimi, kykenee esimies aidosti vastaamaan perehdytyksestä vain ole-
malla itse aktiivisesti mukana. Perehdytyksen avulla esimies kykenee ohjaamaan motivoi-
tuneen tulokkaan työskentelyä organisaation strategiaa ja tavoitteita tukevaksi sitoutu-
neeksi ja tulokselliseksi toiminnaksi. Esimies varmistaa riittävät resurssit kuten toimivat
työvälineet, järjestelmät, tiedon saatavuuden, aikaa ja osaamista sekä ennen kaikkea on-
nistumisen mahdollisuudet. Esimies välittää yritystason tavoitteet muokkaamalla ne tulok-
kaan yksilötavoitteiksi ymmärrettävällä tavalla samalla, kun hän määrittelee tulokkaalle tä-
män työtehtävien sisällön. Esimiehen ensisijainen ja tärkein tehtävä on auttaa alaisiaan
menestymään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 187, 191 - 192.)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia uuden työntekijän työhön liittyvistä raameista ja seurata
tämän kehitystä. Kun esimies käy yhdessä uuden työntekijän kanssa läpi perehdytysuun-
nitelmaa ja -aikaa, vahvistuu tulokkaan turvallisuuden tunne, joka ylläpitää motivaatiota ja
myönteistä asennetta. Kulttuurin johtamisessa edellä mainittu tarkoittaa samastumisen
johtamista, jossa uusi työntekijä samastuu työyhteisöön, tiimiin ja esimieheen hyväksyen
sen roolin, johon hänet on organisaatiossa palkattu. Vastaavasti tiimi huolehtii sen jäse-
nistään tarjoten huolenpitoa. Perehdytyksen onnistumisen kannalta esimiehen ja tulok-
kaan välisen riittävän luottamuksen rakentuminen on todella tärkeää. Jotta tämä olisi mah-
dollista täytyy esimiehen olla, kuten edellä on esitetty, osa tiimiä, ei sen ulkopuolella. Tu-
lokkaan samastuminen esimieheen henkilönä ei ole todennäköistä, koska esimies on aina
jo pelkästään statuksensa vuoksi eri asemassa kuin muut tiimin jäsenet. Sen vuoksi on
tärkeää, että tiimi kokee esimiehen kanssa riittävästi samankaltaisuutta siten, että tulok-
kaalle syntyy kokemus siitä, että esimies toimiessaan ryhmän kautta ottaa huomioon hä-
nen yksilölliset odotukset ja tarpeet. Käytännössä ei siis riitä, että on hyvä johtaja, vaan
esimiehen tulisi lisäksi olla riittävän samankaltainen, jolloin kokemus luottamuksesta syn-
tyy. Läheinen koetaan luotettavaksi. (Kuusela 2015, 133 - 134, 143 - 144.)

Mikäli esimiehestä jää tulokkaalle poissaoleva ensivaikutelma, on vaikea luoda luottamuksellinen ja hyvä suhde enää jälkikäteen. Mikäli vastuut ja työtehtävät eivät ole tulokkaalle selviä, syntyy helposti ristiriitoja ja turhautumista. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimies on läsnä heti ensimmäisestä työpäivästä lähtien ja antaa riittävästi aikaansa tulokkaalle. Näin ei käytännössä tietenkään aina voi olla, mutta hyvä esimies huolehtii tästäkin etukäteen siten, että tulokas ei jää yksin ja että hän ymmärtää esimiehen poissaolon syyt. Perehdytyksen edetessä esimies rakentaa luottamusta myös kertomalla itsestään – roolistaan, työstään ja työskentelytavoistaan. Hyvä esimies tiedostaa, että tulokas haluaa antaa itsestään osaavan kuvan eikä turhaan häiritse esimiestä, vaan esimiehen tulee huolehtia siitä, että tulokkaalle tarjoutuu riittävästi turvallisia mahdollisuuksia kysymyksille ja ajatuksenvaihdolle esimerkiksi säännöllisesti pidettävien arviointikeskustelujen avulla. Kun esimies tuntee tulokkaan riittävästi, vahvuudet ja kehittämiskohteet, sekä kykenee samaistumaan tämän asemaan, voi hän parhaiten edesauttaa tulokkaan osaamisen hyödyntämistä yhteiseksi hyväksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189 - 191; Kupias & Peltola 2009, 62.)

Esimiehen johtamistyyli on tasapainoilua omien vahvuuksien ja kehitystarpeiden välillä. Hyvä esimies tuntee itsensä, tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa, kykenee itsearviointiin ja ymmärtää henkilökohtaiset vaikuttimet päätöksensä ja toimintansa taustalla (Kehusmaa 2011, 119). Perehdyttämisessä tarvitaan esimiestyön molempia ulottuvuuksia sekä asia- että ihmisjohtajuutta (taulukko 1). Yhdessä tiimin kanssa esimies pyrkii muuttamaan yhtiön tavoitteet konkreettisiksi yksilö- ja ryhmätavoitteiksi. Esimies vastaa tulokkaan työn sisällöstä ja tavoitteista lainsäädännön rajoissa. (Kupias & Peltola 2009, 54 - 55.)

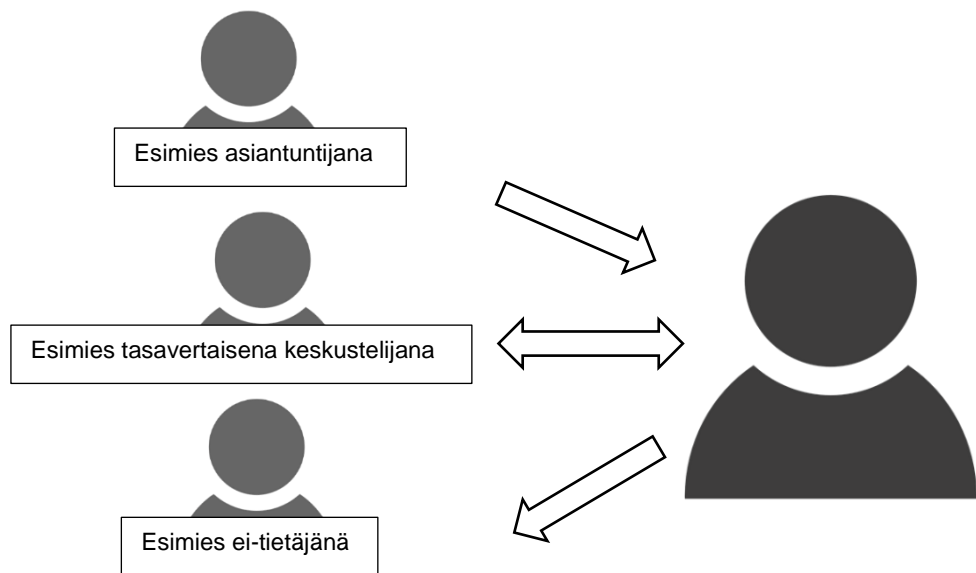
Taulukko 1. Johtajuuden ulottuvuudet (mukaillen Kupias & Peltola 2009)

Asiajohtajan vahvuudet (Management)	Ihmisojohtajan vahvuudet (Leadership)
• rakenteista huolehtiminen	• ihmisistä huolehtiminen
• hallinnointi	• avoin kohtaaminen
• tasapainoilu	• kasvun ja oppimisen haastaminen
• tulokset kiinnostavat	• vuorovaikutus kiinnostaa

Pääosin asiajohtajuutta soveltavan esimiehen tulisi ymmärtää, että lopulta ihmiset ovat ne, jotka tekevät tuloksen. Siten esimiehen on kyettävä ottamaan huomioon alaisten ajatukset, tunteet ja toimintamallit kaiken toiminnan taustalla kuten myös yksilöiden erilaisuus ja tarpeet. Ensikontaktista lähtien esimies alkaa hahmottaa tulokkaan taitoja ja osaamista,

jotka tarkentuvat perehdyttämisen aikana. Näin luodaan pohjaa tuleville kehityskeskusteluille. Ensimmäisten päivien aikana tulokas muodostaa käsityksen työyhteisöön liittyvistä asenteista, joita on tämän jälkeen vaikea enää muuttaa. (Kupias ym. 2011, 207.)

Esimiehen rooli on keskeinen avoimuuden ja keskustelun säätelylle. Esimiehen toiminta vaikuttaa siihen, millainen palautekulttuuri hänen johtamaansa tiimiin kehittyy. Yhteisillä foorumeilla esimies vahvistaa omaksumaansa palautteenannon kulttuuria. Esimiehen ominaisuudet kuten temperamentti, itsetunto, arvo, johtamiskäsitykset ja ajatukset palautteesta voivat joko edesauttaa tai estää vuorovaikutuksellisen ja onnistuneen palautteen toteutumisen. Käytännössä esimiehellä on palautetilanteissa erilaisia rooleja palautteenantajana, tasavertaisena keskustelijana sekä kuuntelijana (kuva 10). (Kupias ym. 2011, 201 - 202, 206.)



Kuva 10. Esimiehen roolit palautekeskustelussa (mukaillen Kupias ym. 2011)

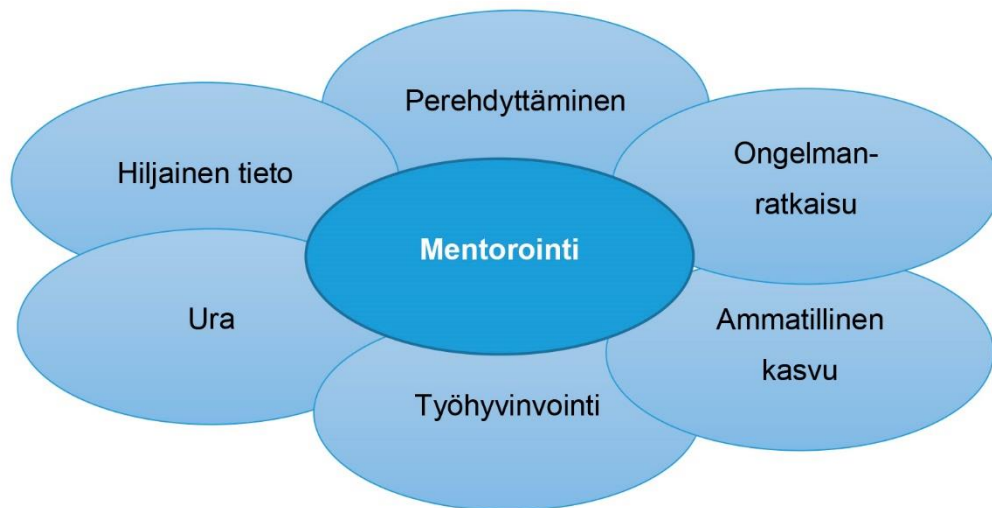
2.8.2 Mentori käytännön arjen tukena perehdytyksessä

Usein organisaatiossa nimitetään erillinen mentori, jonka tehtävänä on kokeneempana kollegana ohjata nuorempaa tai kokemattomampaa tulokasta. Perehdytys voi olla sekä aktori että mentorilähtöistä. Aktorilähtöinen perehdytys keskittyy tulokkaan kehitystarpeisiin ja mentorilähtöinen perehdytys taas mentorin osaamisen ja hiljaisen tiedon hyödyntämiseen. Käytännössä mentori toimii työsuhteen alussa tulokkaan tukena: kuuntelee tulokkaan tarpeita ja tarjoaa osaamistaan ja tukeaan. Perehdytyksessä korostuvat tulokkaan työtehtävät ja -ympäristö. (Kupias & Salo 2014, 11, 35.)

Esimiehen työparina nimetyllä mentorilla on merkittävä rooli perehdytyksessä. Nimetty mentori voi parhaimmillaan helpottaa esimiehen työtä huomattavasti esimerkiksi ottamalla hyväksi havaitut perehdytyskäytännöt osaksi oman ryhmän toimintaa. Usein organisaation HR-yksikkö antaa alkusysäyksen mentorien käytölle tavoitteenaan parantaa perehdytysprosessia. Perehdytyksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että mentori tietää roolistaan jo etukäteen ja että tulokkaalle on selkeästi kerrottu, kuka hänen nimetty mentorinsa on. Esimies antaa mentorille riittävästi aikaa, tukeaan ja palautetta perehdytysprosessin aikana sekä nimeää tulokkaalle mentorin. Ennalta nimetyn mentorin rooli on ennen kaikkea tukea ja opastaa tulokasta työympäristössä ja yhteistyöverkostoissa. Hyvä mentori ennaltaehkäisee tilanteita, joissa tulokas saattaisi kokea avuttomuutta. Henkilönä mentori on riittävän kokenut, avoimeen vuorovaikutukseen kykenevä, pitää työstään ja osaa asettua tulokkaan asemaan. Organisaatiolle on eduksi, mitä useampi organisaation edustaja voi toimia vuorollaan mentorina. Mentorin valintaan vaikuttaa tulokkaan tehtävät ja osaamistaso. Mentorin valinnassa esimies arvioi henkilön ammattiosaamisen lisäksi motivaatiota ja ohjaamistaitoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 82 - 84, 195 - 197.)

Onnistunut perehdytys käynnistyy kokonaiskuvan hahmottamisesta, minkä jälkeen kaikki yksittäiset asiat liittyvät tähän kokonaisuuteen. Ideaalissa oppimistilanteessa tulokkaan oman työn hallinta ja liittyminen osaksi työyhteisöä kasvavat. Perehdyttämiseen varataan riittävästi aikaa, jotta tulokas kykenisi mahdollisimman hyvin omaksumaan asiat. Hyvä mentori osaa ennen kaikkea kuunnella. Hän on kuin peili, jonka kautta dialogi ja yhteisöllinen kokemuksellisuus mahdollistuvat. Hyvä perehdyttäjä ymmärtää, kun perehdytyksen tarve alkaa olla ohi ja osaa silloin siirtyä roolistaan turvallisesti siten, ettei perehdytettävä koe tulleen hylätyksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196 - 197.)

Mentorin on tärkeää tiedostaa oman roolinsa vastuullisuus. Hänen tulee pidäytyä omien negatiivisten asenteiden ja mahdollisten vanhentuneiden ja jopa väärin toimintatapojen siirtämistä edelleen tulokkaalle. Tulokkaalla tulee antaa mahdollisuus muodostaa oma mielipide ympäröivästä työyhteisöstä, sen jäsenistä ja kulttuurista. Mentoroinnin tavoitteena on aina kehittää ja edistää tulokkaan osaamista ja oppimista. Mentoroinnin tavoitteet ja painotukset määrittävät, onko kyseessä perehdytykseen, ongelman ratkaisuun, ammatilliseen kasvuun, työhyvinvointiin, työuraan tai hiljaiseen tietoon liittyvästä mentoroinnista (kuva 11). Perehdytyksessä tulokkaalle annetaan selkeitä ohjeita ja neuvotaan uudessa työssä. Parhaimmillaan mentorointi edesauttaa myös mentoria kehittymään ja tulemaan tietoisemmaksi omasta työstään. (Kupias & Salo 2014, 33 - 35, 49.)



Kuva 11. Mentoroinnin painotukset (mukaillen Kupias & Salo 2014)

2.8.3 HR kehittää ja yhdistää

HR tukee organisaation strategiaa. Henkilöstöprosessi varmistaa organisaation perusteh-
tävän toteutumisen ja yrityksen menestyksen. HR-työn onnistumista perehdyttämisessä
arvioidaan suhteessa henkilöstön sitoutumiseen, vaihtuvuuteen, poissaoloihin, tyytyväi-
syyteen ja suorituskyykyyn. HR varmistaa, että organisaatio täyttää perehdytykseen liittyvät
normit, osallistuu rekrytointiin, tukee esimiehiä luomalla hyvät edellytykset ja rakenteet pe-
rehdyttämiselle. Käytännössä tämä usein tarkoittaa erilaisten materiaalien ja muistilistojen
tekemistä, tervetuloilaisuuksien järjestämistä sekä käytettyjen foorumien kuten tietoverk-
kojen päivittämistä. Organisaatioperehdytys luo kokonaiskuvan yrityksestä ja sen tarkoitus
on sitouttaa työntekijää työyhteisöön. Panostamalla perehdyttämiseen työnantaja viestii
välittämisestä ja arvostamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 71 - 73.)

HR:n rooli kokonaisperehdytyksen onnistumiselle on myös merkittävä, sillä HR huolehtii
kokonaisprosessin toimivuudesta ja kehittämisestä. HR välittää, yhdistää ja kehittää. HR
tarkastelee henkilöstötilannetta kauempaa ja pidemmälle, jolloin se voi tukea esimiehiä
tarvittaessa haastavissa tilanteissa. Tulokkaat ja heiltä saatu palaute perehdytyksen on-
nistumisesta ovat avainasemassa perehdytysprosessin kehittämisessä, jotta tarvittavat
korjausliikkeet voidaan tehdä mahdollisimman varhain. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

Perehdyttäminen on koko työyhteisön pitkäkestoista ja vuorovaikutuksellista viestintää,
jonka yksi työväline on perehdytysmateriaali. Perehdytysmateriaali on perehdyttämistä
täydentävää ja tukevaa aineistoa, jonka merkitys on suurin työsuhteen alussa. Useat or-

ganisaatiot käyttävät perehdytyksessä erillistä aineistoa, joka annetaan tulokkaalle työsuhteen alussa ja jossa on positiivisesti esitetty tulokkaan ja organisaation kannalta keskeiset asiat. Perehdytysmateriaali edustaa työpaikalla arvostettavaa ilmapiiriä ja tekemistä. Materiaalin tarkoitus on helpottaa tulokkaan ensimmäisiä työpäiviä. Materiaalin teossa on tärkeää pitää mielessä, millaisen mielikuvan se tulokkaalle antaa. Materiaalin tulisi olla selkeä, helppolukuinen ja napakka tietopaketti kaikkein olennaisimmista asioista, jotta niiden omaksuminen olisi mahdollisimman helppoa. (Juholin 2009, 233 - 235.)

Hyvä perehdytys hyödyntää monia foorumeja, jolloin samaa aineistoa voi hyödyntää eri muotoisena. Henkilöstöviestinnässä intranet on tehokas foorumi, jota kannattaa hyödyntää myös perehdyttämisessä. Kehotus tutustua yhtiön intranetiin ei kuitenkaan ole perehdytystä, vaan intranetin aineistoa läpikäydään yhdessä ja opastetaan perehdytettävää kohti itsenäistä tiedonhakua. Intranetillä on usein useita rooleja niin ajankohtaisten asioiden tiedotuskanavana kuin oppimisvälineenä. Perehdytyksen kannalta on tärkeää, että intranetiin tallennettua tietoa on päivitetty ja että läpikäytävä tieto on käyttäjälleen hyödyllistä ja käyttäjien ulottuvilla. Intranet on toimiva alusta esimerkiksi erilaisille käyttö- ja toimintaohjeille sekä ylipäätään tiedolle, jota ei ole tarkoitus opetella ulkoa, vaan jonka voi tarkistaa aina tarvittaessa. (Juholin 2009, 77, 237.)

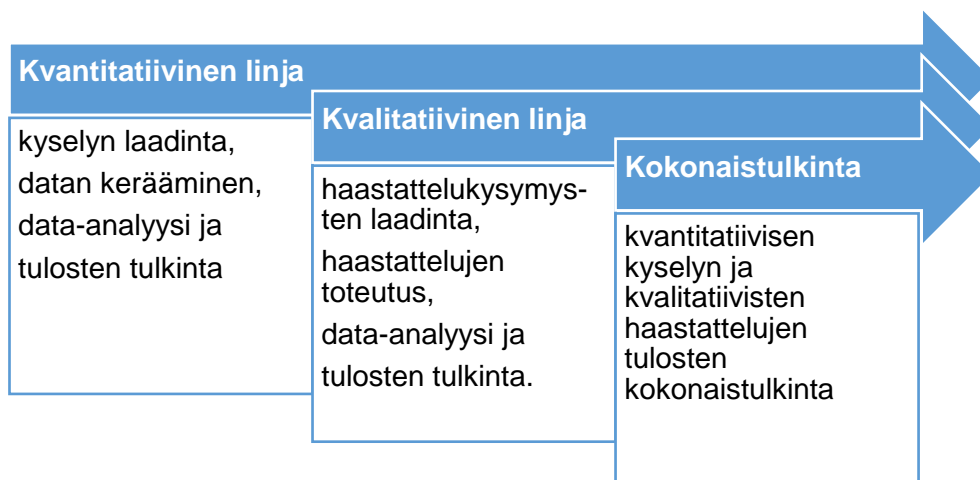
Etukäteen valmisteltu yksilölliset tarpeet huomioon ottava perehdyttämisohjelma auttaa uutta työntekijää työtehtäviin liittyvien asioiden omaksumisessa. Ennen työsuhteen alkua on hyvä huolehtia siitä, että työntekijällä on heti alusta saakka pääsy kaikkeen tarvittavaan tietoon. Ylläpidetyn sisällön ja ulkoasun lisäksi on keskeistä itse prosessi eli milloin materiaali annetaan uudelle työntekijälle ja kuka vastaa aineiston ylläpidosta ja saatavuudesta. Perehdyttämiseen käytetty aineisto on myös osa työnantajainetta. Tapamme suhtautua uusiin työntekijöihin, kollegoihin, asiakkaisiin, sidosryhmiin, viranomaisiin, viestintään, työhön ja sen laatuun, ympäristön siisteyteen, perehdyttämisen suunnitelmaan ja materiaaliin, työsuhde-etuihin jne. ovat kaikki osa maineen hallintaa. (Juholin, 2009, 197.)

3 Yhtiön nykytilaselvitys menetelmätriangulaation avulla

Jotta Yhtiön perehdytystä voidaan arvioida ja tarvittaessa kehittää, täytyy sen nykytaso ensin selvittää. Opinnäytetyön empiirisessä osassa käsitellään tutkimuksen kohteena olevan Yhtiön perehdytyksen nykytilan selvitystä. Empiiriseen lukuun kolme sisältyy valittu tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu, data-analyysi ja tutkimuksen tulokset. Tutkimustulokset esitetään tutkimuksessa käytettyjen kyselylomakkeiden (liitteet 1 - 2 perehdytyksen arviointikysely – nykytilaselvitys tulokkaat ja esimiehet) järjestystä mukailleen. Tutkimuksen kvalitatiivinen osa, teemahaastattelut, (liite 3 tulokkaan kyselyä täydentävän yksilöhaastattelun kysymykset) täydentää kvantitatiivisella menetelmällä kerättyä tulokkaan aineistoa.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja käytetty menetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui menetelmätriangulaatio, jossa kvantitatiiviset kyselytutkimukset täydentyvät kvalitatiivisten teemahaastattelujen avulla. Uuden työntekijän kyselyn tutkimustuloksia täydentävien yksilöhaastattelujen avulla pyrittiin saamaan tuloksille syvempi tulkinta, perustelut sekä näkemystä siitä, kuinka kyselyn vastaajat olivat kyselyn väittämät ymmärtäneet. Näin myös kyselyn validiteetin arviointi helpottui. Bryman (2006) toteaa, että perusteluun (explanation) viitataan silloin, kun toista tutkimusmenetelmää käytetään toisen tutkimusmenetelmän tulosten perusteluun. Ennen lopullista tutkimustulosten tulkintaa, on molempien vuorovaikutuksellisten menetelmien tulokset yhdistettävä. Tutkimus edustaa kuvassa 12 Creswelliä ja Plano Clarkia (2011) mukailleen linjaa, jossa ensisijaista kvantitatiivista tutkimusta täydennetään toissijaisen kvalitatiivisen tutkimuksen avulla.



Kuva 12. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen (Mixed Methods) linjan yhdistäminen (mukaiillen Creswell & Plano Clark 2011)

Yllä kuvatun menetelmätriangulaation avulla kvantitatiivinen data-analyysi antaa yleiskuvan tutkimuksen kohteena olevan Yhtiön nykytilanteesta ja helpottaa kehittämiskohteiden löytämistä. Kvalitatiiviset haastattelut toimivat kvantitatiivisten tutkimustulosten hienosäätönä ja selvittävät osallistujien näkemyksiä syvällisemmin. Eskola ja Suoranta (1989) ovat todenneet, että menetelmätriangulaation avulla tutkimuksen luotettavuus voi parantua. Menetelmän haasteena on työläyden lisäksi käsitteellisten sekaannusten ja ristiriitojen huomioimatta jättäminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin standardoituja kyselylomakkeita, joissa kaikki kysymykset olivat kaikille vastaajille samat. Kyselyjä oli kaksi eri kohderyhmille, jotta kokonaisuus täydentyy ja jotta tulokset sekä esimies (perehdyttävä) näkökulma saadaan esille. Kyselyn kysymykset laadittiin toimeksiannon tavoitteiden mukaisesti teoriaviitekehityksen pohjalta. Sekä uuden työntekijän että esimiesten kysely toteutettiin sähköisen Webropol 3.0 -kyselytyökalun avulla. Opinnäytetyössä kyselyiden tulokset on esitetty pääosin taulukoissa, jotka koostuvat vastausten lukumäärästä, näistä muodostuvasta keskiarvosta, vastausten keskiluvusta eli mediaanista sekä prosenttiosuudesta. Taulukoissa esitetyt tulokset arvioidaan lisäksi kirjallisesti kunkin osion osalta erikseen.

Uuden työntekijän kyselyn kohteena olivat < 1 kk – 1 v 3 kk Yhtiössä työskennelleet henkilöt, joita oli yhteensä 11. Kysely sisälsi seitsemän eri osiota, jotka sisälsivät erilaisia väittämiä, joita arvioitiin Likertin asteikolla yhdestä viiteen (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Kyselyn osiot olivat: 1) ensimmäiset työpäiväni, 2) perehdytyksen aikana, 3) mentori, 4) organisaatioperehdytys, 5) esimiesperehdytys, 6) organisaatio ja viestintä sekä 7) seuranta. Jokaisen osion jälkeen oli avoin tekstikenttä ko. osion väittämien palautetta varten. Edellä olevien seitsemän osion jälkeen kyselyssä oli valintakysymys, jossa vastaajat arvioivat asteikolla yhdestä (heikko) viiteen (erinomainen) kokonaisperehdytyksensä onnistumista. Kyselyn lopussa oli avoimet tekstikentät, joissa pyydettiin vastaajia kertomaan, mitä he toivoivat ensimmäisten työpäivien materiaalin olevan sekä vähintään yhden asian, joka perehdytyksessä oli hyvää ja vähintään yhden asian, jota perehdytyksessä voitaisiin kehittää. Tulokaskyselyn viimeiset kaksi kysymystä olivat taustakysymykset, jotka koskivat vastaajan kokonaistyökokemusta sekä työtehtävän tuttuutta entuudestaan.

Esimieskysely osoitettiin Yhtiön kaikille 10 esimiehelle. Kysely sisälsi yhteensä 2 väittämää osiota, joita arvioitiin Likertin asteikolla yhdestä viiteen (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Esimieskyselyn osiot olivat: 1) perehdytyksen aikana ja 2) perehdytyksen jäl-

keen. Lisäksi molempien osioiden jälkeen oli avoimet tekstikentät palautteelle ja kehitysehdotuksille. Vaikka tutkimuksessa lähdettiin ensisijaisesti selvittämään Yhtiön perehdytyksen nykytilaa uuden työntekijän näkökulmasta, mahdollisti erillinen esimieskysely soveltuvien osien esimiesten ja tulokkaiden näkemysten keskinäisen vertailun.

Kvantitatiivisen uuden työntekijän kyselyn tulostulokset seurasi täydentävät kvalitatiiviset yksilöhaastattelut. Haastatteluihin osallistui neljä Yhtiön palkattua uutta asiantuntijaa, joista ensimmäinen oli opiskelijana osallistunut Yhtiön neljän kuukauden trainee-ohjelmaan ja palkattu ohjelman päättymisen jälkeen Yhtiön vakituiseen työsuhteeseen. Kaksi haastatelluista olivat kokeneita asiantuntijoita, joista toinen oli työskennellyt haastatteluhetkellä Yhtiössä yli vuoden ja toinen muutaman kuukauden. Nämä kaksi työskentelivät eri osastoilla ja heidän toimenkuvansa poikkesivat toisistaan. Neljäs haastateltu henkilö oli aloittanut yhtiössä vasta hiljattain ja hänen osastonsa oli eri kuin kolmella muulla haastatellulla henkilöllä. Kaikki haastatellut henkilöt työskentelivät Yhtiön Helsingin pääkonttorissa vakituksessa työsuhteessa ja heillä kaikilla oli eri esimies. En erikseen haastatellut esimiehiä, koska opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella Yhtiön perehdytystä ensisijaisesti tulokkaan näkökulmasta. Esimiesten vaikutus tutkimukseen jäi siten vain kyselyn tulosten varaan.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina siten, että haastattelujen runkona käytettiin kvantitatiivisessa arviointikyselyssä esitettyjä kysymyksiä ja väittämiä kuitenkin siten, että jokainen haastattelu eteni teeman ympärille väljästi kohdennettuina keskusteluina käsitteilyjärjestyksen ollessa erilainen kussakin haastattelussa. Hirsijärvi & Hurme (2001) sekä Eskola & Suoranta (2000) ovat todenneet, että teemahaastattelu poikkeaa avoimesta haastattelusta siten, että hivenen strukturoidumpana teemahaastattelussa liikutaan joustavasti saman teeman ja aiheiden ympärillä, vaikka eteneminen on jokaisessa haastattelussa yksilöllistä ja vapaata. Tavoitteena on antaa puheen kulkea vapaasti ennalta sovituissa teemassa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla.

3.2 Uuden työntekijän perehdytyksen nykytila-arviointi ja tulokset

Kysely lähetettiin yhteensä 11 henkilölle, jotka olivat työskennelleet kyselyn lähetysajan kohtana Yhtiössä enintään yhden vuoden ja kolme kuukautta. Heistä kyselyyn vastasi yhteensä yhdeksän henkilöä, joka on 82 prosenttia kaikista kyselyyn vastaanottaneista. Vastaajien kokonaistyökokemus vaihteli alle vuodesta yli kymmeneen vuoteen (taulukko 2). Lähes puolet vastaajista (4) ilmoitti työkokemuksekseen 2 - 5 vuotta. Kukaan vastaajista

ei kuulunut työkokemusryhmään 5 - 10 vuotta. Kaikista vastaajista 67 prosenttia ilmoitti työskennelleensä aiemmin vastaavissa työtehtävissä (taulukko 3).

Taulukko 2. Työkokemuksen määrä työsuhteen alussa – perehdytyksen arviointikysely

Työkokemus		
vuotta	vastaajaa	prosenttia
0 – 1	2	22
2 – 5	4	45
5 – 10	0	0
yli 10	3	33

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, oliko työkokemuksella ja sen myötä työelämätaidoilla vaikutusta vastaajan perehdytyskokemukseen. Kyselyä täydentävässä haastattelussa selvisi, että yksi vastaaja oli ymmärtänyt kysymyksen koskevan nimenomaan kyseiseen asiantuntijatehtävään liittyvää työkokemusta eikä kokonaistyökokemusta, kuten oli tarkoitus. On mahdollista, että hänen lisäksi muutkin vastaajat ovat voineet ymmärtää kysymyksen väärin, millä saattaa olla vaikutuksia tutkimuksen tulosten luotettavuuteen ja tuloksista tehtyihin päätelmiin.

Taulukko 3. Vastaajien kokemus työtehtävästä työsuhteen alussa – perehdytyksen arviointikysely

Olen työskennellyt aiemmin vastaavissa työtehtävissä?		
vastausvaihtoehto	vastaajaa	prosenttia
Kyllä	6	67
En	3	33

Kirjallisuuden perusteella ensimmäisten työpäivien merkitys perehdytyksessä on kaikkein suurin. Näiden päivien aikana luodaan pohja tulevalle onnistumiselle tai epäonnistumiselle. Ensimmäiset työpäivät määrittävät pitkälti sen, miten tulokas sitoutuu työyhteisöön. Tervetulleeksi tunteminen ja onnistuneet ensikohtaamiset vahvistavat tulokkaan kiinnittymistä ja auttavat häntä säilyttämään kiinnostuksensa uuteen työnantajaan, tavoitteisiin sekä verkostoitumaan muiden kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 59.)

Taulukko 4. Ensimmäiset työpäiväni - perehdytyksen arviointikysely, nykytilaselvitys 2019

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Tunsin itseni tervetulleeksi ensimmäisenä työpäivänäni.	0	0	0	2	7	4,80	5
	0 %	0 %	0 %	22 %	78 %		
Esimieheni esitteli minulle yrityksen tilat ja henkilöstön ensimmäisenä työpäivänäni.	0	0	0	3	6	4,67	5
	0 %	0 %	0 %	33 %	67 %		
Perehdytysohjelmani käytiin kanssani lävitse selkeästi ensimmäisten päivien aikana.	1	2	2	3	1	3,11	4
	11 %	22 %	22 %	33 %	11 %		
Tapasin ryhmäni jäsenet.	0	0	0	1	8	4,89	5
	0 %	0 %	0 %	11 %	89 %		
Minun oli helppo lähestyä uusia kollegoita.	0	0	0	2	7	4,78	5
	0 %	0 %	0 %	22 %	78 %		
Esimieheni tuki minua riittävästi ensimmäisten työpäivien aikana.	0	1	2	2	4	4,00	4
	0 %	11 %	22 %	22 %	45 %		
Ensimmäiset työpäivät yhteensä	1	3	4	13	33	4,37	4

Ensimmäisten työpäivien väittämien keskiarvotulokset olivat yhtä väittämää lukuun ottamatta yli neljä eli varsin hyvällä tasolla. Ensimmäisten työpäivien osion keskiarvoksi tuli 4,37, jota voidaan kokonaisuutena pitää hyvänä tuloksena ja tulkita siten, että työntekijät ovat kokeneet itsensä tervetulleiksi. Kaikkein tyytyväisimpiä ensimmäisiin työpäiviinsä olivat aivan työuransa alussa olevat (työkokemus 0 - 1 v) vastaajat (ka: 4,70). Avoimissa palautteissa yksi vastaajista totesi, että hänen esimies ei ollut ollut paikalla hänen ensimmäisenä työpäivänä ja että hän tiesi tästä etukäteen. Esimies oli lähettänyt hänelle etukäteen sähköpostin ja huolehtinut jo esittelyt aiemmin ennen työsuhteen virallista alkamista.

Väittämistä selkeimmin kehityskohteeksi nousi perehdytysohjelman läpikäynti. Väittämän keskiarvotulos 3,11 poikkesi muiden väittämien vastauksista, jotka olivat 4,00 tai parempia. Väittämän vastauksissa oli selkeää hajontaa, jolloin voidaan tehdä päätelmä, että osastojen ja esimiesten käytännöissä on eroja. Lisäksi kyselyn tekohetkellä ei Yhtiössä ollut yhtenäistä perehdytysohjelmaa, minkä myös yksi vastaaja avoimessa palautteessaan totesi. Hän ei ollut kuitenkaan henkilökohtaisesti kokenut tätä ongelmaksi, koska oli toiminut jo useamman vuoden alalla vastaavissa työtehtävissä. Perehdytysohjelman läpikäyntiä koskevan väittämän tulosanalyysissä vähäisin työkokemus 0 - 1 vuotta korreloi korkeaan vastaustulokseen 4,50. Tämä selittynee osin sillä, että yhdellä Yhtiön osastolla oli aiemmin järjestetty trainee-ohjelma, johon osallistuivat kaikki Yhtiössä vastaavaa työtä te-

kevät, hiljattain rekrytoidut henkilöt. Vastaavaa perehdytystä ei Yhtiössä ollut aiemmin järjestetty ja tietoni mukaan uusi kyseisellä osastolla käyttöönotettu työhön perehdytys sai runsaasti kiitosta osallistujilta.

Toinen esiin noussut kehityskohde oli esimiehen tuki (ka: 4,00), jota osa vastaajista ei ollut kokenut saaneensa riittävästi ensimmäisten työpäivien aikana. Myös tämän väittämän osalta hajontaa esiintyi ja kokemusvuodet sekä työtehtävän tuttuus vaikuttivat vastauksiin. Kaikkein tyytyväisimpiä esimiehen tukeen olivat vasta työuransa alussa olevat 0 - 1 vuotta työkokemusta omaavat (ka: 4,50) sekä kokeneimmat yli 10 vuotta työkokemusta omaavat (ka: 4,40). Merkittävästi tyytymättömiä olivat 2 - 5 vuotta työkokemusta omaavat (ka: 3,30) sekä uuteen työtehtävään tulleet vastaajat (ka: 3,30). Kuten edellä perehdytysohjelman läpikäynnissä hajonta vastauksissa vahvisti käsitystä siitä, että Yhtiön perehdyttämisen laatu ei kaikilta osin ollut tasaista ja että esimiehen merkitys perehdytyksen onnistumiselle oli keskeistä.

Perehdyttäminen on pitkälti johtamista. Hyvä esimies ottaa huomioon tulokkaan yksilölliset tarpeet. Usein riittää, että esimies varaa tulokkaalle hieman aikaa, osaa olla läsnä ja kuunnella. Vaikka nimetyt mentorit, tiimi ja HR hoitaisivat tulokkaan perehdyttämistä tehokkaasti, on esimies-alaisuhde kirjallisuuden mukaan kaikkein merkityksellisin tulokkaan sitouttamisen kannalta. Vaikka osion väittämistä löytyi kehityskohteita, kokivat vastaajat pääosin ensimmäiset työpäivänsä erittäin onnistuneina. Vastaajat kertoivat sekä kyselyn palautteissa että haastatteluissa kokemuksistaan ensimmäisten työpäivien aikana ja totesivat mm. seuraavaa:” Minut otettiin erittäin hyvin vastaan. Työyhteisö oli avoin ja hyvin vastaanottavainen. Asiasta oli tiedotettu etukäteen intrassa.” sekä ”Koin itseni tervetulleeksi. Tänne on ollut hirveän helppo tulla.” Taulukossa 5 on esitetty perehdytyksen aikaisten väittämien vastaukset.

Taulukko 5. Perehdytyksen aikana – perehdytyksen arviointikysely, nykytilaselvitys 2019

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Sain halutessani osallistua perehdytykseni suunnitteluun.	4	0	4	1	0	2,22	3
	45 %	0 %	44 %	11 %	0%		
Perehdytys auttoi minua pääsemään nopeasti kiinni työhön.	0	1	3	2	3	3,78	4
	0%	11 %	33 %	22 %	34 %		

Perehdytyksen kokonaisuudet olivat mielekkäät.	1	0	3	2	3	3,67	4
	11 %	0 %	33 %	22 %	34 %		
Sain riittävästi tietoa perehdytyksen aikana.	0	0	2	6	1	3,89	4
	0%	0 %	22 %	67 %	11 %		
Sain riittävästi tukea perehdytyksen aikana.	0	1	2	4	2	3,78	4
	0 %	11 %	22 %	45 %	22 %		
Esimiehelläni oli aikaa keskustella aina tarvittaessa kanssani.	0	1	2	2	4	4	4
	0 %	11 %	22 %	22 %	45 %		
Esimieheni oli kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta.	0	1	5	1	2	3,44	3
	0 %	11 %	56 %	11 %	22 %		
Sain hyödyntää aiempaa osaamistani ja omia vahvuuksiani.	0	1	2	2	4	4	4
	0 %	11 %	22 %	22 %	45 %		
Olin itse aktiivinen perehdytyksen aikana.	0	0	0	2	7	4,78	5
	0 %	0 %	0 %	22 %	78 %		
Yhteensä	5	5	23	22	26	3,73	4

Perehdytyksen aikaisten väittämien kokonaiskeskiarvotulosta 3,73 voitiin pitää tyydyttävänä, mutta väittämien välillä esiintyi selkeitä eroja, joten tulos vaati erillistä tulkintaa. Vastaajista vain yksi oli kokenut saaneensa jotenkin osallistua oman perehdytyksensä suunnitteluun (ka: 2,22), ja 45 prosenttia kaikista vastaajista ei ollut osallistunut oman perehdytyksensä suunnitteluun lainkaan. Tulosten perusteella tämän voisi olettaa olevan selkeä kehityskohde, mutta sekä avoimissa palautteissa että haastatteluissa asiaa ei koettu merkityksellisenä. Kukaan haastatteleistani henkilöistä ei kokenut tarpeelliseksi osallistua oman perehdytysohjelmansa suunnitteluun. Annetut palautteet kiteytyivät yhden haastattelun toteamukseen siitä, että hän koki päässeensä nopeasti työhön kiinni eikä ollut pitänyt osallistumista perehdytyksensä suunnitteluun tarpeellisena, koska paketti oli jo ollut valmis.

Osion väittämien vastausten perusteella kaikkein tyytyväisimpiä olivat jälleen vähiten kokeneet (työkokemus 0 - 1 v) vastaajat (ka: 4,10) ja vastaavasti alhaisimmat arviot osion väittämistä antoivat 2 - 5 vuotta työkokemuksen omaavat (ka: 3,50) sekä henkilöt, jotka olivat tulleet uuteen työtehtävään (ka: 3,10). Vastauksissa esiintyy kuitenkin selkeää hajontaa, jonka perusteella voidaan jälleen päätellä, että esimiesten toiminnan laatu pereh-

dytyksen aikana on vaihdellut. Annettujen vastausten perusteella joidenkin vastaajien kohdalla esimiesten toiminta oli arvioitu erinomaiseksi, kun taas jotkut vastaajat arvoivat esimiehen suoriutuneen tehtävästään selkeästi huonommin.

Yhden vastaajan mielestä esimiehen aika, kiinnostus ja oman osaamisen hyödyntäminen olivat selkeästi riittämättömät. Kaiken kaikkiaan vastauksista voidaan tulkita, että perehdytyksen aikana kaivattaisiin enemmän esimiehen tukea ja että esimiehen tulisi paremmin vastata tulokkaan tarpeisiin tulla kuulluksi ja nähdyksi. Uuteen työtehtävään tulleiden vastaajien mielestä esimiehen kiinnostus heidän perehdyttämistään kohtaan oli arvioitu kaikkein alhaisimmaksi (ka: 2,70). Annetuissa palautteissa todettiin mm. että esimies ei ollut aktiivisesti mukana perehdyttämisessä, vaikka oli ollut kiinnostunut perehdytyksen onnistumisesta ja että jonkun vastaajan mielestä oma esimies oli jäänyt etäiseksi. Molemmat palautteen antajat kokivat kuitenkin, että ryhmä ja kollegat olivat olleet riittävästi heidän tukena. Näissä tapauksissa siis tiimi oli kannatellut tulokasta.

Nimetyn ja etukäteen tulokkaalle sopivan mentorin rooli on tärkeä kokonaisperehdytyksen onnistumisen kokemuksessa. Parhaimmillaan esimies on varannut mentorille riittävästi aikaa perehdyttämiseen ja esimies-mentori -työnjako on selkeä. Usein mentori toimii tulokkaan apuna ja oppaana työhön ja työyhteisöön tutustumisessa. Kun mentori on erikseen hänelle työsuhteen alussa nimetty, tietää tulokas aina, keneltä hän voi turvallisesti kysyä apua ja neuvoja kaikissa tilanteissa. Yhtiössä mentorin käyttö ei ole tavanomaista, kuten kyselyn tulokset osoittavat. Ainoastaan yhdelle vastaajalle oli nimetty erillinen mentori, jota hän arvioi taulukossa 6.

Taulukko 6. Mentorini – perehdytyksen arviointikysely

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Mentorini oli kiinnostunut perehdytykseni etenemisestä.	0	0	0	0	1	5	5
	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %		
Mentorini oli kiinnostunut hyvinvoinnistani.	0	0	0	0	1	5	5
	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %		
Sain mentoriltani apua aina tarvittaessa.	0	0	0	0	1	5	5
	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %		
Uskalsin kysyä mentoriltani kaikkia mieltäni askarruttavia asioita.	0	0	0	0	1	5	5
	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %		
Yhteensä	0	0	0	0	4	5	5

Kyseisen vastaajan mentori on tehnyt erinomaista työtä. Vastaaja oli todella tyytyväinen mentoriinsa (kokonaiskeskiarvotulos: 5,0). Kyselyä täydentävistä haastatteluissa selvisi, että kolme neljästä haastateltavasta olisi toivonut nimettyä mentoria työsuhteensa alussa. Yksi vastaajista totesi, että vaikka työtehtävät ovat ennestään tuttuja, on organisaatio ja sen kulttuuri uusia ja että ei pidä olettaa, että kokenut asiantuntija ei kaipaisi sellaisessa tilanteessa apua ja tukea. Hänellä oli aiemmissa työsuhteissa ollut nimetty mentori.

Organisaatioperehdytys sisältää Yhtiön organisaatioon ja sen toimintaan liittyvää tietoa. Tyypillisesti organisaatioperehdytys sisältää työnantajan mission, vision ja arvojen lisäksi työsuhteeseen sisältyviä käytännön asioita. Se on johtamisen työväline, jota pääosin Yhtiössä käyttää HR. Useimmat tämän osion väittämät koskevatkin asioita, joiden perehdyttämisestä on vastuussa pääosin Yhtiön HR. Strategiaan perehtyminen tapahtuu kuitenkin Yhtiön tiimeissä sekä osastoilla ja sen perehdytyksestä vastaa esimies. Taulukossa 7 on esitetty organisaatioperehdytystä koskevien väittämien tulokset.

Taulukko 7. Organisaatioperehdytys – perehdytyksen arviointikysely

	1	2	3	4	5	Keski-arvo	Mediaani
Tunnen Yhtiön mission ja arvot.	0	0	1	6	2	4,11	4
	0 %	0 %	11 %	67 %	22 %		
Tunnen Yhtiön strategian.	0	1	3	3	2	3,67	4
	0 %	11 %	34 %	33 %	22 %		
Osaan kertoa Yhtiön liiketoiminnasta ja palveluista.	0	0	0	4	5	4,56	5
	0 %	0 %	0 %	44 %	56 %		
Sain riittävästi tietoa organisaatiosta ja Yhtiön käytännöistä.	0	1	2	4	1	3,63	4
	0 %	12,5 %	25 %	50 %	12,5 %		
Tiedän, mistä löydän tietoa työsuhteeseeni liittyvistä asioista.	0	1	1	2	5	4,22	5
	0 %	11 %	11 %	22 %	56 %		
Tunnen hallinnon roolit ja tehtävät.	0	1	2	2	4	4	4
	0 %	11 %	22 %	22 %	45 %		
Tunnen palkitsemisen perusteet.	0	3	3	2	1	3,11	3
	0 %	34 %	33 %	22 %	11 %		
Osaan käyttää järjestelmiä ja tarvitsemiä ohjelmia riittävästi.	0	0	2	3	4	4,22	4
	0 %	0 %	22 %	33 %	45 %		
Olen tyytyväinen työvälineisiin ja niiden toimivuuteen.	0	2	0	4	3	3,89	4
	0 %	22 %	0 %	45 %	33 %		

Tiedän, kuka on yhtiön työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu.	2	1	1	2	3	3,33	4
	22 %	11 %	11 %	22 %	34 %		
Tunnen sairauspoissaolokäytännöt.	0	0	0	5	4	4,44	4
	0 %	0 %	0 %	56 %	44 %		
Tiedän, miten toimia tapaturman sattuessa.	1	1	3	2	2	3,33	3
	11 %	11 %	34 %	22 %	22 %		
Tiedän, mistä löytyvät työterveyshoitajan ja työterveyslääkärin yhteystiedot.	0	0	2	2	5	4,33	5
	0 %	0 %	22 %	22 %	56 %		
Yhteensä	3	11	20	41	41	3,91	4

Vastaajat arvioivat kaikkien osion väittämien keskiarvoksi 3,91, jota voidaan kokonaisuutena pitää vähintäänkin tyydyttävänä tuloksena. Työkokemuksella tai sillä, millainen työtehtävä oli työsuhteen alussa, ei data-analyysissä esiintynyt merkittäviä eroja. Korkeimmat arviot (ka: 4,10) osiosta antoivat jälleen kaikkein kokemattomimmat työntekijät (työkokemus 0 - 1 v).

Kokonaiskeskiarvoa alhaisemmaksi jäävät vastaukset väittämiin strategian tuntemisesta (ka: 3,67), yhtiön käytäntöjen tuntemisesta (ka: 3,63), yhtiön palkitsemisen perusteiden tuntemisesta (3,11), työsuojeluorganisaation tuntemisesta (ka: 3,33) sekä toimimisesta tapaturman kohdatessa (ka: 3,33). Osa edellä esitetyistä väittämistä koskee tietoa, jota ei ole tarkoituskaan osata ulkoa. Kysymysten asettelu ei siltä osin ollut täysin onnistunut, koska tärkeintä oli tietää, mistä kyseinen tieto löytyy tarvittaessa. Kaikista kyselyä täydentävistä haastatteluista kävi ilmi, että vastaajat tiesivät tarvittaessa löytävänsä tiedon esimerkiksi työsuojeluorganisaatiosta tai Yhtiön palkitsemisen perusteista intranetistä, jota yksi haastateltavista kuvasi seuraavasti: ” Intra on hyvä eikä sellaista ole vielä tänäkään päivänä kaikissa organisaatioissa. Sieltä löytyy hyvin tietoa, jota kahlasin työsuhteeni alussa lävitse.”

Osion väittämien vastausten perusteella voidaan todeta, että Yhtiön missio, arvot ja strategia (ka: 4,11) tunnetaan pääosin melko hyvin. Strategian käsittely on osa Yhtiön vuosittaisia kehityskeskusteluja, joissa asetetaan yhdessä työntekijän kanssa henkilökohtaiset tavoitteet ja kirjataan ne ylös henkilökohtaiselle tulokortille. Yhtiön strategiaa käsitellään lisäksi Yhtiön johdon puheenvuoroissa eri foorumeilla. Yhtiön arvot ja niiden käsittely ovat osa sekä ns. esimies- että organisaatioperehdytystä. Osion väittämistä alhaisimmat tulokset koskivat Yhtiön palkitsemisjärjestelmän tuntemista (ka: 3,11). Palkitsemisen perusteet läpikäydään organisaatioperehdytyksessä yhdessä tulokkaan kanssa ja ne löytyvät Yhtiön

intranetistä. Annettujen vastausten ja palautteen perusteella Yhtiön palkitsemisperusteet koettiin kuitenkin edelleen epäselviksi.

Oman toimintansa kuten Yhtiön liiketoiminnan ja palveluiden tuntemisen (ka: 4,56), järjestelmien ja ohjelmien osaamisen (ka: 4,22) sekä työsuhtetietojen löytymisen (ka: 4,22) vastaajat arvioivat hyväksi. Lisäksi vastaajat tunsivat hyvin mm. Yhtiön hallinnon organisaation (ka: 4,00) sekä sairauspoissaolokäytännöt (ka: 4,44) ja olivat melko tyytyväisiä työvälineisiinsä ja niiden toimivuuteen (ka: 3,89). Osa vastaajista kuitenkin selkeästi kaipasi lisäinformaatiota koskien Yhtiön käytäntöjä. Koska avoimissa vastauksissa ei tuotu konkreettisesti esille, mitä nämä käytännöt voisivat olla, kysyttiin asiaa kaikissa haastatteluissa. Konkreettisia esimerkkejä haastatteluissa esiin tulleista Yhtiön käytännöistä olivat esimerkiksi turvakävelyt osana Yhtiön organisaatioperehdytysprosessia sekä aiemmin epäselvinä koetut Yhtiön kulkuavainta koskevat käytännöt.

Vaikka tulokkaat olivat pääosin tyytyväisiä työvälineisiinsä (ka: 3,89), oli joillakin vastaajilla esiintynyt ongelmia, kun järjestelmiin liittyvät tekniset haasteet aiheuttivat ohjelmien toimimattomuutta ja turhia tietokoneen kaatumisia. Yksi vastaajista koki, että iso miinus perehdytysprosessissa oli ollut se, että työvälineet eivät olleet valmiina ensimmäisenä työpäivänä. Vastaaja totesi lisäksi, että asia ei olisi korjaantunut hänen tulonsa jälkeen muidenkaan kohdalla, mutta haastattelut eivät tukeneet tätä käsitystä, sillä kolme neljästä haastatelluista vahvisti, että heillä oli työpiste ja työvälineet olleet valmiina heti työn aloituspäivästä lähtien.

Esimiehellä on keskeisin rooli ja merkitys uuden työntekijän organisaatiota kohtaan muodostuville asenteille sekä työyhteisöön sitoutumiselle. Kyselyn väittämien kokonaiskeskiarvotulosta 3,96 voidaan pitää hyvänä. Teemahaastattelut tukevat kyselyn esimiesosion kokonaistulosta, mutta on kuitenkin huomioitavaa, että osion väittämien vastauksissa esiintyi jälleen selkeää hajontaa. Tämän perusteella voidaan päätellä, että aivan kaikkien esimiesten kohdalla perehdyttäminen ei ole täysin onnistunut. Sillä, oliko työtehtävä työn aloituksessa uusi tai vanha, ei ollut merkitystä kyselyn esimiesosion data-analyyysissä. Sen sijaan kaikkein kokeneimmat eli yli 10 vuotta työelämässä olleet arvioivat väittämien osiot kaikkein alhaisimmiksi (ka: 3,60). Tulos korreloi haastatteluista saatua palautetta sekä vahvistaa teoriaa siitä, että kokenutkin asiantuntija tarvitsee perehdytystä ja tukea työsuhteen alussa. Taulukossa 8 on esitetty kyselyn esimiesperehdytyksen tulokset.

Taulukko 8. Esimiesperehdytys - perehdytyksen arviointikysely

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Medi- aani
Tiedän, mitä esimieheni odottaa minulta.	0	0	1	4	4	4,33	4
	0 %	0 %	11 %	45 %	45 %		
Työni tavoitteet määriteltiin selkeästi.	0	1	3	3	2	3,67	4
	0 %	11 %	34 %	33 %	22 %		
Tiedän, miten onnistumistani mitataan ja seurataan.	0	2	1	3	3	3,78	4
	0 %	22 %	11 %	34 %	33 %		
Tunnen työssä onnistumisen kannalta kriittiset osa-alueet.	0	0	0	7	2	4,22	4
	0 %	0 %	0 %	78 %	22 %		
Tiedän asiat, joista voin päättää itsenäisesti.	0	1	2	4	2	3,78	4
	0 %	11 %	22 %	45 %	22 %		
Ymmärrän työni kytkeytymisen organisaation toimintaan.	0	0	0	5	4	4,44	4
	0 %	0 %	0 %	56 %	44 %		
Tunnistan omat vahvuuteni.	0	0	0	7	2	4,22	4
	0 %	0 %	0 %	78 %	22 %		
Tunnistan omat kehityskohteeni.	0	0	0	6	3	4,33	4
	0 %	0 %	0 %	67 %	33 %		
Minulla on selkeä kuva ryhmäni asiakkaista.	0	1	3	3	2	3,67	4
	0 %	11 %	34 %	34 %	22,22 %		
Minulla on selkeä kuva ryhmäni asiakkaiden odotuksista.	0	2	5	1	1	3,11	3
	0 %	22 %	56 %	11 %	11,11 %		
Yhteensä	0	7	15	43	25	3,96	4

Vastausten perusteella esimiesten odotukset tunnettiin hyvin (ka: 4,33) ja työn tavoitteita oli määritelty (ka: 3,67), mutta ei riittävän selkeästi. Kaikki vastaajat eivät myöskään olleet täysin selvillä siitä, miten heidän onnistumista mitataan ja seurataan (ka: 3,78). Sen sijaan oman onnistumisen kannalta kriittiset osa-alueet (ka: 4,22) ja oman työn kytkeytyminen yhteisiin tavoitteisiin (ka: 4,44) tunnettiin hyvin. Myös vastaajien itsetuntemus oli kohdillaan (vahvuudet ka: 4,22 ja kehityskohteet ka: 4,33). Sen sijaan kaikille vastaajille ei ollut selvää, mitkä asiat ovat sellaisia, joista he voivat päättää itsenäisesti (ka: 3,78). Yksi haastateltavista kiteytti asian siten, että on asioita, joita voisi hyvin tehdä itse, mutta joihin ei tartu sen vuoksi, että joku voisi loukkaantua siitä. Ryhmän asiakkaiden (ka: 3,67) ja näiden odotusten (ka: 3,11) tuntemus ei ollut kaikille vastaajille selkeää. Väittämän vastauksiin vaikutti varmasti osittain työsuhteen kesto, joka osalla vastaajista oli kyselyhetkellä vasta lyhyt. Haastateltavista yhtä lukuun ottamatta kaikki tunsivat pääosin asiakkaansa ja

näiden odotukset. Poikkeuksen teki henkilö, joka oli haastattelun ajankohtana työskennellyt Yhtiössä vasta kuukauden.

Esimiesosion vastauksista selvisi lisäksi, että yhden vastaajan esimies oli ehtinyt vaihtua kertaalleen työsuhteen alusta ja että hän oli arvioinut esimiesosion väittämät uuden esimiehen perusteella, koska koki, että aiempi esimies oli kiinnittänyt näihin asioihin selkeästi vähemmän huomiota.

Viestintä tarkoittaa kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta, foorumeita, teknologiaa ja välineitä ja viestintää on kaikkialla. Åberg (2000) määrittelee viestinnän tapahtumaksi, jossa annetaan merkitys, jota tulkitaan ja jossa tulkinta välitetään toisille vuorovaikutteisen verkoston kautta. Se rakentaa ja vahvistaa työyhteisön kulttuuria (Kunelius 1997) ja tapahtuu aina kontaktissa toisten kanssa ja sen tavoitteena on sitouttaa tulokas työhön ja työyhteisöön. Kun organisaation perustehtävä, tavoitteet, taloudellinen tilanne, ja tulevaisuuden näkymät tunnetaan, sitoutuu tulokas organisaatioon. (Juholin 2009, 20, 23.)

Alla olevassa taulukossa 9 esitetään organisaatiota ja viestintää koskevan osion väittämiin annetut tulokset.

Taulukko 9. Organisaatio ja viestintä - perehdytyksen arviointikysely

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Olen tavannut toimitusjohtajan.	0	0	0	0	9	5	5
	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %		
Tiedän, ketkä ovat Yhtiön hallituksen jäsenet.	0	1	2	0	6	4,22	5
	0 %	11 %	22 %	0 %	67 %		
Tiedän, ketkä ovat Yhtiön osakkaat.	0	2	0	3	4	4	4
	0 %	22 %	0 %	34 %	44 %		
Tiedän, ketkä ovat Yhtiön johtoryhmän jäsenet.	0	2	0	2	5	4,11	5
	0 %	22 %	0 %	22 %	56 %		
Tunnen Yhtiön viestintäkäytännöt.	0	2	0	4	3	3,89	4
	0 %	22 %	0 %	45 %	33 %		
Sain riittävästi materiaalia oppimiseni tueksi.	0	0	1	6	2	4,11	4
	0 %	0 %	11 %	67 %	22 %		

Materiaalin laatu oli hyvää.	0	0	1	6	2	4,11	4
	0 %	0 %	11 %	67 %	22 %		
Yhteensä	0	7	4	21	31	4,21	4

Osion kokonaiskeskiarvotulos 4,21 on hyvä. Kokonaistuloksessa ei data-analyysissä ryhmien välillä esiintynyt merkittäviä eroja. Tyytyväisimpiä ja tässä tapauksessa myös tietoisimpia (ka: 4,70) olivat jälleen kaikkein kokemattomimmat työntekijät (työkokemus 0 - 1 v). Vastausten perusteella yhtiön johto on toiminut avoimesti ja osoittanut arvostusta uutta työntekijää kohtaan. Kaikki vastaajat olivat tavanneet toimitusjohtajan (ka: 5,0), mutta hallituksen (ka: 4,2), osakkaiden (ka: 4,0) ja johtoryhmän (ka: 4,1) osalta esiintyi osalla vastaajista vielä epäselvyyttä. Yhtiön perehdytysmateriaali oli vastaajien mielestä ollut keskimäärin riittävää (ka: 4,11) ja hyvää (ka:4,11).

Kyselyä täydentävissä haastatteluissa osiota kommentoitiin mm. toteamalla, että vastaaja tunsi yhtiön viestintäkäytännöt ja että intranetin materiaali oli sekä riittävää että hyvää. Lisäksi todettiin, että Yhtiön matalassa organisaatiossa on helppoa hahmottaa asiat ja että intranetistä, jota oli etenkin työsuhteen alussa luettu enemmän, löytyi hyvin tietoa. Yksi vastaajista totesi, että viestintäkanavista intranetin etusivu toimi parhaana seurantakavana ja ettei hän ollut aiemmissa työsuhteissa saanut juurikaan materiaalia, jota ei ollut kaivannutkaan.

Koeaika on molemminpuolista arvioinnin ja seurannan aikaa. Työnantaja arvioi, onko työntekijä oikea tähän tehtävään ja työntekijä arvioi, vastaako työnantajatodellisuus omia odotuksia. Työsuhteeseen sovellettava koeaika on Yhtiössä pääsääntöisesti kuusi kuukautta. Vaikka asiantuntijatyössä oppiminen ja kehitys eivät pääty koeaikaan, oli tämä kyselyä laadittaessa perehdyttämisen seurannan takaraja eli se kohta, jota ennen esimies ja tulokas olisivat arvioineet toistensa soveltuvuuden. Kyselyyn on saattanut vastata myös henkilöitä, joiden koeaika on ollut lyhyempi, neljä kuukautta, tai koeaikaa ei ole ollut lainkaan tilanteessa, jossa henkilö on palannut Yhtiöön ns. vanhana työntekijänä. En kuitenkaan usko, että tällä olisi tulosten tai tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkitystä, sillä koeajan kesto ei näissä tapauksissa ole vastannut perehdytyksen kestoja. Taulukossa 10 esitetään seurantaosion väittämien tulokset.

Taulukko 10. Seuranta – perehdytyksen arviointikysely

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Esimieheni on arvioinut perehdytyksen onnistumista kanssani.	4	2	2	0	1	2,11	2
	45 %	22 %	22 %	0 %	11 %		
Olen saanut riittävästi palautetta.	1	3	2	2	1	2,89	3
	11 %	34 %	22 %	22 %	11 %		
Osaisin auttaa ja ohjata uusia työntekijöitä.	0	0	3	2	4	4	4
	0 %	0 %	33 %	22 %	45 %		
Perehdytyksen pituus oli riittävä.	2	0	3	2	2	3,22	3
	22 %	0 %	33 %	22 %	22 %		
Yhteensä	7	5	10	6	8	3,08	3

Seurantaosion väittämien kokonaistulosten keskiarvo 3,08 jää tyydyttäväksi. Osion väittämistä parhaiten on arvioitu osaaminen toisten auttamiseen ja ohjaamiseen (ka: 4,00). Kuten jo aiemmin todettiin, sekä avoimissa vastauksissa että haastatteluissa selvisi, että valmius mentoritoimintaan on Yhtiössä erittäin hyvä. Esimies viime kädessä päättää mentorin käytöstä perehdytyksessä ja mahdollistaa käytännön mentoroinnin.

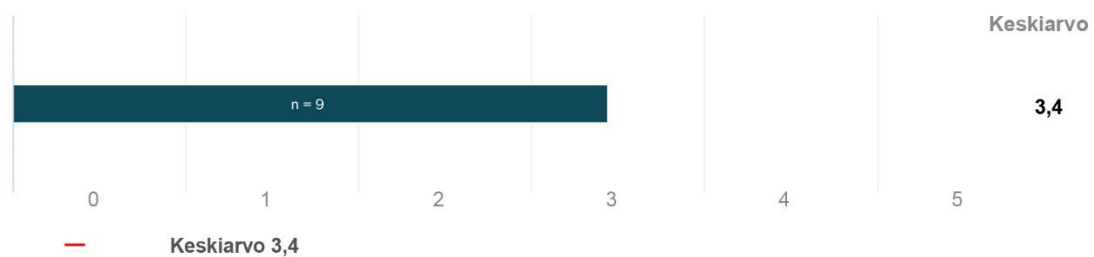
Perehdytyksen arviointi yhdessä tulokkaan kanssa oli tulosten perusteella Yhtiössä selkeä kehityskohde. Vastausten perusteella vain yksi esimiehistä oli kiitettävästi arvioinut tulokkaan kanssa perehdytyksen onnistumista (ka: 2,11). Kyselyn seurantaosion yhteistulosta voidaan pitää heikkona. Parhaiten perehdyttämisen onnistumisen arviointi (ka: 3,50) oli toteutunut kaikkein kokemattomimpien (työkokemus 0 - 1 v) työntekijöiden mielestä. Haastatelluista henkilöistä kaksi kertoi esimiehen käyneen heidän kanssaan arviointikeskustelun ennen koeajan päättymistä. Yksi haastateltavista oli työskennellyt haastatteluhetkellä Yhtiössä vasta kuukauden, mutta koki kuitenkin, että esimies oli jo arvioinut hänen perehdytystään, vaikka varsinaista arviointikeskustelua ei ollut vielä pidetty. Lisäksi yksi kyselyyn vastannut henkilö kertoi osion avoimessa palautteessa, että oli käynyt kehityskeskustelun esimiehensä kanssa juuri ennen kyselyä, millä oli ollut positiivinen vaikutus hänen vastauksiinsa. Väittämien vastauksien ja tutkimusta täydentävien haastattelujen perusteella on oletettavaa, että esimiehillä ei ole ollut riittävä ymmärrystä siitä, että myös kokeneet asiantuntijat tarvitsevat perehdytystä ja seuranta.

Osion väittämien vastauksista selvisi, että palautteenanto on selkeä kehityskohde Yhtiössä, sillä vastaajat eivät ole kokeneet saaneensa riittävästi palautetta (ka: 2,89). Väittämien toteutumisen olivat parhaaksi arvioineet 2 - 5 vuotta työkokemusta omaavat (ka:

3,50) ja henkilöt, joilla ei ollut aiempaa kokemusta työtehtävästä (ka: 3,70). Osion palautetta koskevaa väittämää kommentoitiin avoimissa tekstikentissä selkeästi kaikkein eniten. Käydyissä teemahaastatteluissa riittämätön palaute nousi myös selkeästi esiin. Kokenut asiantuntija, joka oli aiemmin työskennellyt vastaavissa tehtävissä, totesi, että oli saanut palautetta, mutta toivoi sitä vielä enemmän. Eräs vastaaja arvioi, että ei ollut saanut riittävästi palautetta perehdytyksen aikana ja että aiemmissa työpaikoissa hän oli kokenut saaneensa selkeästi enemmän palautetta. Huonoin tilanne oli vastaajalla, joka ei ollut saanut koko työsuhteensa aikana mitään palautetta.

Kokonaisperehdytyksen onnistumisen vastausten keskiarvo oli tyydyttävä 3,4. Kysymyksessä vastaajat arvioivat perehdytyksen onnistumista asteikolla yhdestä viiteen (1 = heikko, 5 = erinomainen). Kaikista vastaajista 44 prosenttia arvioi perehdytyksensä onnistuneen hyvin (4) ja 56 prosenttia tyydyttävästi (3). Kaikkein tyytyväisimpiä omaan perehdytykseensä (ka: 4,0) olivat jälleen kaikkein kokemattomimmat työntekijät (työkokemus 0 - 1 v), kun muissa kokemusryhmissä keskiarvo jäi selkeästi alhaisemmaksi (ka: 3,3). Vastaajat kiteyttivät kokonaisuuden kyselyn palautteissa ja haastatteluissa seuraavasti: ”Ihan hyvin onnistuitte. Suurin ero aiempaan muualla saamaani perehdytykseen oli mentorin ja tiedonhallintajärjestelmän koulutuksen puute.” ja ”Olin erittäin tyytyväinen koko perehdytykseen. Pääsin heti oikeaan työhön, vaikken mitään vielä osannutkaan. Mielestäni sopi hyvin aloitus kiireen keskelle.” Taulukossa 11 on kuvattu kokonaisperehdytyksen onnistumisen keskiarvotulos 3,4 vaakapylväänä.

Taulukko 11. Kokonaisperehdytyksen arvio – perehdytyksen arviointikysely



Kuusi vastaajaa vastasi kyselyn kysymykseen siitä, mitä heidän mielestään ensimmäisten päivien perehdytysaineiston tulisi sisältää. Haastattelujen avulla perehdytysaineistoa koskevat toiveet vielä täydentyivät. Kyselyn vastaajat ja haastateltavat toivoivat seuraavia asioita: 1) nimetty mentori, 2) tiedonhallintajärjestelmän koulutus, 3) työaikajärjestelmän koulutus, 4) Yhtiön käytössä olevien työpapereiden dokumentointi ja dokumentointivaatimukset, 5) talon tavat sekä kuka tekee mitäkin ja kuka vastaa mistäkin.

Kaikista yhdeksästä vastaajasta kahdeksan antoi palautetta siitä, mikä oli perehdytyksessä hyvää ja seitsemän siitä, mitä he toivoivat edelleen kehitettävän. Vastaajat kertoivat seuraavien asioiden olleen perehdytyksessä hyviä: 1) oppiminen tekemällä ja itsenäisesti ohjetta lukemalla, 2) tiimin tuki, 3) yhteinen Yhtiön ohjelmien läpikäynti ja kertominen, mitä mistäkin löytyy, 4) Yhtiön laatua koskeva materiaali, 5) henkilöiden, osastojen ja organisaation esittely, 6) hyvä opetusmateriaali ja kahden päivän perehdytys työtehtävään, 7) työsuhteen aloitus ja tutustuminen henkilöstöön ja tiloihin sekä 8) riittävä aika perehdyttämiselle.

Vastaavasti kehityskohteita vastaajat nimesivät seuraavasti: 1) selkeämpi oman asiantuntijauran kehityspolku, 2) Yhtiön tiedonhallintajärjestelmän ja laskutusjärjestelmän käyttökoulutus konkreettisten asiakasesimerkkien avulla, 3) henkilökohtaisen mentorin nimeäminen työsuhteen alussa, 4) työvälineet käyttöön heti ensimmäisestä työpäivästä lähtien, 5) selkeämpi tietolähteiden ja käytäntöjen läpikäynti, 6) ajanhallinnan ja kalenterin käyttöohjeet sekä 7) kuulumisten kysely.

3.3 Esimiehen perehdytyksen nykytila-arviointi ja tulokset

Esimiesten näkemystä Yhtiön perehdytyksen nykytilasta selvitettiin heille laaditun erillisen kvantitatiivisen arviointikyselyn avulla. Kysely lähetettiin Yhtiön kaikille kymmenelle esimiehelle, joista kyselyyn vastasi neljä vastausprosentin jäädessä 40 prosenttiin. Kyselyn tavoitteena oli selvittää esimiesten käsitys Yhtiön perehdyttämisen nykytilasta sekä arvioida soveltuvin osin sitä, kuinka hyvin esimiesten ja tulokkaiden käsitykset vastasivat toisiansa. Vaikka uuden työntekijän kyselyssä arvioitiin ensisijaisesti Helsingin toimistossa tapahtuvaa perehdytystä uuden työntekijän näkökulmasta, otettiin esimieskyselyyn mukaan myös Yhtiön alue-esimiehet, koska heidän mielipiteensä haluttiin tehdä näkyväksi ja koska sillä ei tutkimuksen kokonaistuloksen kannalta ollut merkittävää vääristävää vaikutusta.

Esimieskysely koostui kahdesta osiosta, jotka sisälsivät väittämät Likertin-asteikolla yhdestä (täysin eri mieltä) viiteen (täysin samaa mieltä), kuten uusien työntekijöiden arviointikyselyssä. Väittämäosioiden, perehdytyksen aikana ja perehdytyksen päätyttyä, jälkeen oli kyselyssä avoimet tekstikentät esimiesten palautetta ja kehitysehdotuksia varten. Seuraavassa on analysoitu esimieskyselyn vastauksia, joita käsitellään liitteen 2 Perehdytyksen arviointikysely – nykytilaselvitys esimiehet edellä esitettyjen osioiden mukaisessa järjestyksessä.

Esimieskyselyn tuloksista selviää, että ainoastaan yksi esimies ei ollut käynyt lävitse min-käänlaista erillistä perehdytysuunnitelmaa yhdessä tulokkaan kanssa (ka: 3,50). Tulok-kailla ei ollut mahdollisuutta osallistua oman perehdytysohjelmansa suunnitteluun (ka: 1,25), mitä uuden työntekijän kyselyn vastauksissa sekä sitä täydentävissä haastatte-luissa annetun palautteen perusteella ei koettu lainkaan tarpeellisena. Väittämän osalta voidaan todeta, että esimiesten ja tulokkaiden näkemykset vastasivat pääosin toisiaan. Esimiehet kokivat, että tietoa olisi voinut olla tulokkaalle enemmän tarjolla perehdyttämi-sen aikana (ka: 3,25) ja että tulokasta olisi voinut tukea enemmän perehdytyksen aikana (ka: 3,75).

Esimiehet olivat pääosin melko hyvin arvioineet käsitelleensä palautteenantoa tulokkaan kanssa (ka: 4,00), mutta omasta johtamistyylistä eivät kaikki olleet riittävästi kertoneet tu-lokkaalle (ka: 3,50) saati kyselleet tulokkaan toiveista esimiestä kohtaan (ka: 2,75). Edel-listen väittämien vastauksissa esiintyi hajontaa, joten oli tulkittavissa, että osa vastaajista oli läpikäynyt aiheita omassa perehdytyksessään. Vastaajat olivat seuranneet tulokkaan kehitystä (ka: 4,25) sekä hyödyntäneet tulokkaan ulkopuolisuutta Yhtiön toimintatapojen kehittämiseen (ka: 4,00) hyvin.

Kukaan vastanneista esimiehistä ei ollut nimennyt mentoria tulokkaalle (ka: 1,50), mutta pääosin esimiehet suhtautuivat mentorin käyttöön myönteisesti (ka: 3,50). Ainoastaan yksi vastaaja ei käyttäisi mentoria. On mahdollista, että kyseinen vastaaja toimi esimiehenä Yhtiön aluetoimistossa, jossa hänen lisäkseen työskenteli ainoastaan yksi henkilö. Alue-toimistojen esimiehet vastaavat uuden työntekijän perehdytyksestä täysin itsenäisesti. Ai-noastaan yksi esimies oli käynyt tulokkaan kanssa ennen koeajan päättymistä arviointi-keskustelun (ka: 2,00). Seuraavassa taulukossa 12 on esitetty esimiesten antamat vas-taukset kyselyn perehdytyksen aikaiseen osioon.

Taulukko 12. Perehdytyksen aikana – perehdytyksen arviointikysely, nykytilaselvitys

	1	2	3	4	5	Keski-arvo	Mediaani
Kävin tulokkaan kanssa perehdytysuunni-telman lävitse.	1	0	1	0	2	3,5	4
	25%	0%	25%	0%	50%		
Tulokkaalla oli mahdollisuus osallistua perehdytysohjelman suunnitteluun.	3	1	0	0	0	1,25	1
	75%	25%	0%	0%	0%		
Tulokas sai riittävästi tietoa perehdytyksen aikana.	0	1	1	2	0	3,25	3,5
	0%	25%	25%	50%	0%		

Tuin tulokasta riittävästi perehdytysaikana.	0	0	1	3	0	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%		
Käsittelin tulokkaan kanssa palautteenantoa.	0	0	1	2	1	4	4
	0%	0%	25%	50%	25%		
Kerroin tulokkaalle johtamistyylistäni.	0	1	1	1	1	3,5	3,5
	0%	25%	25%	25%	25%		
Kysyin tulokkaan toiveista minua kohtaan esimiehenä.	1	1	0	2	0	2,75	3
	25%	25%	0%	50%	0%		
Seurasin aktiivisesti tulokkaan kehitystä koeaikana.	0	0	1	1	2	4,25	4,5
	0%	0%	25%	25%	50%		
Hyödynsin tulokkaan ulkopuolisuutta esim. toimintatapojen kehityksessä.	0	0	1	2	1	4	4
	0%	0%	25%	50%	25%		
Käytin perehdytykseen mentoria.	3	0	1	0	0	1,5	1
	75%	0%	25%	0%	0%		
Voisin käyttää perehdytykseen mentoria.	1	0	0	2	1	3,5	4
	25%	0%	0%	50%	25%		
Ennen koeajan päättymistä/perehdytyksen päättymistä kävin tulokkaan kanssa arviointi-/kehityskeskustelun.	2	1	0	1	0	2	1,5
	50%	25%	0%	25%	0%		
Yhteensä	11	5	8	16	8	3,1	3,5

Avoimissa palautteissa esimiehet toivoivat selkeämpää työnjakoa HR:n ja esimiesten välille sekä selkeämpää perehdytysuunnitelmaa, jota lähtötilanteessa ei Yhtiössä ollut. Lisäksi yksi esimies kertoi alaisensa osallistuneen työsuhteen alussa Yhtiössä järjestettyyn kahden päivän perehdytysohjelmaan, jollaista hän verrattain tuoreena esimiehenä kaipasi myös itse koskien uutta esimiestehtävää.

Kaikki vastaajat arvioivat, että perehdytyksen päätyttyä tulokkaan perustehtävä oli määriteltä (ka: 4,75) ja että työnkuvan oli selkeä (ka: 4,25). Esimiehet kokivat, että perehdyttämisen jälkeen työntekijät tunsivat pääsääntöisesti alan keskeistä lainsäädäntöä (ka: 4,00) ja että he myös tiesivät hyvin asiat, joista he voivat päättää itsenäisesti (ka: 4,00).

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta esimiehet olivat määritelleet työntekijän suoritustavoitteet (ka: 3,50) ja Yhtiön tulokortti oli otettu ainakin osittain käyttöön kahdelle tulokkaalle (ka: 2,5). Yksi esimies perusteli tulokortin käyttöön ottamatta jättämistä sillä, että tulokortin

käsittely ei osunut perehdytysjaksolle. Pääosin esimiehet kokivat, että tulokas oli sitoutunut noudattamaan Yhtiön laatua (ka: 4,50) ja uskoivat, että tulokas tunsu perehdyttämisen päätyttyä Yhtiön palvelut hyvin (ka: 4,25). Esimiehet olivat myös pääosin antaneet tulokkaan hyödyntää hyvin aiempaa osaamistaan (ka: 4,25) ja arvioivat, että ryhmän toimintakulttuuri oli tullut perehdytysaikana tutuksi (ka: 4,50). Samoin he kokivat, että tulokas tunsu perehdytyksen päätyttyä asiakkaat (ka: 4,00) ja osittain myös näiden odotukset (ka: 3,50).

Perehdytyksen päätyttyä esimiehillä oli jo jonkinlainen käsitys työntekijän vahvuuksista (ka: 3,50) sekä kehityskohteista (ka: 3,50). Esimiehet arvioivat, että uudet työntekijät osasivat perehdytyksen päätyttyä sijoittaa Yhtiön kilpailuympäristöön hyvin (ka: 4,33) ja hyödyntää keskeisiä tietolähteitä (ka: 4,50). Lisäksi esimiesten mielestä työntekijät tunsivat perehdytyksen jälkeen työnteon prosessit kiitettävästi (ka: 4,50) ja keskeiset yhteistyökumppanit tyydyttävästi (ka: 3,75).

Yhtiön arvojen tuntemisen (ka: 3,25) osalta esiintyi esimiesten vastauksissa hajontaa, minkä voi tulkita siten, että arvoja ei kaikilta osin ole riittävästi käsitelty perehdyttämisen aikana. Esimiehet arvioivat tulokkaiden tuntevan Yhtiön strategiaa tyydyttävästi (3,75) perehdytyksen jälkeen. Lisäksi he arvioivat, että perehdytyksen jälkeen tulokkaat eivät täysin tunne Yhtiön palkitsemisen perusteita (ka: 2,75). Yhtiön palkitsemisen perusteet löytyvät intranetistä, mutta annettujen vastausten perusteella edes kaikki esimiehet eivät tätä tiedäneet.

Avoimesta palautteesta selvisi, että yhdelle esimiehelle oli jäänyt epäselväksi, milloin katsotaan, että perehdytys päättyy. Vaikka asiantuntijaksi kehittyminen vaatii aikaa ja jatkuvaa oppimista, oli kyselyt laadittu siten, että perehdytysaika vastasi koeaikaa, joka lähtökohtaisesti Yhtiössä on kuusi kuukautta. Taulukossa 13 on esitetty perehdytyksen päätyttyä -osion väittämien vastaukset.

Taulukko 13. Perehdytyksen päätyttyä – perehdytyksen arviointikysely

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Työntekijän perustehtävä on määritelty.	0	0	0	1	3	4,75	5
	0%	0%	0%	25%	75%		
Työntekijän työnkuva on selkeä.	0	0	0	3	1	4,25	4
	0%	0%	0%	75%	25%		

Työntekijä tuntee alan keskeisen lainsäädännön ja erityispiirteet.	0	0	1	2	1	4	4
	0%	0%	25%	50%	25%		
Työntekijä tietää, mistä hän voi päättää itsenäisesti.	0	0	1	2	1	4	4
	0%	0%	25%	50%	25%		
Työntekijä tietää omat suoritusavoitteensa.	1	0	0	2	1	3,5	4
	25%	0%	0%	50%	25%		
BSC (tulokortti) on täytetty yhdessä työntekijän kanssa.	2	0	0	2	0	2,5	2,5
	50%	0%	0%	50%	0%		
Työntekijä on sitoutunut noudattamaan yhtiön laatua.	0	0	1	0	3	4,5	5
	0%	0%	25%	0%	75%		
Työntekijä tuntee yhtiön palvelut.	0	0	0	3	1	4,25	4
	0%	0%	0%	75%	25%		
Työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää aiempaa osaamistaan.	0	0	1	1	2	4,25	4,5
	0%	0%	25%	25%	50%		
Työntekijä tuntee ryhmän toimintakulttuurin.	0	0	0	2	2	4,5	4,5
	0%	0%	0%	50%	50%		
Työntekijä tuntee ryhmän asiakkaat.	0	0	0	4	0	4	4
	0%	0%	0%	100%	0%		
Työntekijä tietää, mitä asiakkaat häneltä odottavat.	0	1	0	3	0	3,5	4
	0%	25%	0%	75%	0%		
Tunnen työntekijän vahvuudet.	0	0	2	2	0	3,5	3,5
	0%	0%	50%	50%	0%		
Tunnen työntekijän kehityskohteet.	0	0	2	2	0	3,5	3,5
	0%	0%	50%	50%	0%		
Työntekijä hahmottaa yhtiön sijoittumista kilpailuympäristöön.	0	0	0	2	1	4,33	4
	0%	0%	0%	66,67%	33,33%		
Työntekijä tuntee keskeiset tietolähteet ja osaa hyödyntää niitä.	0	0	0	2	2	4,5	4,5
	0%	0%	0%	50%	50%		
Työntekijä tuntee työntekoon liittyvät keskeiset prosessit.	0	0	0	2	2	4,5	4,5
	0%	0%	0%	50%	50%		
Työntekijä tietää työn tekoon liittyvät keskeiset yhteistyökumppanit.	0	0	1	3	0	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%		
Työntekijä ymmärtää, miten yhtiön arvot näkyvät arjessa.	0	1	1	2	0	3,25	3,5
	0%	25%	25%	50%	0%		

Työntekijä tuntee yhtiön strategian.	0	0	2	1	1	3,75	3,5
	0%	0%	50%	25%	25%		
Työntekijä tuntee yhtiön palkitsemisen perusteet.	0	1	3	0	0	2,75	3
	0%	25%	75%	0%	0%		
Yhteensä	3	3	15	41	21	3,89	4

3.4 Uuden työntekijän ja esimieskyselyn tulosvertailu

Vaikka opinnäytetyön pääasiallinen tarkoitus oli selvittää, millaisena Yhtiöön rekrytoidut, uudet työntekijät kokivat perehdytyksen, haluttiin paremman kokonaiskattavuuden vuoksi selvittää myös esimiesten näkemyksiä Yhtiön perehdytyksen nykytasosta. Samalla tarjoutui mahdollisuus arvioida joidenkin väittämien osalta, vastasivatko esimiesten ja tulokkaiden näkemykset toisiaan. Esimieskyselyn tulokset vahvistivat joitakin tulokkaiden data-analysistä nousseita kehityskohteita sekä antoivat arvokasta lisäinformaatiota asioista, joita esimiehen näkökulmasta tulisi edelleen kehittää. Koska tulokkaan ja esimiesten kyseilyt olivat erilaiset, ei tulosvertailu kaikilta osin ollut mahdollista eikä tarkoituksenmukaista. Sen sijaan molemmissa kyselyissä oli väittämiä, joiden tuloksia voitiin helposti verrata keskenään.

Perehdytysohjelman läpikäyntiä koskevien väittämien osalta sekä tulokkaiden (ka: 3,1) että esimiesten (ka: 3,5) näkemykset vastasivat hyvin toisiaan. Lähtötilanteessa ei yhteistä perehdytysohjelmaa ollut ja kukin esimies oli hoitanut tulokkaan perehdytyksen tavallaan. HR oli osin täydentänyt perehdytystä osaltaan ilman, että perehdytysroolit, työnjako ja perehdytyksen sisältö olivat täysin sekä esimiesten että HR:n tiedossa. Myös esimiesten arvio tulokkaan tukemisesta (ka: 3,8) ja tulokkaan aiemman osaamisen hyödyntämisestä (4,0) vastasi hyvin tulokkaiden kokemuksia (tukeminen ka: 4,0; osaamisen hyödyntäminen: 4,0).

Tulokkaista vain yhdellä vastaajalla oli nimetty mentori, jota useat vastaajat olisivat kaivanneet. Hyvin organisoitu mentorin käyttö tukee sekä esimiestä että ennen kaikkea tulokasta. Mentorilla on keskeinen rooli tulokkaan apuna ja oppaana. Esimiehet suhtautuivat myönteisesti mentorin käyttöön, ja tulokkaat olivat halukkaita jatkossa toimimaan itse mentoreina, mistä voidaan päätellä, että mentorin käyttö Yhtiössä jatkossa todennäköisesti yleistyy.

Tulokkaat arvioivat tuntevansa Yhtiön arvot ja mission hyvin (ka: 4,1), mutta esimiesten arvio siitä, kuinka hyvin tulokkaat ymmärtävä arvojen näkymisen Yhtiön arjessa ei ollut aivan yhtä hyvä (ka: 3,3). Vaikka suoraa tulosvertailua ei voidakaan väittämien erilaisten asetelujen vuoksi tehdä, voidaan väittämiä arvioida keskenään viitteellisesti. Yhtiön strategian tuntemisesta tulokkaiden (ka: 3,7) ja esimiesten (ka: 3,8) arviot vastasivat hämmästyttävän hyvin toisiaan. Myös Yhtiön palveluiden (tulokkaat ka: 3,7 ja esimiehet ka: 4,0) ja palkitsemisen (tulokkaat ka: 3,1 ja esimiehet ka: 2,8) perusteiden tuntemisesta tulokkaiden ja esimiesten vastaukset vastasivat hyvin toisiaan.

Kaikki tulokkaat eivät vastaushetkellä tienneet, miten heidän onnistumistaan mitataan ja seurataan (ka: 3,8) eivätkä työlle asetetut tavoitteet olleet täysin selkeitä (ka: 3,7). Esimiehet arvioivat, että työntekijän perustehtävä oli määritelty (ka: 4,8), mutta suoritustavoitteita ei välttämättä tunnettu (ka: 3,5). Vastaukset eivät ole väittämien erilaisten asetelujen takia suoraan vertailukelpoiset, mutta jälleen omia suoritustavoitteita koskevat käsitykset vastasivat hyvin toisiaan. Myös tulokkaiden (ka: 3,8) ja esimiesten (ka: 4,0) näkemykset siitä, kuinka hyvin tulokas tunsi perehdytyksen jälkeen asiat, joista hän voi päättää itsenäisesti, vastasivat hyvin toisiaan samoin kuin asiakkaiden tunteminen (tulokkaat ka: 3,8; esimiehet ka: 4,0). Esimiehet arvioivat tulokkaiden ymmärryksen asiakkaiden odotuksista (ka: 3,5) hivenen tulokkaita (ka: 3,1) paremmaksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tulosvertailu esimiesten ja uusien työntekijöiden kyselyihin annettujen vastausten keskiarvojen perusteella, niiltä osin kuin arviointia oli mahdollista tehdä, osoitti, että esimiesten ja uusien työntekijöiden käsitykset Yhtiön perehdytyksen nykytilasta vastasivat hyvin toisiaan. Samoin voidaan todeta, että kyselyyn osallistuneet esimiehet tunsivat hyvin alaisensa ja että he kykenivät arvioimaan myös omaa toimintaansa realistisesti.

4 Johtopäätökset

Opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen tuloksista selvisi, että tutkimuksen kohteena olevan Yhtiön kokonaisperehdytyksen taso oli lähtötilanteessa vähintäänkin tyydyttävä ja tietyiltä osin jopa erittäin hyvä. Tulos kertoo siitä, että osa perehdytysprosessiin liittyvistä asioista oli lähtötilanteessa jo Yhtiössä kunnossa ja että perehdytysprosessista löytyi vielä parannettavaa.

Esiin tullut onnistunut tulokkaan vastaanotto ensimmäisten työpäivien osalta kertoi siitä, että tulokkaat ovat tunteneet itsensä arvostetuiksi ja tervetulleiksi tutkimuksen kohteena olevaan Yhtiöön. Kaikki tulokaskyselyn vastaajat olivat tavanneet Yhtiön toimitusjohtajan ja tunsivat melko hyvin Yhtiön toimielinten jäsenet, mikä omalta osaltaan vahvistaa uuden työntekijän kokemusta arvostetuksi tulemisesta. Tällainen toiminta tukee uuden työntekijän liittymistä organisaatioon ja edesauttaa ensivaikutelmasta syntyvien positiivisten asenteiden muodostumista organisaatiota kohtaan (Pajunen 2015).

Uusien työntekijöiden näkökulmasta Yhtiön viestintä koettiin työsuhteen alussa melko hyvänä, ja intranetissä oleva perehdytysmateriaali oli vastaajien mielestä sekä hyvää että riittävää. Yhtiön intranet on keskeisin Yhtiössä käytetty viestintäväline ajankohtaistietoon, yleisiin käytänteisiin, ohjeistukseen sekä oppimiseen ja organisaatioperehdytykseen liittyvän tiedon välitykseen. Juholinin (2009) mukaan on tärkeää päivittää intranetiin tallennettuja tietoja, jotta perehdytyksessä käytettävä tieto olisi ajankohtaista ja oikeaa. Näin ei aina Yhtiössä perehdytyshetkellä ollut. Yhtiön asiantuntijoiden työnkuvaan liittyvä ohjeistus löytyy muualta mm. Yhtiön tiedonhallintajärjestelmästä. Tämä aiheuttaa ajoittain sekaannusta, kun aina ei tiedetä, mistä kutakin tietoa pitäisi etsiä.

Tehdyn tutkimuksen tuloksista selvisi lisäksi, että tulokkaat tunnistivat hyvin omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan ja että myös esimiehet tunnistivat pääsoin nämä heissä. Eklundin (2018) mukaan taito johtaa itseä ja tunnistaa omat vahvuudet sekä kehityskohdeet edesauttavat työssä onnistumista. Tämä auttaa esimiestä, kun hän miettii tiimensä jäsenten työn sisältöä. Kun jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus hyödyntää omia ainutlaatuisia vahvuuksiaan, tiimi menestyy parhaiten. Erityisesti perehdytyksen aikana on tärkeää muistaa, että vähäisetkin onnistumisen kokemukset kasvattavat tulokkaan itsetuottamusta. Mitä pidemmälle perehdytys etenee, sen helpommin yksilön vahvuudet ja kehityskohdeet havaitaan, mikä auttaa esimiestä kartoittamaan tulokkaan koulutustarpeita. Usein koulutus kohdistuu liiaksi substanssiosaamisen vahvistamiseen, koska sen koetaan

antavan konkreettisin hyöty ja vaste. On kuitenkin hyvä muistaa, että työelämätaitojen kuten esimerkiksi työn organisointiin tai vuorovaikutukseen liittyvien taitojen puutteilla on merkittävät vaikutukset työn laatuun ja siten tulokseen. (Eklund 2018, 95, 130 - 131.)

Tutkimuksen kohteena olevan Yhtiön perehdytyksessä on käytetty sekä sopeuttavaa että vuorovaikutuksellista menetelmää tulokkaan kokemuksen ja osaamisen sekä perehdyttäjän ominaisuuksien mukaisesti. Tutkimustulokset vahvistivat näkemystäni siitä, että Yhtiön tavoitteena on optimaalisesti hyödyntää tulokkaan aiempaa osaamista samalla kehittäen organisaatiota. Uusi työntekijä tuo aina mukanaan käytänteitä ja ajatuksia, joiden avulla organisaation on mahdollista kehittyä. Joissakin tapauksissa henkilö rekrytoidaan sen vuoksi, että hänen asiantuntijuuttaan on tarkoitus käyttää organisaation kehittämiseksi (Kupias & Peltola 2009, 41). Tällaisissa tilanteissa perehdytysuunnitelma laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa. Näin ei ollut tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden kohdalla eivätkä he kokeneet tarpeelliseksi osallistua oman perehdytyksensä suunnitteluun.

Vaikka Yhtiön perehdytys oli lähtötilanteessa monin osin onnistunutta, nousi kyselyn tuloksista ja haastatteluista esiin useita selkeitä kehityskohteita. Lisäksi Yhtiön perehdytysprosessi ei lähtötilanteessa ollut eri osapuolille riittävän avoin ja selkeä, mikä aiheutti toiminnan epäselvyyttä ja tehottomuutta. Tehdyn tutkimuksen tuloksista selvisi, että perehdyttäminen Yhtiössä ei ollut tasalaatuista, vaan se perustui suurelta osin yksittäisen esimiehen aktiivisuuteen, kykyihin ja osaamiseen. Tehdyn tutkimuksen jälkeen opinnäytetyön prosessin aikana useat Yhtiön perehdytysprosessin osa-alueet selkiytyivät ja kirkastuivat, kun yhteinen perehdytysaineisto, muistilistat sekä esimiesten ja HR:n yhteinen perehdytysaineistojen tallennustila otettiin käyttöön. Osa tutkimuksessa esiin nousseista asioista odottaa vielä kuntoon laittamista. Seuraavissa kappaleissa käsitellään mielestäni keskeisimpiä tehdystä tutkimuksesta esiin tulleita Yhtiön perehdytysprosessin kehityskohteita ja tehtyjä toimenpiteitä.

4.1 Perehdytysuunnitelma osaksi perehdyttämistä

Työskentelyä ryhdistävä perehdytysuunnitelma tukee sekä tulokasta että perehdytykseen osallistuvia tahoja varmistaen perehdytyksen onnistuneen läpiviennin ja lopputuloksen (Eklund 2018, 75). Uuden työntekijän kyselyn tulokset osoittivat, että esimies ei ollut riittävän selkeästi läpikäynyt tulokkaan kanssa perehdytysuunnitelmaa työsuhteen alussa. Koska yhteistä perehdytysuunnitelmaa ei Yhtiössä ollut, on jokainen esimies vastannut uuden työntekijän perehdytyksestä itsenäisesti omalla tyylillään. Tämä näkyi uuden työntekijän kyselyn vastausten hajonnassa siten, että esimiesten antama perehdytys ei

ollut tasalaatuista. Myös esimiehet ja etenkin uudet esimiehet tarvitsevat tehtäväänsä perehdytystä, kuten yksi esimiehistä kyselyssä totesi. Tehdyn tutkimuksen jälkeen Yhtiössä otettiin käyttöön yhteiset perehdytyksen muistilistat, joiden tarkoitus on toimia perehdytysuunnitelman runkona, selkeyttää vastuita, helpottaa seurantaa ja parantaa esimies-HR-yhteistyötä samalla kirkastaen Yhtiön kokonaisperehdytysprosessia.

4.2 Suoritustavoitteet

Uusi työntekijä vastaa siitä, että hänen toimintansa edesauttaa hänen hyvinvointia ja menestystä ja esimies puolestaan ohjaa työntekijää menestymään (Eklund 2018, 50). Esimieskyselystä selvisi, että kaikki esimiehet eivät olleet riittävän selkeästi asettaneet tulokkaalle suoritustavoitteita ja että Yhtiössä käytössä olevaa tuloskorttia ei ollut täytetty yhdessä tulokkaan kanssa. Annetuissa vastuksissa tuloskortin täyttämättä jättämistä perusteltiin sillä, että asian käsittely ei ollut osunut perehdytysjaksolle. Tutkimuksen kohteena olevassa Yhtiössä useat rekrytoidut henkilöt olivat nuoria, asiantuntijauransa alussa olevia, jolloin he tarvitsevat erityisen paljon selkeitä ohjeita, tavoitteiden asettamista ja palautetta. Lisäksi heidän organisatoriset tarpeet voivat olla kokenutta asiantuntijaa suuremmat.

Vaikka kokenutta asiantuntijaa on tarpeetonta opastaa itse työnteossa, tulisi tavoitteet määritellä ja rajata selkeästi (Kejlin & Kuusisto 2003, 192). Tavoitteista on tärkeää keskustella perehdytyksen aikana, jotta molemminpuoliset odotukset ja oikein määritelty etenemistahti löytyisivät. Etenkin itsenäiseen työskentelyyn tottuneet asiantuntijat odottavat, että esimiehen kanssa on määritelty työtehtävät ja työn sisältö ja että työlle on asetettu selkeät tavoitteet. Tavoitteiden määrittely yhdessä tulokkaan kanssa ennen koeajan päättymistä varmistaa yhteisymmärryksen ja vahvistaa luottamusta. (Eklund 2018,50, 97.)

Tulokkaalle määriteltyihin tavoitteisiin kuuluvat mm. työntekijän oikeudet ja vastuut. Mistä saan päättää itsenäisesti? Milloin noudatan ohjeita kirjaimellisesti? Tutkimuksen tuloksista selvisi, että asiat, joista tulokas voi päättää itsenäisesti eivät olleet Yhtiössä kaikille tulokkaille selkeitä, jolloin vaarana on, että motivaatio laskee epäselvän työnjaon vuoksi. Tavoitteet liittyvät vahvasti Yhtiön strategiaan, jolloin yhteinen tavoitteiden asettaminen edesauttaa myös uuden työntekijän kyselyssä osittain epäselväksi jäänyttä strategian ymmärrystä. Yhtiön johto määrittelee strategian, jota annetun palautteen perusteella tulisi Yhtiössä aiempaa enemmän käsitellä yhteisillä foorumeilla.

4.3 Kokenutkin asiantuntija tarvitsee perehdytystä

Uusi organisaatio, uudet kollegat ja rutiinien puute kuormittavat ja kuluttavat valtavasti energiaa. Hyvä esimies huolehtii siitä, että tulokas saa riittävästi tukea työsuhteen alussa kuten aikaa, resursseja, oppia sopivan kokoisina annoksina, mahdollisuudet palautteelle ja palautumiselle. Työtehtävien lisäksi tulokkaan on omaksuttava useita työtehtävissä menestymisen kannalta merkittäviä työelämätaitoja. (Eklund 2018, 98, 146.)

Selkeäksi kehityskohteeksi sekä uuden työntekijän kyselystä että sitä täydentävistä haastatteluista nousi kokeneen asiantuntijan perehdytyksen tarve. Kyselyistä selvisi, että pääosin kaikkein onnistuneimmaksi perehdytyksensä kokivat työntekijät, joilla oli kaikkein vähiten 0 - 1 vuotta työkokemusta ja jotka eivät olleet työskennelleet vastaavissa työtehtävissä aiemmin. Sen sijaan selvisi, että kokeneet asiantuntijat eivät kaikilta osin olleet saaneet riittävästi tarvitsemaansa tukea työsuhteen alussa. Yhtiön esimiehillä ei ole ollut riittävä ymmärrystä siitä, että myös kokeneelle asiantuntijalle tulokastilanne on uusi. Vaikka kokeneelle asiantuntijalle työtehtävät olisivat jo entuudestaan tuttuja, tarvitsee hän perehdytystä ja tukea työsuhteensa alussa, kun organisaatio ja sen jäsenet ovat vielä täysin vieraita.

4.4 Palaute ja seuranta

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat osa asiantuntijatyötä. Yksilön kehityksen kannalta palaute on tärkeää. Jos emme tiedä, missä onnistumme tai missä epäonnistumme, ei myönteistä kehitystä voi tapahtua. Johtamisen välineenä palaute kertoo tavoitteet ja miten niiden saavuttaminen onnistuu. Asiantuntijaorganisaatiossa vertaispalaute saatetaan kokea jopa esimiespalautetta parempana. Asiantuntijatyössä palaute kannustaa, motivoi ja auttaa yksilöä kehittymään. Palautetta tulisi antaa muutoinkin kuin vuosittaisessa kehityskeskustelussa, joka toimii tyypillisesti muodollisena palautefoorumina. Palautteenannon ydin tulisi olla päivittäisessä, vapaamuotoisessa palautteessa kuten kiitoksissa, kannustuksessa, tukemisessa, puuttumisessa tai korjaavassa palautteessa. Palautetilanteessa keskeistä on oma asenne ja kyky kohdata toinen omana itsenään. Kun kokee, ettei saa riittävästi palautetta, täytyisi tästäkin uskaltaa sanoa. Palaute ei ole vain yksisuuntaista, vaan myös esimiehet ja johto kaipaavat yhtä lailla välittämistä, myötätuntoa ja rohkaisua. (Juholin 2009, 243, 245, 251 - 252; Pessi ym. 2017, 119.)

Perehdytyksen arviointi ja seuranta mahdollistavat tulokkaan kehittymistarpeiden selvittämisen ja organisaation perehdytysprosessin kehittämisen. Tulokkaan kehityksen arviointi mahdollistuu, kun tavoitteet on määriteltä selkeästi. Tulokkaan kokemusten perusteella

voidaan epäkohtiin puuttua ja tehdä tarvittavia korjausliikkeitä. Myös onnistumisista on hyvä tietää ja välittää palautetta kaikille perehdytykseen osallistuneille tahoille. Esimies vastaa palautteesta ja siihen liittyvän tiedon välityksestä kaikille muille perehdytykseen osallistuville tahoille, jotta toimintaa voidaan kehittää. Usein poislähtijän haastattelut voivat toimia arvokkaina välineinä perehdyttämisen kehittämiseksi, mikä on osa johtamista ja sen kehittämistä. Asiantuntijat odottavat, että esimiestä kiinnostaa heidän kehityksensä ja että hän vaatii heiltä hyvää laatua ja kasvamista eikä kukaan oleta, että hän valvoisi työtä, vaan esimiehen tehtävänä on ennen kaikkea organisoida onnistumista ja osaamista. (Eklund 2018, 91; Kjelin & Kuusisto 2003, 191.)

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että palautteenanto perehdytyksen aikana tutkimuksen kohteena olevassa Yhtiössä koettiin riittämättömäksi ja että perehdytyksen onnistumista ei ollut aina arvioitu yhdessä esimiehen kanssa. Yhtiön toiminnan ja tulevaisuuden menestyksen kannalta on erittäin tärkeää varmistaa riittävän palautteen avulla tulokkaan kiinnittyminen osaksi organisaatiota. Toteutuakseen tämä vaatii sen, että esimies on aktiivisesti mukana perehdytyksessä, seuraa tulokkaan kehitystä sekä arvioi yhdessä tulokkaan kanssa perehdytyksen onnistumista.

4.5 Erikseen tulokkaalle nimetyn mentorin käyttö

Erikseen tulokkaalle nimetty ja selkeästi informoitu mentori toimii tulokkaan tukena antaen oman lisänsä ammatilliseen kehittämiseen sekä helpottaa esimiehen työtä. Mentorin on tarkoitus olla tulokkaan ammatillisen kehityksen apuna sekä opastaa tulokasta työtehtävien hoitamiseen liittyvissä tilanteissa, minkä vuoksi perehdytyksessä mentori on tulokasta osaavampi, mutta ei välttämättä hierarkkisesti korkeammassa asemassa. Perehdytysvaiheessa esimiehen tulee olla aktiivinen ja osallistua tulokkaan perehdyttämiseen, vaikka tulokkaalle olisikin nimetty erikseen mentori. Esimies asettaa mentorin tavoitteet ja mahdollistaa mentoroinnin mm. antamalla mentorille riittävästi aikaa tehtävän toteuttamiselle. Lisäksi hän valitsee mielestään sopivimman mentorin tulokkaalle. Parhaimmillaan mentori välittää omaa osaamistaan ja kokemustaan organisaatiosta. Vastineeksi hän voi saada intoa kehittää omaa työtään ja arvostuksen kokemuksia. Kun ”tyhmät” kysymykset voidaan esittää turvallisesti mentorille heti syntyhetkellä, kehittyvät tulokkaan taidot ja ymmärrys nopeammin. Lisäksi mentori voi edesauttaa tulokasta verkostoitumaan järjestämällä mahdollisuuksia tutustumiselle. Etenkin asiantuntijatyössä, jossa keskittymistä vaativaa työtä tehdään pääosin yksin, ei verkostoitumista välttämättä synny luonnostaan. (Eklund 2018, 107; Kupias & Salo 2014, 35.)

Erikseen tulokkaalle nimetyn mentorin käyttö Yhtiön perehdytyksessä ei aiemmin ole ollut kovin yleistä. Uuden työntekijän kyselyyn vastanneista ainoastaan yhdelle henkilölle oli nimetty mentori. Tutkimustulokset osoittivat selkeästi, että nimetyille mentorille työsuhteen alussa olisi Yhtiössä tarvetta. Sekä tulokaskyselyyn vastanneet että erikseen haastatellut henkilöt toivoivat, että heillä olisi ollut työsuhteen alussa nimetty mentori, jolta olisi ollut helppo kysyä kaikkia mieleen juolahtaneita ja matkan varrella esiin tulleita asioita. Myös kyselyyn vastanneet esimiehet suhtautuivat mentorin käyttöön pääosin myönteisesti. Tutkimustuloksista selvisi lisäksi, että Yhtiön mentorivalmius on hyvä, sillä kaikki haastateltavat kertoivat olevansa tarvittaessa halukkaita toimimaan mentoreina uusille työntekijöille. Myös kyselyn avoimissa palautteissa kerrottiin valmiudesta toimia tarvittaessa mentorina. Edellä esitetyn perusteella suosittelen, että jatkossa esimiehet nimeäisivät Yhtiöön rekrytoidulle uudelle työntekijälle mentorin.

4.6 Työpiste ja työvälineet

Tehdyistä tutkimuksista selvisi, että kaikilla tulokkailla työpiste ja työvälineet eivät olleet valmiina ensimmäisenä työpäivänä. Tulokkaan asenteiden muodostuminen organisaatiota kohtaan ja sitoutuminen käynnistyvät työsuhteen ensihetkestä lähtien, minkä vuoksi on erittäin tärkeää, että tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ensimmäisenä päivänä. Tätä tunnetta vahvistaa se, että hänen tuloonsa on riittävästi etukäteen valmistauduttu ja että työpiste ja työvälineet ovat valmiina heti ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Tähän Yhtiön HR:n ja IT:n yhteiseen tavoitteeseen on tutkimuksen jälkeen aiempaa enemmän kiinnitetty huomiota. Kun jokainen perehdytykseen osallistuva taho kuittaa omalta osaltaan vastuulleen kuuluvat tehtävät yhteiselle käytölle otetulle perehdytyksen muistilistalle, helpottuu myös tehtyjen toimenpiteiden toteutumisen seuranta.

4.7 Tiedonhallintajärjestelmän koulutus

Uudet työntekijät arvioivat vastauksissaan osaavansa käyttää Yhtiön järjestelmiä ja ohjelmia hyvin. Joillakin vastaajilla oli esiintynyt keskimääräistä enemmän järjestelmätekniisiä yms. ongelmia, mutta pääosin vastaajat olivat melko tyytyväisiä työvälineisiinsä ja niiden toimivuuteen. Uuden työntekijän kyselyyn annetun palautteen sekä käytyjen haastattelujen perusteella Yhtiön tiedonhallintajärjestelmän systemaattinen koulutus puuttui perehdytysprosessista kokonaan. Yhtiön hallinto ja IT-osasto opastavat muiden Yhtiön järjestelmien käyttöönotossa, mutta tiedonhallintajärjestelmään on Yhtiön jokaisella osastolla omat toimintatavat, minkä vuoksi tämä ei ole kuulunut henkilöstöhallinnon ja IT:n perehdytysprosessiin. Yhtiössä on oletettu, että esimies vastaa asiasta ja että opastus tapahtuu

työtiimeissä ja osastoilla. Olettaminen, tuo virheiden mahdollistaja, on tässäkin tapauksessa aikaansaanut puutteellisen perehdytyksen.

Vastaajat kertoivat saaneensa apua tiedonhallintajärjestelmän käyttöön kollegoilta, mutta toivoivat, että työn teon kannalta keskeisen järjestelmän osalta voitaisiin järjestää perehdytyksen aikana systemaattista, todellisten käytännön esimerkkien mukaista koulutusta ja opastusta. Tämä oli selkeä puute Yhtiön perehdytysprosessissa, mihin mielestäni erikseen nimetyn mentorin käyttö voisi tuoda ratkaisun. Mentori voisi luontevasti olla juuri oikea henkilö opastamaan tiedonhallintajärjestelmään, jolla on keskeinen rooli Yhtiössä tehtävälle asiantuntijatyölle. Uskon, että samalla myös Yhtiön dokumentoinnista ja sen vaatimuksista tulisi tulokkaalle aiempaa selkeämpää.

4.8 Palkitseminen

Jos tulokkaalta vaaditaan tuloksia samalla jättäen hänet ratkomaan ongelmia yksin, pettyy hän ja todennäköisesti myös vaihtaa työnantajaa. Nykyisin kenties liian helposti odotetaan henkilön toimivan itsenäisesti ja proaktiivisesti, vaikka samanaikaisesti erilaiset ohjeet, määräykset, tulosarvioinnit ja valvonta rajoittavat häntä. Jos itsenäistä asiantuntijatyötä tehdään tiukassa ohjauksessa, laskee työn mielekkyys. Yleisesti nykyorganisaatioiden ongelmana on, että hierarkkisen perusluonteensa vuoksi yksilöt asetetaan usein vain tiukasti tuloksentekijän rooliin, jossa hänen suoritustaan arvioidaan. Nykyisin ei enää riitä pelkäämistään substanssin taitaminen, vaan persoona, sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot sekä tunteet ovat tärkeitä työtehtävässä menestymiselle. (Frilander & Vanhalakka-Ruoho 2009, 253 - 254.)

Tutkimuksen kohteena olevan Yhtiön palkitsemiskäytännöt koettiin epäselviksi, minkä vuoksi Yhtiön johdon tulisi entistä avoimemmin käsitellä palkitsemista ja palkitsemisen perusteita eri foorumeilla, jotta siihen liittyvä epäselvyys ja epäoikeudenmukaisuuden kokemisen tunne hälvenisivät. Mitä avoimemmin asioista informoidaan, sen helpommin ne voidaan hyväksyä ja ymmärtää.

4.9 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Mielestäni valitulla tutkimusotoksella saadut tutkimustulokset antoivat kattavan ja riittävän luotettavan kuvan Yhtiön perehdytysprosessin kirkastamiseksi ja kehittämiseksi. Tutkimusotos oli Yhtiön kokoon nähden riittävän kattava ja toi mielestäni tärkeimmät kehityskohteet selkeästi esiin. Vaikka esimieskyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi, lähdettiin tutkimusta ensisijaisesti tekemään uuden työntekijän näkökulmasta ja esimiesnäkökulma

jäi kyselyn varaan. On todennäköistä, että esimieskyselyyn vastasivat kaikkein aktiivisimmat esimiehet, joiden voidaan olettaa toimivan aktiivisesti myös perehdytyksessä. Kokonaisuutena voidaan todeta, että sekä tutkimuksen reliabiliteetti että validiteetti olivat riittävät.

Tulokaskyselyn esimiesosioista selvisi, että yhden vastaajan esimies oli jo kertaalleen ehtinyt vaihtua ja että hän arvioi vastauksissaan uutta aiempaa aktiivisempaa esimiestä. Lisäksi toisen vastaajan esimies oli juuri käynyt kehityskeskustelun hänen kanssaan ennen kyselyä, minkä hän kertoi vaikuttaneen positiivisesti antamiinsa osion arvioihin. Näiden edellä esitettyjen palautteiden perusteella voidaan todeta tulokaskyselyn esimiesosion tulosten olleen paremmat kuin jos vastaajan esimies ei olisi vaihtunut tai kehityskeskustelua ei olisi käyty juuri ennen kyselyä.

Tulokaskyselyä täydentävät haastattelut toimivat hyvin tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arvioinnissa. Taustakysymyksiin liittyen haastatteluissa selvisi, että yksi vastaajista oli ymmärtänyt kysymyksen koskevan nimenomaan asiantuntijatehtävään liittyvää työkokemusta, ei kokonaistyökokemusta, jota kyselyssä haettiin. On täysin mahdollista, että hänen lisäkseen joku toinenkin vastaaja on voinut ymmärtää kysymyksen väärin. Tämä vaikuttaa työkokemuksesta tehtyihin päätelmiin sekä tutkimustulosten luotettavuuteen työkokemuksen osalta.

Yhtiössä noudatetaan pääosin kuuden kuukauden koeaikaa, mutta uuden työntekijän kyselyyn vastanneilla on saattanut olla myös tätä lyhempi koeaika. En kuitenkaan usko, että tutkimuksen luotettavuuden kannalta tällä asialla olisi lainkaan merkitystä. Sen sijaan kaikille esimiehille ei ollut selvää, milloin perehdytys päättyy.

Koska organisaatioperehdytyksen ensisijainen tavoite on opastaa tulokasta löytämään aineistoa Yhtiön käyttämästä intranetistä, ei tulokaskyselyn organisaatioperehdytysosion kysymysten asettelu ollut kaikin osin onnistunutta eikä tutkinut juuri sitä ominaisuutta, mitä oli tarkoitus mitata. Tärkeintä oli selvittää, tiesivätkö tulokkaat mistä esimerkiksi Yhtiön työsuojeluorganisaatiota koskeva tieto oli löydettävissä eikä se, tunsivatko he Yhtiön työsuojeluorganisaation. Voidaan todeta, että osion kysymyksistä kuitenkin suurin osa oli valilideja tutkien juuri sitä, mitä olikin alun perin tarkoitus mitata.

4.10 Lopuksi

Milloin perehdytys päättyy? Perehdytyksen jälkeen ei oleteta, että perehdytettävä osaisi kaiken ja että kehitystä ja uuden oppimista ei enää tarvittaisi. Sellaista työtehtävää tuskin on, jossa voitaisiin määrittää osaamistaso, jonka jälkeen ei enää kehitystä tapahtuisi. Näin ollen ei myöskään perehdytystä voida määrittää siten, että se päättyisi siihen, kun henkilö olisi sisäistänyt työtehtävät täydellisesti. On täysin riittävää rajata perehdytysaika selkaiseksi, jossa oletetaan, että tulokkaan toivottava osaamistaso on selvinnyt. Tutkimuksen kohteena olevassa Yhtiössä pääsääntöisesti käytössä olevaa kuuden kuukauden koeaikaa voidaan pitää täysin riittävänä perehdytysaikana. Aikaa tärkeämpää on luottamuksen syntyminen esimieheen ja mentoriin, jotka vastaavat tulokkaan perehdyttämisestä (Oksanen 2017).

Opinnäytetyöprosessin aikana useat Yhtiössä aiemmin epäselvät käytännöt hioutuivat, perehdytysroolit selkenivät ja esimies-HR -yhteistyö parani. Opinnäytetyötä varten tehdyn tutkimuksen jälkeen Yhtiön toimintatapoja on kehitetty, jotta ne aiempaa paremmin tukisivat perehdytystä ja sen kaikkia osapuolia. Yhtiössä on tehty useita tuotoksia, kuten muistilista (liite 4), joka on otettu käyttöön ja jonka toimivuutta on edelleen kehitetty. Vaikka yhtiön intranet osoittautui perehdytyksen kannalta merkittävimmäksi tietolähteeksi, on konkreettinen, käytännöllinen ja rajattu materiaali työsuhteen alussa perusteltu, koska se vastaa tulokkaan turvallisuuden tarpeeseen tilanteessa, jossa kaikki on uutta. Tämän vuoksi myös Yhtiössä otettiin käyttöön erillinen uudelle työntekijälle työsuhteen alussa annettava perehdytysmateriaali. Kun kokonaisperehdytysprosessi muuttuu kaikille aiempaa avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi, paranee myös seuranta ja Yhtiön esimies-HR -yhteistyö. Yhtiössä on otettu käyttöön esimiesten ja HR:n yhteinen perehdytysaineistojen tallennus-tila.

Yhteenvetona voin todeta, että Yhtiön kokonaisperehdytystä on kirkastettu, vaikka kaikkia tehdystä tutkimuksesta esiin nousseita kehityskohteita ei ole vielä toistaiseksi viety maaliin saakka. Yhtiön perehdyttämisen kehitys jatkuu ja se on osa Yhtiön jatkuvaa syklistä prosessia, jossa annetun palautteen perusteella toimenpiteitä arvioidaan ja tarvittaessa kehitetään. Huolellisesti suunniteltu ja onnistunut perehdytys edesauttaa tutkitusti uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon ja nopeuttaa hänen kehitystään organisaation innostuneeksi ja motivoituneeksi tuloksentehtäjäksi, jollaista alun perin lähdettiin rekrytoimaan.

5 Opinnäytetyöprosessin hallinta ja oman oppimisen arviointi

Syksyllä 2018 luonnostellessani mielessäni eri opinnäytetyön aiheiden vaihtoehtoja, tuntui idea toimeksiantajayritykseen toteutettavasta henkilöstökäsikirjasta hyvältä. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyisi produkti, jonka tiedot oli tarkoitus tallentaa Yhtiön tulevaan uuteen intranetiin. Opinnäytetyöni jo ollessa käynnissä lähdin kokeneen opinnäytetyön ohjaajani neuvosta selkeyttämään ja rajaamaan alkuperäistä ideaa henkilöstökäsikirjasta. Neuvo osoittautui viisaaksi, sillä henkilöstökäsikirja itsessään on valtavan laaja aihe ja olisi helposti saattanut jäädä kovin pintapuoliseksi. Kun vielä uuden intranetin käyttöönotto Yhtiössä siirtyi myöhäisempään ajankohtaan, hylkäsin lopullisesti ajatuksen opinnäytetyönä tehtävästä henkilöstökäsikirjasta. Henkilöstökäsikirjaa varten tekemäni aineisto jäi siten odottamaan myöhäisempää käyttöönottoa.

Koska Yhtiöön oli viime aikoina rekrytoitu poikkeuksellisen paljon uusia työntekijöitä, tuntui idea perehdytykseen liittyvästä erillisestä uudelle työntekijälle annettavasta kirjallisesta materiaalista hyvältä. Tässä vaiheessa kirjallinen aineisto tarkoitti nimenomaan ns. ensimmäisten työpäivien selviytymisopasta. Tiesin jo etukäteen lähtötilanteessa, että Yhtiön perehdytysprosessi ei sisältänyt yhtenäisiä toimintaohjeita eikä yhteistä perehdytys suunnitelman runkoa ollut Yhtiössä käytössä lainkaan. Opinnäytetyössä käytetyn kirjallisuuden ja teorian pohjalta tutkimuksen kohteena olevan Yhtiön lähtötilanteessa onnistuneen perehdytyksen edellytykset eivät mielestäni siten kaikilta osin täytyneet.

Esimiehet vastasivat perehdyttämisestä itsenäisesti ja yhteistyö Yhtiön HR:n kanssa oli vähäistä. Yhtiön HR:ssä ei tiedetty, miten perehdytys osastoilla ja tiimeissä etenee ja miten perehdytyksen onnistumista arvioidaan. Vastaavasti esimiehet eivät olleet täysin selvillä siitä, mitä asioita Yhtiön HR:n organisaatioperehdytys kattaa. Epäilin, että olimme tilanteessa, jossa osa tärkeistä perehdyttämiseen kuuluvista asioista jäisi kokonaan vaille huomiota ja jossa osassa asioista esimiehet ja HR toimisivat turhaan ja tehottomasti päällekkäin. Loppuvuodesta 2018 olin siis edelleen vakuuttunut siitä, että olin tekemässä toiminnallista opinnäytetyötä. Vaikka Yhtiön organisaatioperehdytyksen ensisijaisena tavoitteena oli opastaa tulokas löytämään ja hyödyntämään tietoa tarvittaessa, uskoin, että erillisestä kirjallisesta oppaasta olisi hyötyä ja että se tukisi uutta työntekijää hänen ensimmäisinä työpäivinä.

Syksyn ja loppuvuoden 2018 aikana opiskelin ja tutustuin alan kirjallisuuteen. Samanaikaisesti suoritin erillisiä täydentäviä HR-opintoja, joiden koen myös edesauttaneen opinnäytetyön aiheen käsittelyä ja työstämistä. Aloin hiljalleen koota uudelle työntekijälle erikseen

työsuhteen alussa annettavaa kirjallista perehdytysaineistoa. Testasin aineiston toimivuutta Yhtiössä aloittavien uusien työntekijöiden kanssa. Käytin aineistoa uuden työntekijän perehdytyksessä intranetin ohessa ja lähetin aineiston sähköpostitse vielä erikseen tulokkaalle. Aineisto sisälsi tietoja mm. Yhtiön missiosta, arvoista, organisaatiosta, työhyvinvoinnista, työajasta, vuosilomista, sairauskäytännöistä, palkasta, työsuhte-eduista, vakuutuksista, työsuojelusta ja toimimisesta poikkeustilanteissa. Lisäksi aineisto sisälsi käytännön asioita kuten valokuvaukseen ja työhöntulotarkastukseen liittyviä yhteystietoja. Liitin sähköpostin oheen myös Yhtiön organisaatiokaavion ja avotilassa noudatettavat pelisäännöt. Kaikki edellä mainitut tiedot löytyvät myös Yhtiön intranetistä.

Seuraavassa vaiheessa päätin lähteä selvittämään Yhtiön perehdyttämisen nykytilaa, jotta saisin tärkeää tausta-aineistoa ja tiedon siitä, mitä uuden työntekijän ensimmäisten työpäivien aineiston tulisi sisältää. Tein kaksi erillistä kyselyä, joista toinen lähetettiin Yhtiössä alle 1,5 vuotta työskennelleille työntekijöille ja toinen Yhtiön esimiehille. Lisäksi halusin haastatella uusia työntekijöitä, joilta toivoin saavani täydennyksiä kyselyihin annettuihin vastauksiin. Sekä esimieskysely että haastattelut osoittautuivat lopulta tärkeiksi lähteiksi Yhtiön perehdyttämisen kehitystyölle. Kyselyt ja haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2019. Vaikka valitsemani tutkimusmenetelmä osoittautui melko työlääksi, tekivät esimieskysely ja tulokkaiden haastattelut opinnäytetyöni kokonaisuudesta luotettavamman ja syvemmän.

Kyselyiden ja haastatteluiden toteuttamisen jälkeen selvisi, että kaavailemalleni erilliselle ensimmäisten työpäivien oppaalle ei koettu Yhtiössä olevan tarvetta. Tässä vaiheessa ideani ensimmäisten työpäivien erillisoppaasta, produktista, ei enää vastannut opinnäytetyön tavoitetta, minkä vuoksi hylkäsin jälleen valitsemani aiheen. Vielä opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa ollut toiminnallinen opinnäytetyöni muuntui tämän jälkeen viimeistään tutkimustyyppiseksi työksi.

Tutkimuksen kyselyjen data-analyysistä, avoimista palautteista sekä haastatteluista sain runsaasti arvokasta tietoa ja konkreettisia parannusehdotuksia. Koin prosessin aikana useita oivalluksia, joita en aiemmin ollut osannut edes ajatella. Tutkimukseni jälkeen useita Yhtiön käytäntöjä hiottiin, aineistoja päivitettiin ja mm. turvakävelyt tulivat osaksi Yhtiön organisaatioperehdytystä. Koin, että Yhtiön perehdytysprosessien avoimuuden, seurannan ja toimivuuden kannalta oli tärkeää luoda sekä tulokkaalle että esimiehille ja HR:lle oma perehdytyksen muistilista. Tulokkaan muistilistan tarkoituksena on toimia uuden työntekijän tukena, jotta hän tietäisi, mitä asioita hänen kanssaan tullaan vielä käsittelemään. Esimiesten ja HR:n yhteisen muistilistan on tarkoitus toimia Yhtiön esimiesten ja

HR:n yhteisen perehdytysuunnitelman runkona. Vaikka ajatus erillisestä tulokkaalle annettavasta oppaasta oli opinnäytetyön prosessin edetessä hiipunut, koin yhä, että tulokkaalle kätehen annettava kirjallinen materiaali olisi hyödyllinen tilanteessa, jossa kaikki on vielä uutta. Yhdessä Yhtiön ryhmäesimiehen kanssa työstämäni muistilistan lisäksi aloimme tehdä aloittavalle työntekijälle ensimmäisen päivän agendan, joka lähetetään hänelle etukäteen ennen ensimmäistä työpäivää.

Kun muistilistat otettiin ensimmäistä kertaa Yhtiössä käyttöön, kuittasivat esimiehet toimenpiteet tehdyiksi muistilistalle, minkä jälkeen he palauttivat listat sähköpostin liitteenä Yhtiön HR:ään koontia varten. Tämä ei käytännössä osoittautunut lainkaan toimivaksi prosessiksi. Keväällä 2019 perehdytysprosessia jälleen kirkastettiin, kun Yhtiön IT-osasto avasi sekä esimiehille että HR:lle yhteisen perehdytyskansion, jonne tulokkaan perehdytysuunnitelma tallennetaan ja jonne sekä esimies että HR kuittaavat suunnitelman toimenpiteet tehdyiksi ilman erillistä lähettämistä. Kun yhteinen perehdytyksen muistilista löytyy yhdestä paikasta, helpottuu perehdytyksen toteutumisen seuranta. Samalla prosessi selkeytyy ja tulee näkyväksi eri osapuolille, jolloin myös esimies-HR -yhteistyö parane.

Kevään aikana kokosin vielä ensisijaisesti uusille tulokkaille lähialueen lounaspaikat, jotka tallensin Yhtiön intranettiin nimellä Pieni ravintolaopas. Toivoin, että oppaasta olisi hyötyä uusien työntekijöiden lisäksi kaikille Yhtiön työntekijöille. Haasteena tämän tyyppisille oppaille on niiden päivittäminen. Ajatuksenani on, että opasta voidaan HR:ssä päivittää keran vuodessa, ellei erikseen joku jo aiemmin kerro mahdollisista muutoksista.

Loppuvuodesta 2018, kun opinnäytetyöni aihe selkiytyi ja rajautui koskemaan perehdyttämistä, laadin itselleni tiukan aikataulun. Tavoitteena oli saada opinnäytetyö valmiiksi viimeistään kesäkuun 2019 loppuun mennessä. Aikatauluni osoittautui lopulta aivan liian optimistiseksi. Jouduin taipumaan ja ottamaan aikalisän. Jälkikäteen ajatellen tämä osoittautui prosessin kannalta hyödylliseksi. Kesällä 2019 hioin tulokkaan aineistoa odottamaan syksyllä aloittavia uusia työntekijöitä. Samalla luin lisää kirjallisuutta, jota olen hyödyntänyt opinnäytetyössäni, ja kokosin työtäni yksiin kansiin.

Osana prosessia päivitin kesällä 2019 myös Yhtiön poislähtijän muistilistat, jotka tallensin Yhtiön perehdytyskansioon. Näin myös tämä vaihe työntekijän elinkaareissa tulee osaksi avoimempaa ja kontrolloidumpaa prosessia. Kun muistilista löytyy yhdestä paikasta, voi jokainen seurata ja varmistaa, että kaikki tarvittavat asiat on läpikäyty yhdessä poislähtijän kanssa aivan vastaavasti kuin tulokkaankin kanssa on tehty.

Opinnäytetyöprosessin edetessä aiheen valinta oli lopulta helppoa, koska se sijoittui haluamaani HR:n ja johtamisen -kenttään ja koska HR-toimintojen edustajana vastasin Yhtiössä organisaatioperehdytyksen koordinoinnista ja järjestämisestä. Näin opinnäytetyö tarjosi samalla myös itselleni mahdollisuuden oppia, sekä arvioida ja kehittää omaa työtäni ja toimintatapojani. Koen, että opinnäytetyön prosessi on ollut kuin palapeli, jonka palaset ovat työn edetessä alkaneet vähitellen nivoutua kokonaisuudeksi. Prosessi on ollut jatkuvan oppimisen ja tiedon syventämisen matka, jonka ymmärtämiseksi on tarvittu useita eri lähteitä, selvityksiä, haastatteluja, tapaamisia ja paljon työtä. Prosessin aikana koin oivalluksia, kehityin, reflektoin ja opin valtavasti uutta läpikäymästäni teoria-aineistosta. Käytännön työskentelyprosessissa opinnäytetyöni muuttui konkreettisesti toiminnallisesta tutkimustyyppiseksi työksi. Käyttämäni teoria tuki ja vahvisti jo aiemmin käytännössä kokeamaani, mutta ennen kaikkea se kehitti ja syvensi omaa osaamistani, asiantuntijuutta.

Lähteet

- Arthur, D. 2012. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. AMA-COM American Management Association. 5th Edition. The United States of America.
- Berger, K. 2008. The Developing Person Through the Life Span. 2nd edition. Worth Publishers. New York. The United States of America.
- Creswell, J. & Plano Clark V. 2011. Designing and conducting mixed methods research. 2nd edition. SAGE Publications, Inc. California. The United States of America.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! – uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy. Helsinki
- Frilander, K. & Vahalakka-Ruoho, M. 2009. Yhteisöllisyys Liikkeessä. Gummeruksen Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hallamaa, L. 2019. Työntekijät kokevat aiempaa enemmän epäluottamusta – “Pahimmassa tapauksessa vaihdetaan työpaikkaa tai paikkakuntaa, sanoo tutkija.” Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000005994673.html>
Luettu: 10.7.2019.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2009. Ratkaisun taito. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala.
- Juholin, E. 2009. Communicare – Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. 2. painos. WSOY. Juva.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. WSOY. Juva.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

- Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus. Helsinki.
- Kupias, P, Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Bookwell Oy. Juva
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum Media Oy. Helsinki
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää – kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.
- Mannila, M. 2018. Huono perehdytys ja työnjohdon kontrollin puute lisäävät tapaturmia rakennustyömailla – jo kaksi ihmistä kuollut pääkaupunkiseudun työmailla tänä vuonna. Rakennuslehti/Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005582701.html>. Luettu: 8.7.2019.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Oy UNIpress Ab. Suomi.
- NRAF (National Restaurant Association Educational Foundation) Manage First. 2007. Human resources management and supervision: competency guide. Pearson/Prentice Hall cop. New Jersey. Yhdysvallat.
- Oksanen, E. 2017. Hyvä perehdytys vaatii aikaa ja haluja. Tehylehti/Työelämä. Luettavissa: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/hyva-perehdytys-vaatii-aikaa-ja-halua>. Luettu: 8.7.2019.
- Otala, L-M. 2011. Älyllinen kunto – tuottavuutta työhön. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Pajunen, R. 2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin – vältä viisi sudenkuoppaa! Kulmahuone/Kauppa-lehti. Luettavissa: <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-viisi-sudenkuoppaa>. Luettu: 8.7.2019.

Pessi, A, Martela, F. & Paakkanen, M. 2017. Myötätunnon mullistava voima. PS-kustannus. Jyväskylä.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Bookwell Oy. Porvoo.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopinnot – teemahaastattelu. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietotarkisto Luettavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
Luettu: 8.3.2019.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopinnot - triangu-laatio. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietotarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html
Luettu: 8.3.2019.

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Meedia Zone OÜ, Viro.

Liitteet

Liite 1. Perehdytyksen arviointikysely – nykytilaselvitys tulokkaat

Perehdytyksen arviointikysely - nykytilaselvitys

Alla on esitetty joukko väittämiä asteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei samaa, ei eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Lisäksi jokaisen kysymyspatterin jälkeen on mahdollisuus antaa avointa palautetta ja kehitysehdotuksia. Kiitos arvokkaan tiedon jakamisesta ja osallistumisesta kyselyyn :)

1. Ensimmäiset työpäiväni (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Tunsin itseni tervetulleeksi ensimmäisenä työpäivänäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni esitteli minulle yrityksen tilat ja henkilöstön ensimmäisenä työpäivänäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytysohjelmani käytiin kanssani lävitse selkeästi ensimmäisten päivien aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapasin ryhmäni jäsenet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun oli helppo lähestyä uusia kollegoita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tuki minua riittävästi ensimmäisten työpäivien aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Avoin palaute ja kehitysehdotukset

3. Perehdytyksen aikana (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Sain halutessani osallistua perehdytykseni suunnitteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys auttoi minua pääsemään nopeasti kiinni työhön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Perehdytyksen kokonaisuudet olivat mielekkäät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi tietoa perehdytyksen aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi tukea perehdytyksen aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehelläni oli aikaa keskustella aina tarvittaessa kanssani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni oli kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain hyödyntää aiempaa osaamistani ja omia vahvuksiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin itse aktiivinen perehdytyksen aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Avoin palaute ja kehitysehdotukset

5. Minulle oli nimetty mentori(t).

- Kyllä
- Ei

6. Mentorini (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Mentorini oli kiinnostunut perehdytykseni etenemisestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorini oli kiinnostunut hyvinvoinnistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain mentoriltani apua aina tarvittaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Uskalsin kysyä mentoriltani kaikkia mieltäni askarruttavia asioita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Avoin palaute ja kehitysehdotukset

8. Organisaatioperehdytys (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Tunnen Yhtiön mission ja arvot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen Yhtiön strategian.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kertoa Yhtiön liiketoiminnasta ja palveluista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi tietoa organisaatiosta ja yhtiön käytännöistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä löydän tietoa työsuhteeseeni liittyvistä asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen Back Officeen roolit ja tehtävät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen palkitsemisen perusteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käyttää järjestelmiä ja tarvitsemiä ohjelmia riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työvälineisiin ja niiden toimivuuteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, kuka on yhtiön työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen sairauspoissaolokäytännöt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, miten toimia tapaturman sattuessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä löytyvät työterveyshoitajan ja työterveyslääkärin yhteystiedot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Avoin palaute ja kehitysehdotukset

10. Esimiesperehdytys - työtehtävät (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Tiedän, mitä esimieheni odottaa minulta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tavoitteet määriteltiin selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, miten onnistumistani mitataan ja seurataan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen työssä onnistumisen kannalta kriittiset osa-alueet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän asiat, joista voin päättää itsenäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän työni kytkeytymisen organisaation toimintaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan omat vahvuuteni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan omat kehityskohteeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on selkeä kuva ryhmäni asiakkaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on selkeä kuva ryhmäni asiakkaiden odotuksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Avoin palaute ja kehitysehdotukset

12. Organisaatio ja viestintä (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Olen tavannut toimitusjohtajan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, ketkä ovat yhtiön hallituksen jäsenet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, ketkä ovat yhtiön osakkaat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, ketkä ovat yhtiön johtoryhmän jäsenet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen Yhtiön viestintäkäytännöt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi materiaalia oppimiseni tueksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materiaalin laatu oli hyvää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Avoin palaute ja kehitysehdotukset (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

14. Seuranta (1 = täysin eri mieltä - 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Esimieheni on arvioinut perehdytyksen onnistumista kanssani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaisin auttaa ja ohjata uusia työntekijöitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen pituus oli riittävä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Avoin palaute ja kehitysehdotukset

16. Arvioi perehdytyksesi kokonaisuutena 1 = heikko, 2 = välttävä, 3 = kohtalainen, 4 = hyvä, 5 = erinomainen

	1	2	3	4	5
Perehdytyksen kokonaisarvosana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Mielestäni uuden työntekijän "First Week Survival Guiden" tulisi sisältää ainakin seuraavat:

18. Mainitse vähintään yksi asia, joka perehdytyksessäsi oli hyvää.

19. Mainitse vähintään yksi asia, jota perehdytyksessä voisimme kehittää.

20. Olen aiemmin toiminut vastaavissa työtehtävissä?

Kyllä

En

21. Työkokemukseni työsuhteen alussa

- 0 - 1 vuotta
- 2 - 5 vuotta
- 5 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

22. Avoin palaute ja kehitysehdotukset

Liite 2. Perehdytyksen arviointikysely – nykytilaselvitys esimiehet

Perehdytyksen arviointikysely - nykytilaselvitys esimiehet

Alla on esitetty joukko väittämiä asteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei samaa, ei eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Lisäksi jokaisen kysymyspatterin jälkeen on mahdollisuus antaa avointa palautetta ja kehitysehdotuksia. Kiitos arvokkaan tiedon jakamisesta ja osallistumisesta kyselyyn :)!

1. Perehdytyksen aikana (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Kävin tulokkaan kanssa perehdytysuunnitelman lävitse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulokkaalla oli mahdollisuus osallistua perehdytysohjelman suunnitteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulokas sai riittävästi tietoa perehdytyksen aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuin tulokasta riittävästi perehdytysaikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käsittelin tulokkaan kanssa palautteenantoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kerroin tulokkaalle johtamistyylistäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kysyin tulokkaan toiveista minua kohtaan esimiehenä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurasin aktiivisesti tulokkaan kehitystä koeaikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynsin tulokkaan ulkopuolisuutta esim. toimintatapojen kehityksessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytin perehdytykseen mentoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voisin käyttää perehdytykseen mentoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennen koeajan päättymistä/perehdytyksen päättymistä kävin tulokkaan kanssa arviointi-/kehityskeskustelun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Avoin palaute ja kehitysehdotukset

3. Perehdytyksen päätyttyä (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Työntekijän perustehtävä on määritelty.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän työnkuva on selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä tuntee alan keskeisen lainsäädännön ja erityispiirteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä tietää, mistä hän voi päättää itsenäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä tietää omat suoritustavoitteensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BSC (tulokortti) on täytetty yhdessä työntekijän kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä on sitoutunut noudattamaan yhtiön laatua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä tuntee yhtiön palvelut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää aiempaa osaamistaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä tuntee ryhmän toimintakulttuurin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä tuntee ryhmän asiakkaat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä tietää, mitä asiakkaat häneltä odottavat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen työntekijän vahvuudet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen työntekijän kehityskohteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä hahmottaa yhtiön sijoittumista kilpailuympäristöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä tuntee keskeiset tietolähteet ja osaa hyödyntää niitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä tuntee työntekoon liittyvät keskeiset prosessit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä tietää työn tekoon liittyvät keskeiset yhteistyökumppanit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä ymmärtää, miten yhtiön arvot näkyvät arjessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä tuntee yhtiön strategian.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä tuntee yhtiön palkitsemisen perusteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Avoin palaute ja kehitysehdotukset

Liite 3. Tulokkaan kyselyä täydentävän yksilöhaastattelun kysymykset

- Vastasitko uuden työntekijän kyselyyn?
- Koska aloitit työt Yhtiössä?
- Mihin tehtävään tulit Yhtiöön?
- Olitko aiemmin toiminut vastaavissa työtehtävissä?
- Mikä oli kokonaistyökokemuksesi tullessasi Yhtiöön?
- Kuvaile ensimmäisiä työpäiviäsi?
- Tunsitko itsesi tervetulleeksi?
- Osallistuitko perehdytyksesi suunnitteluun?
- Jos et osallistunut perehdytyksesi suunnitteluun, olisitko halunnut osallistua?
- Tukiko esimiehesi sinua riittävästi työsuhteesi alussa?
- Saitko apua tarvittaessa?
- Olivatko työpisteesi ja -välineesi valmiina ensimmäisenä työpäivänäsi?
- Koitko saaneesi hyödyntää aiempaa osaamistasi perehdytyksen aikana?
- Kävikö esimies kanssasi arviointikeskustelun ennen perehdytyksen päättymistä?
- Täytikö Yhtiön tasapainotettua tulokorttia (BSC) yhdessä esimiehesi kanssa?
- Tiedätkö, mitä esimiehesi odottaa Sinulta?
- Oliko sinulle nimetty mentori?
- Jos ei, olisitko toivonut nimettyä mentoria?
- Voisitko itse toimia mentorina uudelle työntekijälle?
- Tunnetko Yhtiön arvot?
- Tunnetko Yhtiön strategian?
- Saitko mielestäsi riittävästi tietoa perehdytyksesi aikana?
- Tiedätkö, mistä löytyvät työsuhteeseesi liittyvät henkilöstöasiat?
- Tunnetko Yhtiön johdon ja sen roolit?
- Tiedätkö tehtävät, joista voit päättää itsenäisesti?
- Tunnetko Yhtiön viestintäkäytännöt?
- Käytettiinkö perehdytyksessäsi kirjallista perehdytysmateriaalia?
- Jos kyllä, mitä materiaali sisälsi?
- Jos ei, olisitko halunnut, että käytössäsi olisi ollut kirjallista perehdytysmateriaalia?
- Koitko saaneesi riittävästi palautetta perehdytyksesi aikana?
- Oliko perehdytysaikasi mielestäsi riittävä?
- Oliko perehdytyksesi mielestäsi onnistunut?
- Jos Yhtiössä olisi käytössä kirjallinen perehdytysaineisto, mitä tietoja siinä mielestäsi pitäisi olla?
- Tuleeko mieleesi vielä asioita, joista olisi perehdytyksesi aikana kaivannut lisätietoja?

Liite 4. Uuden työntekijän muistilista

Tehtävä	Vastuuhenkilö	X	Tehty pvm	Lisätiedot
Ennen työsuhdetta				
Työsopimus	HR			
Intranet	HR			
Palkkietomuistio	HR			
Henkilötiedot CSI ja intranet	IT			
Työpiste	Hallinto			
Työvälineet (näyttö, näppäimistö, telakka, pientarvikkeet)	IT			
Kannettava tietokone	IT			
Kannettavan tietokoneen laukku	IT			
Näytön suojakalvot	IT			
Vastamelukuulokkeet	IT			
Käyttäjätunnukset	IT			
Kansioiden käyttöoikeudet	IT			
Sähköpostiryhmät	IT			
Sähköpostiosoite	IT			
Sähköpostiosoite monitoimilaitteisiin	Hallinto			
Tiedonhallintaohjelma	IT			
Tietoliikennekortti	IT			
Nimikyltti	Hallinto			
Käyntikortit	Hallinto			
Asiakashallinnan tunnukset	IT			
Mentorin valinta	Esimies			Nimi:
Perehdytysohjelma	Esimies			
Tukimateriaali mm. sähköinen oppimateriaali	Hallinto			
Ensimmäinen työpäivä				
Työntekijän vastaanotto	Esimies			
Tilojen ja henkilöstön esittely	Esimies			
Organisaatioperehdytys	HR			
Turvakävely	HR			
Salassapito- yms. sitoumukset	HR			
Työaikakirjanpito	Hallinto			
Matkalaskut	Hallinto			
Laitteistoon perehdytys	IT			
Kulku toimitiloissa	Hallinto			
Mentorin esittely	Esimies			
Ryhmän esittely	Esimies			
Lounas	Esimies/ryhmä			

Ensimmäinen työviikko				
Verokortti	Hallinto/nimi			
Pysäköintitunnus	Hallinto/nimi			
Puhelinetu	Hallinto/nimi			
Matkapuhelin	Hallinto/nimi			
SIM-kortti	Hallinto/nimi			
Numeron siirto/uusi numero	Hallinto/nimi			
Puhelimen käyttö	Hallinto/nimi			
Autoetu	Esimies/nimi			
Lounassetelit	Hallinto/nimi			
Liikuntasetelit	Hallinto/nimi			
Luottokortti	Hallinto/nimi			
Ansioluettelo	Uusi työntekijä			
Tehtäväperehdytys	Esimies/mentori/nimi			
Tiedonhallintaohjelman koulutus	Mentori/nimi			
Asiakastyö	Esimies/mentori/nimi			
Tietoturvaohjeistus	IT/nimi			
Laatukäsikirja	Esimies/mentori/työntekijä			
Ostolaskujen kierto	Hallinto/nimi			
Ensimmäinen kuukausi				
Valokuvaus	Tulokas/nimi			
Valokuva kotisivuille	Markkinointi/nimi			
Arviointikeskustelu I	Esimies/tulokas			
Koeaikana				
Terveystarakeskus	Tulokas/esimies/HR			Palautus HR
Arviointikeskustelu II ennen koeajan päättymistä	Esimies/tulokas			
Palaute ja kehitysehdotukset	Esimies			Palaute HR:ään