

Perehdytyksen laatu asiakaskohteessa

Laadullinen tutkimus esihenkilöiden kokemuksista

Taru Parviainen



Tekijä(t) Taru Parviainen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Perehdytyksen laatu asiakaskohteessa. Laadullinen tutkimus esihenkilöiden kokemuksista	Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 1
<p>Uuden työntekijän työhönottoprosessi on organisaatiolle iso investointi ja työntekijöiden sitoutuneisuuteen halutaankin usein panostaa. Nopean oppimisen ja työstä suoriutumisen sekä sitoutuneisuuden varmistaa laadukas ja hyvin suunniteltu perehdytys. Hyvin suunniteltu perehdytys lisää hyvinvointia ja tuloksellisuutta sekä vahvistaa työnantajamielikuvaa. Laadukas perehdytys auttaa työntekijää sekä organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkin, millaisena asiakaskohteen X esihenkilöt kokivat perehdytyksen laadun asiakaskohteessa aloittaessaan. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää esihenkilöiden perehdytyksessään kokemat onnistumiset ja perehdytyksen kehittämiskohteet. Tutkimustuloksia hyödyntämällä asiakaskohteen X esihenkilöille suunnattua perehdytystä sekä esihenkilöosaamista voidaan kehittää.</p> <p>Teoriaosuudessa avaan perehdytyksen käsitteitä, perehdytyksen hyötyjä ja tavoitteita sekä perehdytysprosessin eri vaiheita. Toisin sanoen teoreettinen viitekehys koostuu niistä elementeistä perehdytyksen näkökulmasta, joilla voidaan tukea uuden työntekijän työssä onnistumista sekä työhön sitoutumista ja mitä hyötyjä hyvin suunnitellulla ja räätälöidyllä perehdytyksellä on työntekijälle sekä organisaatiolle.</p> <p>Tutkimusmenetelmä on laadullinen. Tutkimuksen kohdejoukkona oli tutkimustavoitteen mukaisesti asiakaskohteen X viisi esihenkilöä, joilla oli omakohtainen kokemus asiakaskohteen perehdytysprosessista kohteessa aloittaessaan ja tästä syystä asiantuntijuus tutkittavaan aiheeseen. Keräsin aineiston haastattelemalla viittä asiakaskohteen X esihenkilöä. Toteutin haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja analysoin aineiston sisällönanalyysin menetelmin.</p> <p>Tutkimus osoitti, että esihenkilöt kokivat asiakaskohteen perehdytyksessä kehittämistarpeita. Kolme heistä koki, että perehdytyksen laatu oli osin puutteellinen ja puutteet hankaloittivat työssä suoriutumista. Tutkimuksessa korostui työnopastuksen puutteet. Työnopastuksen avulla tulokas saa tarvittavat tiedot ja taidot suoriutuakseen työstään onnistuneesti ja turvallisesti. Tutkimuksessa nousi esiin myös yksilöllisten tarpeiden huomioiminen perehdytyksessä. Osa esihenkilöistä koki kaivanneensa oman oppimistyylin sekä taitotason huomioon ottamista perehdytyksessä. Perehdytyksen räätälöinnin avulla voidaan pohtia, miten työntekijän onnistumisia ja tavoitteita tuetaan ja onko onnistumiselle esteitä tai ongelmia. Esihenkilöt kokivat onnistumisia omaan organisaatioon liittyvässä perehdytyksessä sekä oman esihenkilönsä tavassa toimia perehdyttäjänä. Onnistumisena esihenkilöt kokivat myös perehdytyksen aikana saamansa tuen kollegoiltaan. Esihenkilöt esittivät kehittämisideoita haastattelun aikana esiin tulleisiin perehdytyksen puutteisiin. Tämä kertoo osaltaan asiakaskohteen esihenkilöiden olevan innovatiivisia ja kehitysmyönteisiä. Kehittämisideoista muodostui kooste, jonka informaatiota voidaan hyödyntää kohteen esihenkilöille suunnatun perehdytyksen kehittämisessä.</p>	
Asiasanat Osaamisen kehittäminen, perehdytys, työnopastus, sitouttaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Kohdeyritys	2
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	3
1.4	Tutkimuksen rajaukset	3
1.5	Peittomatriisi	4
2	Perehdytys	5
2.1	Perehdytyksen lähtökohdat	5
2.2	Perehdytyksen tarkoitus ja tavoitteet	7
2.3	Perehdytyksen hyödyt	8
2.4	Perehdytysprosessi	9
2.4.1	Perehdytykseen käytettävä aika	10
2.4.2	Perehdytyksen räätälöinti	10
2.4.3	Perehdyttäjä	11
2.4.4	Vastaanotto työpaikalla	13
2.4.5	Organisaatioon tutustuttaminen	13
2.4.6	Työnopastus	14
2.4.7	Kontaktihenkilöt ja tiedonsaantikanavat	15
2.4.8	Perehdytyksen seuranta ja palaute	16
3	Tutkimusmenetelmät	17
3.1	Laadullinen tapaustutkimus	17
3.2	Aineiston keruu ja analysointi	17
3.3	Tutkimuksen eteneminen	19
4	Esihenkilöiden kokemukset perehdytyksen laadusta	21
4.1	Perehdytyksen merkitys haastateltaville	21
4.2	Perehdytyksen toteutuminen käytännössä	21
4.2.1	Vastaanotto ja tiimikavereihin tutustuminen	21
4.2.2	Tiedon saanti kontaktihenkilöistä ja eri kanavista	22
4.2.3	Perehdyttäjä	23
4.2.4	Organisaatioon ja asiakkaaseen tutustuttaminen	24
4.2.5	Työnopastus kohteessa	25
4.2.6	Perehdytyksen räätälöinti ja ajan riittävyys	28
4.2.7	Seurannan ja palautteen toteutuminen	29
5	Pohdinta	31
5.1	Johtopäätökset	31
5.2	Jatkokehittämisideat	33
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkijan rooli	34

5.4 Oma oppimiseni	35
Lähteet	37
Liitteet.....	39
Liite 1. Teemahaastattelurunko	39

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkin, millaisena asiakaskohteen X esihenkilöt kokivat perehdytyksen laadun asiakaskohteessa aloittaessaan. Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat esihenkilöiden perehdytyksessään kokemat onnistumiset ja perehdytyksen kehittämiskohteet. Tutkimustuloksia hyödyntämällä kohteen esihenkilöille suunnattua perehdytysprosessia sekä esihenkilöosaamista voidaan kehittää. Tässä tutkimuksessa käytän asiakaskohteesta nimitystä Asiakaskohde X, sillä halusin tehdä tutkimuksen anonyymisti. Tutkimuksen tavoitteena on löytää esihenkilöiden perehdytyksessään kokemat onnistumiset ja perehdytyksen kehittämiskohteet – anonyymiys tukee tutkimustavoitetta.

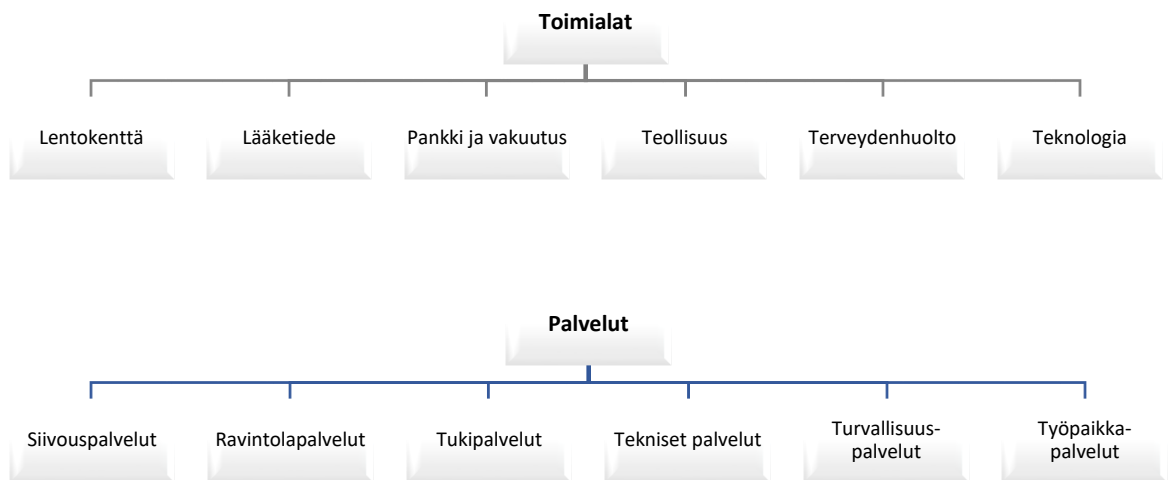
1.1 Tutkimuksen taustaa

Aloittaessani esihenkilönä asiakaskohteessa X vuonna 2020 uutta opittavaa oli valtavasti. Myös perehdytyksen laadulla oli suuri merkitys työssä suoriutumiseni kannalta. Kohteessa oli tuolloin kollegoitani, jotka myös olivat äskettäin aloittaneet esihenkilöinä kohteessa. Asiakaskohteen X esihenkilöitiimiin kuuluu lisäksi viisi tulosvastuullista palvelupäällikköä, joista jokainen vastaa omasta palvelualueestaan. Kohteen esihenkilöiden vastuualueet ovat monialaisia ja esihenkilöiden työllä on suuri vaikutus niin henkilöstön hyvinvointiin, palvelun laatuun, asiakaskokemukseen, kuin taloudelliseen tulokseen.

Työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara ja hyvinvoiva henkilöstö auttaa yritystä menestymään (Andersén 16.05.2020). Henkilöstön hyvinvointiin sekä tehokkaaseen ja turvalliseen työskentelyyn vaikuttaa henkilön saama perehdytyksen laatu (Intro 2020). Covid-19-pandemian tuomien muutosten aikana esihenkilöosaaminen asiakaskohteessa X korostui entisestään ja kehittämisen tarve oli läsnä myös esihenkilöiden perehdytyksessä. Tutkimukseni tarvetta korosti se, että esihenkilöille suunnattu perehdytysprosessi ja esihenkilöosaamisen kehittäminen oli tärkeää.

1.2 Kohdeyritys

Kohdeyritys on globaali toimija, joka toimii kymmenissä maissa ja työllistää lähes 380 000 työntekijää ympäri maailman. Yritys tarjoaa asiakkailleen useita palveluja useilla toimialoilla. Vahva osaaminen ja tietotaito toimialojen toimivuudesta mahdollistaa monipuoliset kokonaispalveluratkaisut sekä palveluiden kehittämisen ja räätälöinnin asiakkaan tarpeiden mukaan. (Yrityksen kotisivut 2021.) Kaavio 1 kuvaa kohdeyrityksen eri toimialoja ja yrityksen tuottamia palveluita.



Kaavio 1. Yrityksen toimialat sekä palvelut (mukaillen: yrityksen kotisivut 2021)

Yrityksen strategian mukaan yritys kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön kehittämiseen ja koulutustarjontaan. Yritys kouluttaa työntekijöitä tekemään työn asiakaslähtöisesti ja samanlaisella palvelutasolla, maasta riippumatta. Yritys haluaa antaa työntekijöilleen tarvittavia työkaluja hyvän palvelun tuottamiseen ja omassa työssä onnistumiseen. Hyvinvoivan ja ketterän henkilöstön avulla yritys luo asiakkailleen ainutlaatuisia palvelukokemuksia. (Yrityksen kotisivut 2021.)

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksessa kuvaan esihenkilöiden kokemuksia ja ajatuksia saamastaan perehdytyksestä heidän aloittaessaan asiakaskohteessa X. Tutkimuksen tavoitteena on löytää esihenkilöiden perehdytyksessään kokemat onnistumiset ja perehdytyksen kehittämiskohteet. Tutkimustuloksia hyödyntämällä voidaan kohteen esihenkilöille suunnattua perehdytysprosessia sekä esihenkilöosaamista kehittää.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Miten esihenkilöt kokivat perehdytyksen laadun aloittaessaan asiakaskohteessa X?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Miten perehdytys käytännössä toteutui?
- Miten esihenkilöt kokivat perehdytyksen räätälöinnin ja ajan riittävyden?
- Miten yritys toteutti perehdytyksen seurannan ja palautteen?
- Millaisia onnistumisia ja kehittämistarpeita esihenkilöt näkivät perehdytyksessä?

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää asiakaskohteen X esihenkilöiden perehdytyksessään kokemat onnistumiset ja perehdytyksen kehittämiskohteet. Tutkimustavoitteen mukaisesti rajasin tutkimuksen asiakaskohteeseen X ja kyseisen asiakaskohteen esihenkilöihin. Kohteen esihenkilöitiimiin kuuluu lisäksi viisi tulostavasta palvelupäällikköä. Rajasin tutkimuksesta pois palvelupäälliköiden alaiset – operatiivisten tiimien lähiesihenkilöt. Tein tämän rajauksen, sillä asiakaskohteen X palvelupäälliköillä on vastuu henkilöstöstään, palvelualueestaan, asiakaskokemuksesta sekä taloudellisesta tuloksesta, ja heidän esihenkilöosaamisellaan vaadituissa osa-alueissa on kyseessä olevan asiakaskohteen toiminnan kannalta suuri merkitys. Tutkimuksen kohdejoukkona on siten asiakaskohteen X viisi esihenkilöä, itseni pois lukien.

Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni ei ollut tutkia koko organisaation perehdytyksen laatua, vaan rajasin tutkimuksen ainoastaan asiakaskohteen X esihenkilöiden perehdytysprosessiin. Perehdytysprosessilla tarkoitan tässä yhteydessä perehdytystä, joka käynnistyy uuden esihenkilön aloittaessa asiakaskohteessa X. Tässä tutkimuksessa tutkin perehdytyksen laatua asiakaskohteen X esihenkilöiden omien kokemusten näkökulmasta.

1.5 Peittomatriisi

Peittomatriisi (taulukko 1) havainnollistaa tutkimuksen alakysymysten, tietoperustan, haastattelukysymysten ja tutkimustulosten välistä yhteyttä.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymys	Tietoperusta	Teemahaastattelun kysymys	Tulokset
Miten perehdytys käytännössä toteutui?	2.4.1–2.4.8	2	4.2.1–4.2.7
Miten esihenkilöt kokivat perehdytyksen räätälöinnin ja ajan riittävyyden?	2.4.1, 2.4.2	2	4.2.6
Miten yritys toteutti perehdytyksen seurannan ja palautteen?	2.4.8	5	4.2.7
Millaisia onnistumisia ja kehittämistarpeita esihenkilöt näkivät perehdytyksessä?		3, 4, 5, 6	4.2.1–4.2.7

2 Perehdytys

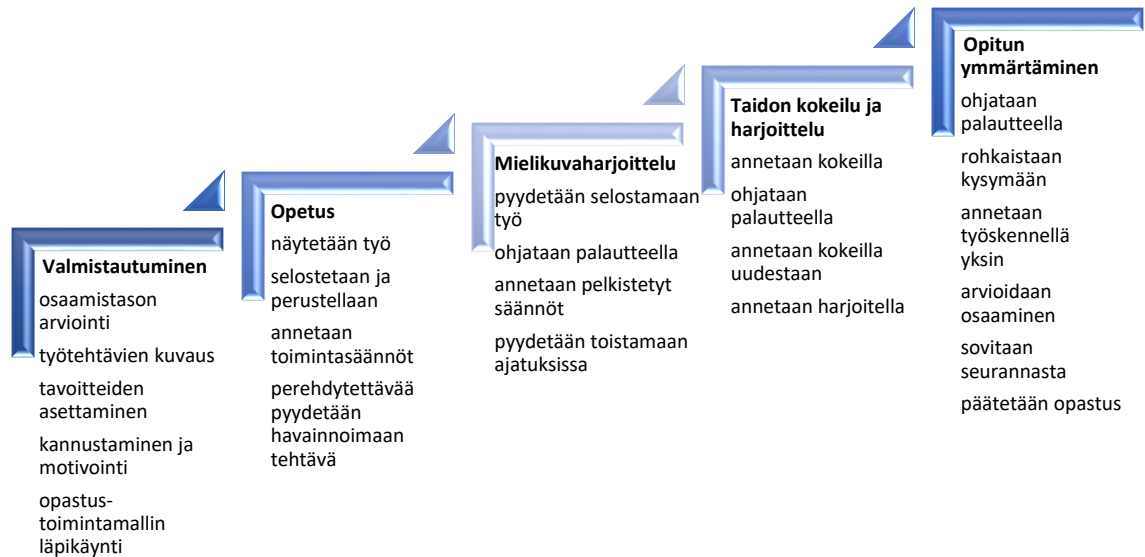
Tässä luvussa käsittelen perehdytyksen lähtökohtia ja tavoitteita sekä suunnitelmallisen perehdytyksen hyötyjä. On tärkeä tiedostaa, mitä hyötyjä laadukkaalla perehdytyksellä on yleisesti, jotta voidaan saada käsitys perehdytyksen tärkeydestä. Perehdytyksen hyötyjä tarkastelen henkilöstön hyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. Käsittelen luvussa myös perehdytysprosessia ja sen eri vaiheita sekä perehdytykseen käytettävää aikaa. Luvussa tuon esiin myös räätälöidyn perehdytyksen, perehdyttäjän sekä perehdytyksen seurannan ja palautteen merkityksiä työstä suoriutumisen näkökulmasta.

2.1 Perehdytyksen lähtökohdat

Perehdytys voidaan jakaa kahteen osaan: perehdyttäminen yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin sekä perehtyminen omaan työtehtäviin ja itse työn tekemiseen. Jälkimmäisestä eli tehtäväkohtaisesta perehdyttämisestä käytetään usein termiä ”työnopastus”. Työsuoje-lulainsäädännössä on useita määräyksiä, jotka velvoittavat työnantajia järjestämään työntekijöille riittävän perehdytyksen, jonka avulla työntekijä pystyy suoriutumaan työstään turvallisesti. Turvallisuudella tarkoitetaan henkistä ja fyysistä turvallisuutta. (Työturvallisuuskeskus 2021b)

Perehdytys kuuluu kaikille ja perehdytystä ja opastusta tarvitaan jokaisella työpaikalla. Perehdytys ei koske vain uusia työntekijöitä, vaan perehdytystä tarvitaan myös silloin, kun työ on tekijälleen uusi tai työ toistuu harvemmin. Perehdytystä tarvitaan tilanteissa, joissa esimerkiksi otetaan käyttöön uusia koneita tai laitteita. Perehdytystä tarvitaan myös, jos havaitaan joitakin tavanomaisesta poikkeavia tilanteita tai jotakin virheitä toiminnassa. Näitä voivat olla muun muassa tapaukset, joissa turvallisuusohjeita on laiminlyöty, työpaikalla on sattunut tapaturma, tai aiemmin annetussa opastuksessa havaitaan puutteita. Vaikka vastuu perehdytyksen suunnittelusta, toteuttamisesta sekä valvonnasta on esihenkilöllä, voidaan erilaisia perehdytykseen liittyviä tehtäviä antaa myös muiden koulutettujen työnopastajien tehtäväksi. Vastuu perehdytyksestä kuitenkin säilyy aina esihenkilöllä. (Siitonen 30.03.2020; Työturvallisuuskeskus 2021b; Työterveyslaitos, 2021b.)

Perehdytyksen tukena voidaan käyttää perehdytyksen viiden askeleen menetelmää, jonka avulla voidaan saada hyvä ohjerunko työntekijöiden perehdytyksen vaiheisiin. Menetelmän avulla voidaan saada varmuus työntekijän uuden asian oppimisesta ja sisäistämisestä. Kuvio 1 havainnollistaa perehdytyksen viiden askeleen menetelmää ja sen vaiheita.



Kuvio 1. Perehdytyksen viiden askeleen menetelmä (Työturvallisuuskeskus 2021b mukailen)

Kuviosta 1 voidaan havaita, että perehdytyksen tulisi loppua vasta siinä vaiheessa, kun perehdytettävän osa-alueen kaikki askeleet on käyty työntekijän kanssa läpi ja varmistettu työntekijän taitotaso kyseisessä työtehtävässä. Kun taitotaso perehdytettävältä osa-alueelta on riittävä, voidaan työntekijän antaa työskennellä yksin ja opastus siltä osin päätää. Tämän jälkeen perehdytystä jatketaan seurannalla. Seurannalla tarkoitetaan tässä tapauksessa osaamisen ja työstä suoriutumisen tarkistelu sekä esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. (Työturvallisuuskeskus 2021b.)

Perehdytys kuuluu kaikille työpaikoille ja kaikille työntekijöille. Organisaation perehdytysohjelmien välillä on eroavaisuuksia, mutta yhtenä yhdistävänä tekijänä on aina työturvallisuuslaissa määritetyt seikat ja vaatimukset. Työturvallisuuslaki (14 §) määrittää, että ”työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä” sekä huolehdittava, että ”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä työturvallisiin tapoihin.” (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738)

2.2 Perehdytyksen tarkoitus ja tavoitteet

Perehdytyksen tarkempi sisältö muokkautuu organisaatioiden tavoitteiden mukaan. Perehdytyksen tavoitteet eri organisaatioissa ovat usein muutakin kuin laissa määritettyjen velvoitteiden hoitamista. Organisaatioissa halutaan panostaa henkilöstön perehdytykseen, sillä perehdytyksen vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin, sitoutuneisuuteen ja työn tuottavuuteen tunnustetaan. Organisaatioiden tavoitteet kohdistuvat usein henkilöstön pitkäaikaiseen sitouttamiseen, mutta se ei ole jokaiselle organisaatiolle ensisijainen tavoite. Työelämässä yleistyneet lyhyet määräaikaaisuudet ja osa-aikaaisuudet tuovat organisaatiolle erilaisia tarpeita ja perehdytyksen tavoitteena voi silloin olla esimerkiksi nopea oppiminen ja tehtävien hyvä hallinta. Perehdytyksen tavoitteet määräytyvät siis aina sen mukaan, mitä organisaatiossa halutaan perehdytyksellä saavuttaa. (Eklund 2018, 28.)

Uuden työn aloittaminen on ihmiselle usein innostavaa, mutta samalla se voi olla usein henkisesti kuormittavaa. Uudella työntekijällä on paljon uutta opittavaa ja siksi uusien asioiden omaksumiseen ja oppimiseen onkin tärkeää varata riittävästi aikaa, tukea ja resursseja. Uuden työntekijän työhönottoprosessi voi olla organisaatiolle iso investointi ja työntekijöiden sitoutuneisuuteen halutaankin usein panostaa. Nopean oppimisen ja työstä suoriutumisen sekä sitoutuneisuuden varmistaa laadukas ja hyvin suunniteltu perehdytys. Hyvin suunniteltu perehdytys lisää hyvinvointia ja tuloksellisuutta, sitouttaa sekä vahvistaa työnantajamielikuvaa. Suunnitelmallisen ja yksilöidyn perehdytyksen avulla uusi työntekijä sisäistää työtehtävänsä, tunnistaa oman työnsä merkityksen ja pääsee nopeasti osaksi tuottavaa tiimiä. Perehdytyksen tärkeyttä ja sen merkitystä ei voida vähätellä ja laadukkaasta perehdytyksestä on suuresti hyötyä niin perehdytettävälle, kuin koko organisaatiolle. (Työturvallisuuskeskus 2021a; Intro 2020; Pollock 2.12.2019.)

Perehdytyksen avulla uusi työntekijä tutustuu organisaatioon, sen toimintaan ja kulttuuriin sekä ymmärtää, miten organisaatio toimii ja mistä se koostuu. Perehdytyksen avulla työntekijä sisäistää, minkä isomman kokonaisuuden osana hän toimii ja mikä merkitys hänen työllään organisaatiossa on. Uusi työntekijä oppii toimimaan organisaation arvojen ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti heti alkupäivistä lähtien. Perehdytyksen aikana uusi työntekijä oppii myös tuntemaan työpaikan ja sen tavat sekä työpaikan ihmiset. Hyvin onnistuneesta perehdytyksestä hyötyy niin työntekijä, kuin koko organisaatio. (Insperity 2021; Pollock 2.12.2019.)

Organisaatiotasosta ja siihen liittyvästä perehdytyksestä siirrytään oman tiimin toimintatapoihin ja käytänteisiin; työssä suoriutumisen kannalta tärkeä perehdytyksen osuus on työnopastus. Oman työn vastuualueet, tavoitteet ja tehtäväkokonaisuus on tärkeää käydä läpi oman esihenkilön kanssa, jotta työntekijä saa valmiudet ja työkalut suoriutua työstään

tehokkaasti. Työntekijälle on annettava riittävä opastus työtehtäviin ja työvälineisiin, työpaikan toimintaan sekä työturvallisuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2021b.) Perehdytyksen avulla uusi tulokas saa riittävät tiedot ja taidot selviytyäkseen työtehtävistään mahdollisimman omatoimisesti, ja pääsee nopeasti osaksi työyhteisöä ja tuottavaa tiimiä. Yleisenä perehdytyksen tavoitteena on, että perehdytysjakson päättyessä työntekijä osaa työtehtävänsä itsenäisesti, sisäistää omat vastualueensa sekä tietää työnsä merkityksen ja tavoitteet. (Heathfield 31.10.2019.)

2.3 Perehdytyksen hyödyt

Hyvin suunniteltu laadukas perehdytys auttaa työntekijää sekä yritystä pääsemään tavoitteisiinsa. Taloudellinen osaaminen auttaa usein perehdytyksen tärkeyden ymmärtämisessä. Uuden työntekijän työhönottoprosessi on usein organisaatiolle iso investointi ja sen aiheuttamat kustannukset organisaatiolle voivat olla mittavia. Perehdytyksen rooli onkin merkittävä, sillä perehdytyksen avulla voidaan vaikuttaa tämän investoinnin kannattavuuteen. Myös Työterveyslaitos (2021c) mainitsee, että hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen ja myös organisaation maineeseen. Hyvinvoiva henkilöstö on kilpailuetu. Huolellisella perehdytyksen suunnittelulla ja toteutuksella saavutetaan työhönsä ja organisaatioon sitoutunut, itsenäinen työntekijä ja organisaation strategian suuntainen työskentely. Hyvinvoiva työntekijä, joka viihtyy työssään, haluaa usein myös jatkaa työssään. (Mueller 16.1.2020; Työterveyslaitos 2021c.)

Andersènin (2020) mukaan ”yrityksen voimavara on siellä työskentelevät ihmiset”. Laadukkaasti perehdytyksen avulla uusi työntekijä perehtyy työtehtäviinsä ja oppii työtehtävät nopeammin ja tehokkaammin, jolloin työn tehokkuus ja laatu paranevat ja uudesta työntekijästä tulee nopeasti toimiva osa työyhteisöä. Uuden työntekijän ammattimainen perehdytys myös minimoi tehokkuuden notkahtamisen ja tulokas pääsee nopeasti osaksi tuottavaa tiimiä ja tuomaan organisaatiolle lisäarvoa. Suvisuon (2018) mukaan ”hyvinvoiva henkilöstö näkyy tuloksena viivan alla”. Hyvin perehdytetty työntekijä suoriutuu työstään, on motivoitunut ja sitoutuu työhönsä. Sitouttamalla henkilöstöä voidaan säästyä kalliilta työhönottoprosesseilta. Perehdytyksen avulla voidaan minimoida työssä tapahtuvien virheiden ja vahinkojen määrää sekä tapaturmariskejä ja työn kuormitustekijöitä. Tämä hyödyttää organisaatiota myös talouden näkökulmasta. (Andersèn 26.5.2020; Mueller 16.1.2020; Pollock 2.12.2019; Suvisuo 8.1.2018.)

Esihenkilö tai perehdyttäjä ei voi yksin vaikuttaa työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen, vaan vastuu on koko organisaatiolla. Onkin tärkeää tunnistaa sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät, kun halutaan pitää hyvät työntekijät organisaatiossa. (Eklund 2018, 35–

36.) Laadukkaan perehdytyksen avulla työntekijä ymmärtää työnsä tavoitteet, saa hyödyn-
tää omia vahvuuksiaan sekä kokea onnistumisia työssään. Laadukkaan perehdytyksen
avulla työntekijä kokee roolinsa merkityksellisenä organisaatiolle, tiimille sekä itselleen.
Tämä vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja haluun ponnistella yhteisten tavoitteiden eteen.
Saarnin (25.1.2018) mukaan ”Uuden työntekijän perehdytys on ainutlaatuinen mahdolli-
suus rakentaa positiivinen side työntekijän ja työyhteisön välille”.

2.4 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi muotoutuu organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Prosessin
suunnittelussa otetaan huomioon perehdytyksen jaksottaminen ja konkreettinen toimin-
nankuvaus; mitä tapahtuu milloinkin ja mikä on tehokkuuden kannalta paras mahdollinen
järjestys perehdytettävälle osa-alueille. Prosessin suunnittelussa on tärkeää miettiä, mitä
tapahtuu työntekijän ensimmäisenä työpäivänä ja viikkona, mitä ensimmäisen kolmen
kuukauden aikana tai mitä puolen vuoden aikana. Perehdytyksen jaksotus on tärkeää.
Jaksotuksella varmistetaan, ettei työntekijä koe saavansa liikaa uutta opittavaa heti en-
simmäisinä päivinä, jolloin työntekijän mahdollisuudet onnistua ja suoriutua työstään ovat
heikkommat. Olennainen osa perehdytysprosessin suunnittelua on pohtia vastuunjako pe-
rehdytyksessä; kuinka paljon perehdytykseen tullaan käyttämään aikaa ja mitä työkaluja
tarvitaan. Tärkeää on myös suunnitella, miten palaute- ja kehityskeskustelut saadaan
osaksi perehdytysprosessia. (SHRM 2021; Työterveyslaitos, 2021b.)

Perehdytysuunnitelmassa ovat organisaation asettamat tavoitteet perehdytykselle. On-
nistuneeseen perehdytysprosessin läpivientiin auttaa laadukas perehdytysuunnitelma.
Perehdytysprosessin suunnitteluun on hyvä panostaa, sillä perehdytyksen suunnitelmalli-
suus lisää tuottavuutta ja tehokkuutta. Perehdytyksen tasalaatuisuus ja suunnitelmallisuus
mahdollistavat myös perehdytysprosessin kehittämisen. On hyvä myös tunnistaa suunni-
telmallisen perehdytyksen vaikutukset uuden työntekijän sitoutuneisuuteen eli haluun jat-
kaa organisaatiossa. (Eklund 2018, 33–34, 36–37, Pollock 2.12.2019.)

Perehdytyksen suunnittelijoilla on suuri mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten uusi työntekijä
tulee kokemaan organisaation heti alusta lähtien. Suunnittelun perehdytyksen etuna
on laadun ja tasapuolisuuden varmistaminen, minkä avulla jokaisella työntekijällä on sa-
mat mahdollisuudet ja lähtökohdat onnistua työssään. Perehdytysuunnitelman avulla var-
mistetaan, että kaikki tarvittavat asiat ja osa-alueet tullaan käymään uuden työntekijän
kanssa läpi. Organisaation tavoitteet tukevat perehdytysuunnitelman rakentamista ja
suunnitelman tulisi olla joustava, jotta muuttuvat tilanteet sekä uusien työntekijöiden yksi-

ölliset tarpeet voidaan ottaa huomioon perehdytyksessä. Suunnitelman avulla uusi työntekijä myös näkee, mistä prosessi koostuu, kuinka siihen voi itse vaikuttaa ja mitä perehdytyksen avulla halutaan saavuttaa. (Eklund 2018, 74–75; Työterveyslaitos 2021a.)

2.4.1 Perehdytykseen käytettävä aika

Ennen uuden työntekijän aloittamista yksi olennaisimmista tehtävistä on suunnitella perehdytykseen käytettävä aika. Perehdytykseen käytettävä aika riippuu muun muassa työtehtävästä ja perehdytettävästä. Organisaatiot voivat vaikuttaa työntekijöiden sitouttamiseen ja tuottavuuteen perehdytyksellä, joka kestää koko ensimmäisen vuoden. Laadukkaan pitkäkestoisen perehdytyksen avulla työntekijät voivat tuntea olonsa mukavaksi työympäristössä, verkostoitua, tulla tuottavammiksi sekä sopeutua organisaatiokulttuuriin. Pitkäaikainen perehdytys mahdollistaa perehdytyksen pilkkomisen pienempiin osiin, jolloin uuden työntekijän on helpompi oppia uusia asioita sekä sisäistää työnsä ja sen tavoitteet. Riittävä perehdytykseen käytetty aika mahdollistaa korkeamman tason oppimisen ja antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää taitojaan. Osaava, sitoutunut ja tuottava henkilöstö tuo organisaatiolle lisäarvoa. (Perucci 4.4.2019.)

On tärkeää hahmottaa, kuinka paljon perehdytykseen ja sen eri osa-alueisiin varataan aikaa ja mikä olisi oppimisen kannalta paras mahdollinen järjestys eri osa-alueiden perehdytykseen. Ihmiset ovat yksilöitä ja uusien asioiden omaksuminen ja myös ympäristön muutokset voivat kuitenkin vaikuttaa perehdytykseen käytettävään aikaan ja perehdytyksen etenemiseen, eikä kaikkea voida aina täysin ennakoita. Muuttuvat tilanteet voivat vaikuttaa suunniteltuun ajankäyttöön, mutta suunnitelmaa usein päivitetään perehdytyksen aikana. Tästä syystä suunnitelman tulisi olla joustava. On tärkeää, että suunnitelma on olemassa, sillä suunnitelman avulla voidaan peilata jatkuvasti kehittymistä ja edistymistä, vaikka aikataulu ei aina pitäisikään. (Eklund 2018, 78.)

2.4.2 Perehdytyksen räätälöinti

Räätälöidyssä perehdytyksessä otetaan huomioon uuden työntekijän aikaisempi kokemus ja osaamistaso sekä henkilökohtaiset tavoitteet. Varmistamalla tulokkaan aikaisempi osaaminen, voidaan perehdytystä räätälöidä työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaan. Perehdytyksessä on erityisen tärkeää, että perehdytettävän yksilölliset tarpeet selvitetään yhdessä esihenkilön kanssa keskustellen ja perehdytettävä saa tuoda esiin omat vahvuudet ja heikkoudet eri osa-alueilla. Perehdytyksen räätälöinnissä voidaan pohtia, miten työntekijän onnistumisia ja tavoitteita tuetaan ja onko jotain esteitä tai ongelmia, jotka ovat onnistumisen tiellä. Uuteen työntekijään voidaan tutustua ja selvittää tarvittavia seikkoja jo rekrytointivaiheessa, mikä mahdollistaa perehdytysuunnitelman räätälöinnin kyseiselle

työntekijälle jo ennakkoon. Aivan kaikkea ei voida ennakoida, mutta joustava perehdytys-suunnitelma mahdollistaa tarvittaessa suunnitelman päivityksen perehdytyksen aikana. Onnistuneen perehdytyksen varmistaa se, että esihenkilö tuntee alaisensa ja tunnistaa työntekijänsä yksilölliset tarpeet. Osaamisen tunnistaminen toimii hyvänä ponnahduslautana uuden oppimiselle. (Saarni 25.1.2018.)

Ennen uusien asioiden oppimista on hyvä ymmärtää myös tulokkaan työskentely- ja vuorovaikutustapoja sekä tapaa käsitellä tunteita. Työssä näkyviä ominaisuuksia ovat muun muassa oppimistyyli, sosiaaliset taidot, sekä työskentelytyylit. Osa ihmisistä tarvitsee työsääntä tarkan suunnitelman selvittääkseen annetuista tehtävistä ja tavoitteista, kun taas osa kykenee siirtymään joustavasti asiasta toiseen ja muokkaamaan tarvittaessa suunnitelmia hyvinkin nopealla aikataululla. Itsevarma henkilö osallistuu mielellään uusiin asioihin ja haastaa itseään, kun taas epävarma henkilö voi kokea paineita ja epävarmuutta onnistumisestaan uusien asioiden edessä. Myös selvittämällä tulokkaan oppimistyyli saadaan ymmärrys siitä, tarvitaanko kyseisen henkilön perehdytyksessä esimerkiksi kirjallisia materiaaleja (jos henkilö oppii lukemalla) vai keskustelua (jos henkilö oppii parhaiten keskustelemalla). Osa ihmisistä oppii myös toisen tekemistä seuraamalla ja osa taas turhautuu, jos ei pääse tekemään itse. Henkilön työskentelytaidot ja oppimistyyli vaikuttavat siihen, miten itsenäisesti henkilö pystyy toimimaan ja kuinka paljon ja millaista tukea hän työsääntä tarvitsee. Perehdytyksen näkökulmasta nämä seikat vaikuttavatkin siihen, miten perehdytystä tulisi räätälöidä, jotta työntekijällä on mahdollisuus onnistua työssään. (Koivu 3.3.2014.)

Perehdytyksen räätälöinti edellyttää molemmin puolista sitoutumista perehdytyksen koordinoijalta sekä perehdytettävältä. Perehdytettävän tulee olla valmis sitoutumaan oman perehdytysohjelmansa laatimiseen ja perehdytyksen koordinoijalta vaaditaan myös monipuolista osaamista. Uuden työntekijän osaamiskartoitus voidaan aloittaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin perehdytyksen yksilöllinen suunnittelu voidaan käynnistää hyvissä ajoin ennen työn aloittamista. (Eklund 2018, 80; Koivu 3.3.2014.)

2.4.3 Perehdyttäjä

Perehdyttäjän valinnalla on merkitystä. Perehdyttäjän ja perehdytettävän persoonallisuudet kohtaavat ja on varmistettava, että perehdyttäjä pystyy vastaamaan perehdytettävän yksilöllisiin tarpeisiin. Persoonallisuutta olennaisempaa kuitenkin on se, että perehdyttäjä on motivoitunut uuden työntekijän perehdytykseen, jotta varmistetaan laadukas perehdytys ja tulokkaalla on mahdollisuudet onnistua työssään. (Koivu 3.3.2014.)

Perehdyttäjän ensisijainen tehtävä on varmistaa, että tulokas omaksuu työtehtävänsä ja velvoitteet sekä turvalliset työtavat. Perehdyttäjä ohjaa uutta työntekijää organisaation tavoitteiden mukaisesti ja mahdollistaa myös uuden työntekijän sosiaalistumisen. Perehdyttäjä on avainroolissa organisaation arvojen ja kulttuurin siirtämisessä uudelle työntekijälle ja perehdyttäjä myös vaikuttaa olennaisesti työnantajamaineeseen. (Eklund 2018, 77.)

Yksi tärkeistä suunnitteluvaiheen tehtävistä on vastuunjako ja sen suunnittelu. Vaikka vastuu perehdytyksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta on aina esihenkilöllä, perehdyttämiseen ja opastamiseen liittyviä tehtäviä voidaan delegoida myös osaaville kollegoille tai muille työpaikan ihmisille. Vastuunjako perehdyttämisen eri osa-alueista on tärkeää olla selvillä, jotta tiedetään, kuka opastaa tulokkaalle minkäkin osa-alueen, jolloin vältetään turhalta työltä, eikä mikään osa-alue jää perehdytyksen aikana vähemmälle huomiolle. Perehdyttäjiä valittaessa on varmistettava riittävät resurssit ja huolehdittava, että perehdyttäjällä on varattu aikaa riittävästi perehdyttämiseen. Työpaikalla on myös hyvä mainita nimetyistä perehdyttäjistä ja perehdytysaikatauluista, jotta kollegat ja muut työpaikan ihmiset osaavat asennoitua perehdyttäjän aikatauluihin ja resursseihin. (Eklund 2018, 77.)

Nimettyjen perehdyttäjien lisäksi myös muut työpaikan ihmiset voivat toimia tukena uuden työntekijän sopeutuessa työympäristöön ja työtehtäviin. Organisaatioissa, joissa suhteiden luomista kannustetaan, on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa uuden työntekijän sopeutumiseen. Tämä onnistuu helposti varmistamalla, että tulokkaalla on mahdollisuus kehittää sosiaalisia suhteita työpaikan ihmisiin. Kollegat ja muut työpaikan ihmiset voivat jakaa tietoja omasta työnkuvastaan, kertoa mikä heidän roolinsa on ja mitä yhteistyötä he tulevat tekemään uuden työntekijän kanssa. Kollegat ja muut työpaikan ihmiset voivat myös toimia mentoreina ja yrityksen yhteyshenkilöinä, jolloin he ovat uuden työntekijän apuna ja tukena vastaamassa kysymyksiin ja antamassa tietoa tarpeen tullen. Suhteiden luominen voi auttaa myös tulokasta saamaan paremmin tietoa yrityskulttuurista ja odotetusta käytäytymisestä. (Hrcloud 2014.) Yhteistyö kollegoiden kanssa antaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja voi auttaa tulokasta myös ymmärtämään oman roolinsa organisaatiossa paremmin. Työntekijät hankkivat suurimman osan työhön liittyvistä tiedoistaan kollegoilta, joten yhteistyöhön perustuva oppiminen antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden oppia muilta, joilla on enemmän kokemusta ja näin parantaa omia taitojaan. (Perucci 4.4.2019.)

2.4.4 Vastaanotto työpaikalla

Työterveyslaitoksen (2017a) mukaan ennen uuden työntekijän saapumista on hyvä suunnitella uuden työntekijän perehdytys huolellisesti ja tiedottaa myös työyhteisössä tulokkaasta riittävän ajoissa, jotta vastaanottoon osataan kaikilta osin valmistautua ja uusi työntekijä ottaa huomioon. Vastaanotolla on suuri vaikutus tulokkaan kokemaan ensivaikutelmaan työpaikasta ja sen ihmisistä; perehdytettävä kokee, että hänen saapumiseensa on valmistauduttu huolella ja hän tuntee olonsa tervetulleeksi. Ensimmäisen päivän aikana tulokas tutustuu työkavereihin ja työympäristöön. Tulokkaalle on hyvä varata ”työkummi”, joka auttaa tarvittaessa ja on myös henkisenä tukena päivän aikana. Tällöin uusi työntekijä voi tarpeen tullen esittää kysymyksiä ja saada niihin vastauksia, eikä koe jäävänsä yksin. Proktorin (2020) mukaan esihenkilön kanssa vietetty lounashetki voi olla myös positiivinen kokemus uudelle työntekijälle; lounashetki on hieno tilaisuus puhua rennosti ja tutustua uuteen työntekijään. (Intro 2019; Proctor 8.10.2020.)

Vastaanotossa tulisi ottaa huomioon myös työssä käytettävät koneet, laitteet, kulkuluvat, sekä muut työssä tarvittavat asiat; ne onkin hyvä huolehtia jo etukäteen, ettei tulokkaan ensimmäinen viikko mene odotellessa esimerkiksi avaimia ja sähköpostitunnuksia. Vastaanotossa tulisi ottaa huomioon strukturoitu suunnitelma, jotta työntekijää ei kuormiteta liikaa kaikella informaatiolla heti ensimmäisinä työpäivinä. Usein työntekijän ensimmäisenä päivänä informaatiota ja allekirjoitettavia dokumentteja voi olla paljon. Papereiden allekirjoitukset voidaankin tehdä mahdollisuuksien mukaan sähköisesti ja mielellään ennakoon, mikä tuo omalta osaltaan helpotusta ensimmäiseen työpäivään. Hyvin suunniteltu vastaanotto lisää positiivista työnantajamielikuvaa ja työntekijän motivaatiota. (Intro 2019; Hicks 23.4.2018.)

Ensimmäinen työpäivä ja vastaanotto vaikuttavat suuresti tulokkaan kokemaan ensivaikutelmaan eli siihen, miten hän kokee työpaikan ja sen ihmiset. On hyvä myös muistaa, että vastaanotto ei ole vain mukava asia tehdä, vaan se on myös älykäs strategia, joka johtaa parempaan tuottavuuteen ja uuden työntekijän sitoutumiseen. Vastaanotto on siis hyvä suunnitella huolellisesti ja varata siihen aikaa. (Proctor 8.10.2020.)

2.4.5 Organisaatioon tutustuttaminen

Yksi perehdytyksen osa-alueista on organisaatiosta ja sen toiminnasta kertominen. Perehdytys sisältää niitä asioita, joista organisaatiossa halutaan viestiä uusille työntekijöille. Tavoitteena on auttaa uutta työntekijää hahmottamaan, minkä isomman kokonaisuuden osana hän toimii ja mikä merkitys hänen työllään on. (Insperity 2021; Heathfield 31.10.2019.)

Yleinen tapa esitellä organisaation toimintaa ovat yhteiset perehdytystilaisuudet, jossa kaikille uusille työntekijöille tarjotaan samat perustiedot organisaatiosta heti työsuhteen alussa. Työntekijän perehdytyksen tukena voidaan käyttää erilaisia perehdytysmuotoja ja perehdytysmateriaaleja, kuten kirjallisia materiaaleja, verkkomateriaaleja ja verkkokoulutuksia, joiden avulla mahdollistetaan mielekäs ja tehokas oppiminen. Peruccin (2019) mukaan videot ovat hyviä perehdytyksessä. Videot voivat auttaa ymmärtämään paremmin prosessia ja usein videot tarjoavat työntekijöille houkuttelevamman kokemuksen kuin käsi-kirjojen selaaminen. Nykyaikainen teknologia tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia perehdytyksen toteutukseen ja erilaiset verkkokoulutukset ovat myös kustannustehokas perehdytysmuoto yrityksille. (Heathfield 31.10.2019; Perucci 4.4.2019.)

Perehdytyksen avulla voidaan auttaa uutta työntekijää ymmärtämään muun muassa organisaation toimintaa, historiaa, nykyhetkeä ja visiota, sekä sen asiakkaita. Historia on hyvä hahmottaa, sillä se auttaa uutta työntekijää ymmärtämään, miksi organisaatio on nykyhetkessä sellainen, kuin se on. Organisaation visio puolestaan ohjaa koko organisaation toimintaa ja on tärkeää, että uusi työntekijä ymmärtää yhteiset tavoitteet ja voi tuntea kuuluvansa osaksi organisaatiota. Organisaation tuottamat palvelut ja tuotteet ovat keskiössä ja uusi työntekijä on syytä tutustuttaa siihen, mitä organisaatio tuottaa ja kenelle, ja mikä merkitys ja vaikutus työntekijän työllä on asiakkaisiin. Asiakkaita voivat olla niin sisäiset, kuin ulkoisetkin asiakkaat. Työntekijän kokema työn merkitys vaikuttaa suuresti hänen motivaatioonsa ja sitoutuneisuuteen. Oman työn merkitys ja tavoitteiden ymmärtäminen kannustaa ja ohjaa päivittäistä tekemistä organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Heathfield 31.10.2019.)

2.4.6 Työnopastus

Työnopastuksella tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä liittyy itse työtehtävään ja työn tekemiseen. Työnopastuksessa työntekijälle selviää, mistä vaiheista ja osista työkokonaisuus koostuu ja mitä kaikkea työ edellyttää. Työnopastuksen avulla uusi työntekijä saa tarvittavat tiedot ja taidot suoriutuakseen työstään onnistuneesti ja turvallisesti. Työnopastuksessa otetaan huomioon työtehtävien sisältöön liittyviä tekijöitä, kuten tarpeelliset tiedot ja taidot oman työn kannalta; miten työaika kirjataan, mitä työvälineitä, laitteita, tai ohjelmistoja työssä käytetään ja mitä turvallisuusmääräyksiä tulee ottaa huomioon ja keitä kontaktoidaan missäkin asiassa. (Eklund 2018, 96–97; Työturvallisuuskeskus 2021c.)

Työpaikalla on myös yleisiä prosesseja ja käytänteitä, jotka tulisi käydä läpi uuden työntekijän kanssa, jotta tulokas ymmärtää työtehtävänsä, vastuunsa ja miten eri tilanteissa kuuluu toimia. Näitä prosesseja ja käytänteitä voivat olla muun muassa asiakashallinta, IT-

tuki, viestintäkanavat, työajanseuranta ja palaverikäytänteet. Tärkeät käytänteet ja prosessit tulisi jakaa myös perehdytettävän tietoon, jotta työ sujuisi mahdollisimman sujuvasti ja tehokkaasti. Erilaisia prosesseja ja käytänteitä voi olla paljon ja niiden perehdytyksessä tulisi miettiä muun muassa mitkä prosessit tulokkaan on välttämätöntä tuntea, tai esimerkiksi, mitkä ohjelmat ja järjestelmät hänen tulee hallita. (Eklund 2018, 102–104.)

Myös työnopastuksessa on hyvä olla kirjallinen suunnitelma, jolla seurataan oppimisen etenemistä. Perehdytyksen apuna voidaan käyttää erilaisia perehdytysmateriaaleja, kuten käyttöohjeita, prosessiohjeita, sekä erilaisia käsikirjoja ja manuaaleja. Usein perehdytettävä saa luettavakseen kirjallista materiaalia, johon tulisi tutustua huolellisesti ja niiden lukemiseen on myös varattava riittävästi aikaa. (Työturvallisuuskeskus 2021c.) Kirjallisten ja verkkomateriaalien lisäksi käytettyjä perehdytysmuotoja voivat olla myös keskustelut esihenkilön ja oman tiimin kanssa, ryhmätyöskentelyt, tai käytännön tekeminen. On hyvä tarkistaa, kenelle perehdytys on suunnattu ja näin mahdollistaa yksilöllinen ja joustava, työntekijän tarpeet huomioiva perehdytys. (Saarni 25.01.2018.)

Työnopastuksessa on hyvä ottaa huomioon, että työn luonne selvitetään aina tehtäväkohtaisesti. Tässä yhteydessä tällä tarkoitetaan sitä, että usein ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä asioita ja työtehtävän tarkka määrittäminenkin voi jossain tapauksissa olla mahdotonta. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi täysin uusi rooli organisaatiossa, jolloin kenelläkään ei ole aikaisempaa kokemusta kyseisestä työtehtävästä. Joskus tilanne voi olla myös sellainen, ettei vanhoja toimintatapoja haluta siirtää sellaisenaan enää eteenpäin. Tällöin on tärkeä määrittää uudelle työntekijälle selkeä tavoite ja mahdollistaa tarvittavat työkalut onnistumiseen. Jotta uusi työntekijä pystyy sisäistämään työtehtävänsä ja vastuunsa, on selkeästi rajattava, mihin työntekijän vastuut ja valta päätää asioista yltävät, mistä hän voi päätää itse ja missä tulee noudattaa täsmällisiä ohjeita. Tärkeintä on aina pohtia, miten mahdollistetaan uudelle työntekijälle uusien asioiden sisäistäminen ja oppiminen. (Eklund 2018, 97.)

2.4.7 Kontaktihenkilöt ja tiedonsaantikanavat

Uuden työntekijän työstä selviytymiseen ja onnistumiseen vaikuttaa hänelle annettu tieto oikeista kontaktihenkilöistä ja tiedonsaantikanavista. Perehdytyksen alussa työntekijälle annetaan tieto, keneltä hän voi kysyä lisätietoa työtehtäviin ja työsuhteeseen liittyvissä asioissa sekä tieto siitä, mistä hän saa apua ongelmatilanteissa. (Työterveyslaitos 2021a.) Perehdytyksen aikana varmistetaan myös oman työnkuvan kannalta tärkeiden kontaktien vahvistuminen, minkä tarkoituksena on rakentaa työntekijän vuorovaikutussuhteita organisaatiossa. Uuden työntekijän kanssa käydään läpi kontaktit ja kanavat, kuten keiden

kanssa tulokas tulee tekemään yhteistyötä, mitä viestintäkanavia on käytössä ja mitä eri keinoja on kasvattaa verkostoa. (Eklund 2018, 105–107.)

Mitä enemmän uusi työntekijä tietää eri kontakteja, sitä varmemmin hän saa sopivaa apua silloin, kun hän sitä tarvitsee. Omien lähimpien työkavereiden ja esihenkilön tunteminen ovat ensiaskelet, mutta sen lisäksi tutustuminen ja tunteminen laajentuu muihin tiimeihin, yhteistyökumppaneihin ja asiakassuhteisiin. (Eklund 2018, 105–107.)

2.4.8 Perehdytyksen seuranta ja palaute

Perehdytyksen seurannalla varmistetaan uuden työntekijän kehittyminen ja perehdytysprosessin ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Seurannan tavoitteena on saada selville, millaista tukea työntekijä tarvitsee perehdytyksen eri vaiheissa ja mahdollisiin ongelma-kohtiin pystytään reagoimaan nopeasti. Jo perehdytysprosessia suunniteltaessa otetaan huomioon, miten palaute- ja kehityskeskustelut kytetään mukaan prosessiin. (Työturvallisuuskeskus 2021b.)

Usein kehityskeskustelut tunnetaan myös nimellä tavoite- ja onnistumiskeskustelut. Perehdytyksen aikana suunnitellut seuranta- ja palautekeskustelut ohjaavat oppimista ja niiden avulla voidaan seurata ja arvioida, miten perehdytys suunnitelma on onnistunut ja onko tavoitteet saavutettu. Suunniteltujen palaute- ja kehityskeskustelujen lisäksi päivittäinen palaute työn edetessä ohjaa oppimista, ja suunnitellut keskustelut täydentävät työn ohessa käytyjä keskusteluja. Keskusteluissa on hyvä tuoda esiin myös työntekijän näkemyksiä tavoitteiden saavuttamisesta sekä perehdytyksen onnistumisista ja puutteista, sillä niiden avulla organisaation perehdytys suunnitelmaa voidaan kehittää tehokkaammaksi. (Työturvallisuuskeskus 2021b.)

Palautteen merkitys työntekijälle on tärkeä. Palaute voi olla kiittäväää tai rakentavaa, mutta palaute on aina merkityksellistä, jos se on saajalleen hyödyllistä. Palaute voi olla kehityskeskusteluissa käydyt järjestelmällisen arvioinnin lisäksi myös mikropalautteeksi kutsuttua käytäväkeskustelua, joka viestii työntekijälle, että hänet huomataan. Palautteen avulla työntekijä pitää työtään merkityksellisenä ja saa varmuuden siitä, tekeekö hän oikeita asioita. Palaute antaa energiaa, motivoi ja kannustaa kehittymään. (T-three, 2018; Työterveyslaitos 2017b.)

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käsittelen tutkimusmenetelmiä. Kuvaan myös tutkimuksen suunnitteluvaihetta ja tutkimuksen etenemistä: mistä ja milloin tutkimus sai alkunsa ja miten tutkimus eteni.

3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa tarkastelin aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tieteellinen tutkimussuuntaus, joka on luonteeltaan usein syvällistä. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, ymmärtää aiheen ongelmia tai yksityiskohtia ja saada syvällisempää tietoa yksilön näkökulmasta mahdollisimman monipuolisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto kerätään todellisessa kontekstissa ja tilanteissa, ja tiedonantajille annetaan tilaa. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajat saavat vapaamuotoisesti kertoa ajatuksistaan, tunteistaan ja kokemuksistaan esimerkiksi syvähaastatteluissa tai ryhmätilanteessa. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saada syvällistä ja tarkkaa tietoa aiheesta tai ongelmasta, mutta laadullinen tutkimus sopii käytettäväksi usein vain pienelle ihmisjoukolla. Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat myös ehdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat tiettyyn aikaan ja paikkaan, joten tutkimustulokset eivät ole absoluuttisia, vaan tietyn yksittäisen tapauksen tulkintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151–157; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 155.)

Tässä tutkimuksessa tutkin yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta, eli kyseessä on **tapaustutkimus**. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, selittämään ja kuvaamaan kysymyksillä ”miksi” ja ”miten”. Usein tapaustutkimus valitaan tutkimusstrategiaksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta ja siihen liittyvää kontekstia syvällisemmin, pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Tapaustutkimuksen avulla voidaan saada konkreettista, asiayhteyteen perustuvaa, syvällistä tietoa tietystä reaali maailman aiheesta. Sen avulla voidaan tutkia tapauksen tärkeimpiä ominaisuuksia, merkityksiä ja seurauksia. Kuvailevan menetelmän avulla voidaan kuvailla tutkimuskohteen ominaispiirteitä tarkasti, systemaattisesti ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 125–126; McCombes 19.6.2020.)

3.2 Aineiston keruu ja analysointi

Näytteen kokoon ei yleisesti ole koon riittävyys suhteen suoraan vastausta laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen aineisto on pääsääntöisesti pieni, mutta ”ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen syvyys ja kestävyys”. (Eskola & Suoranta 1996, 39.) Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kerätä tieto henkilöiltä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä ja heillä on asiasta kokemusta. Asiantuntijuus on tärkeää, sillä

laadullisella tutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistykseseen, vaan uuden tiedon luomiseen käsityksiä tutkimalla. Informanttien valinta tulisi olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.)

Vastaajina tässä tutkimuksessa toimi viisi asiakaskohteen X esihenkilöä. Vastaajista kahdella oli ollut yli 10 vuotta aiempaa esihenkilökokemusta aloittaessaan kohteessa ja vastaajista yhdellä ei ollut aiempaa esihenkilökokemusta. Vastaajista kaksi kertoi olleensa aiemmin vastuullisessa, niin sanotussa esihenkilöroolissa 2–3 vuotta, mutta aiempaa henkilöstöjohtamisen kokemusta ei ollut. Vastaajista kolme oli siirtynyt kohteeseen organisaation sisältä, kun taas vastaajista kaksi tuli kohteeseen täysin uutena organisaation ulkopuolelta. Haastatteluhetkellä vastaajat olivat toimineet esihenkilöinä kohteessa 0,5–2,5 vuotta ja kaikilla viidellä vastaajalla oli korkeakoulutusta.

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden monipuoliselle haastattelijan ja haastatellun väliselle vuorovaikutukselle. Teemahaastattelussa aiheet ja niiden tarkentavat kysymykset on mietitty ennakkoon ja keskustelu liikkuu näiden aihepiirien ympärillä. Keskustelu aiheiden ympärillä on joustavaa ja keskustelulle jätetään tilaa. Teemahaastattelun avulla on mahdollista saada tulkintoja ja koettuja merkityksiä, syvempää ja merkityksellistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelussa ei ole tarkkaa etenemisreittiä ja kunkin vastaajan kanssa voidaan keskustella eri aiheista eri laajuudessa, tarpeen mukaan. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Aineiston analyysissä käytin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan hajanainen aineisto tiivistettyä selkeään muotoon, mielekkääksi ja yhtenäiseksi kokonaisuudeksi sen informaatioarvoa kadottamatta. Sisällönanalyysissä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä muodossa, jonka avulla voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Aineiston käsittely perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa aineisto pilkotaan pienempiin osiin, esiin nousseille teemoille etsitään niitä kuvaavat käsitteet ja kootaan aineisto uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy usein uutta ja mielenkiintoista asiaa. Ennen kun aineistoa lähdetään tutkimaan, on tärkeää ensin tehdä vahva päätös siitä, mitä aineistosta lähdetään etsimään. Yleisesti sisällönanalyysi etenee niin, että aineisto käydään läpi ja sieltä erotellaan ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen – muut asiat rajataan pois. Merkityt asiat kerätään yhteen, teemoitetaan ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93, 103.)

3.3 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen **suunnittelu** alkoi syyskuussa 2020 ja tutkimuksen aiheeksi valikoitui asiakaskohteen X esihenkilöiden perehdytys. Tutkimus tehtäisiin kehittämisen näkökulmasta. Suunnitteluvaiheessa tutkimuksen rajaus oli tärkeää, sillä erilaisia näkökulmia perehdytykseen ja sen vaikutuksiin on löydettävissä runsaasti. Tutkimuksen rajauksessa pyrin poistamaan kaikki ylimääräiset mielenkiintoiset lähestymiskulmat ja seikat, jotta tutkimukseen sisältyisi vain tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Näillä keinoin tutkimus olisi toteutettavissa ja näin myös kohdeorganisaatiolle hyödyllinen.

Tutkimuksen **kohdejoukkona** tulisi olemaan tutkimustavoitteen mukaisesti asiakaskohteen X esihenkilöt, joilla on omakohtainen kokemus asiakaskohteen perehdytysprosessista kohteessa aloittaessaan ja tästä syystä asiantuntijuus tutkittavaan aiheeseen. Mahdollisia informantteja tulisi olemaan siis viisi. Tavoitteena oli ymmärtää heidän syvällisempiä ajatuksiaan ja kokemuksiaan perehdytyksen koetusta laadusta sekä saada kaikkien ääni kuuluviin. Tästä syystä lähdin tutkimaan aihetta laadullisen tutkimuksen keinoin.

Ehdottaessani omalle esihenkilölleni kohteen uusille esihenkilöille suunnatun perehdytysprosessin tutkimista, sain hänen varauksettoman tukensa. Keskustellessani kollegoideni kanssa tutkimukseni aiheesta ensimmäisen kerran syksyllä 2020, oli vastaanotto idealleni hyvin lämmin.

Teemahaastattelun runko (liite 1) valmistui lopulliseen muotoonsa helmikuussa 2021. Teemahaastatteluun sisältyi viisi teemaa ja jokaisen teeman alla oli teemaan liittyviä tarkentavia kysymyksiä, jotka auttavat ohjaamaan tarvittaessa keskustelua. Teemahaastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluina ja aineisto kerättiin maaliskuussa 2021. Valitsin yksilöhaastattelut, sillä rauhallisen ilmapiirin avulla pyrin saamaan haastateltavan äänen kuuluviin sekä tavoittamaan hänen syvimmät ajatuksensa, mielipiteensä ja kokemuksensa tutkittavasta aiheesta.

Ennen haastattelua kävin haastateltavien kanssa puhelimitse keskustelua siitä, mitä tutkimukseni koskee ja sivusin myös sitä, mitä tulen haastattelussa kysymään. Tuomi ja Sarajärven (2009, 73) mukaan haastattelun onnistumisen kannalta, sekä myös eettisyyden näkökulmasta on tärkeää, että haastateltava tietää, mitä tutkimus koskee ja saa mahdollisuuden tutustua tutkimusaiheeseen etukäteen. Keskustelussa korostin tutkimukseni tärkeyttä ja mitä sen avulla voidaan saavuttaa: varmistetaan esihenkilöiden perehdytyksen laatu ja kehitetään esihenkilöiden perehdytystä entistäkin paremmaksi.

Ennen haastattelutilaisuutta haastateltavat saivat aiemman keskustelun lisäksi vielä tiedon tutkittavasta aiheesta kirjallisesti haastattelukutsussa. Pidimme haastattelut Teams-sovelluksessa koronatilanteen vuoksi. Tallennuksen avulla pystyin keskittymään haastattelussa keskustelemiseen, kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen. Kerroin myös haastateltaville ennakkoon käydyissä keskusteluissamme, etten julkaise haastattelun tallennetta. Haastattelun tallenne toimi ainoastaan hyvänä muistiinpanotyökaluna itselleni. Haastattelujen aikana nousi esiin runsaasti kehitysideoita ja sain arvokasta tietoa esihenkilöiden näkemyksistä, kokemuksista ja mielipiteistä.

Sisällönanalyysillä pyrin saamaan hajanaisen aineiston tiivistettyä selkeään muotoon. Aloitin analyysin työstön maaliskuussa 2021 kuuntelemalla kaikki haastattelut yksitellen ja litteroin sana sanalta haastattelut tekstimuotoon. Teemahaastattelurunko ja alakysymykset oli ennakkoon hyvin suunniteltu tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, joten päätös ja rajaus siitä, mitä lähdän aineistosta etsimään, oli helppo tehdä. Aineiston pilkkominen oli suhteellisen helppoa, sillä teemahaastattelun etukäteen mietityt teemat jo itsessään toivat jäsentelyä aineistoon. Luin ja perehdyin haastatteluihin yksi kerrallaan; etsin aineistosta aiheita, jotka kuvaavat tiettyä teemaa. Kun olin käsitellyt kaikki viisi haastattelua, kokosin aineiston teemoittain. Näin syntyi looginen ja informatiivinen kokonaisuus, josta pystyin tekemään selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. Tutkimus valmistui huhtikuussa 2021.

Haastattelussa yksi vastaajista kertoi aloittaneensa työt asiakaskohteessa X ensin projektin parissa juuri ennen kuin hän siirtyi esihenkilön rooliin. Vastaaja kertoi, että häntä ei perehdytetty projektin aikana ja siitä syystä käsittelen tutkimuksen tuloksissa vain aikaa, jolloin kyseinen henkilö siirtyi virallisesti esihenkilön rooliin asiakaskohteessa X, jolloin perehdytysprosessi käynnistyi.

Tutkimuksen tuloksia esittäessäni en ole ilmaissut, kuka viidestä vastaajasta on antanut minkäkin vastauksen. Toimin näin, jotta vastaajan henkilöllisyys ei paljastu taustatietojen esittelyn perusteella. Lukemisen helpottamiseksi ja mielekkyyden parantamiseksi, kutsun asiakaskohdetta X tutkimuksen tuloksissa nimellä ”kohde”.

4 Esihenkilöiden kokemukset perehdytyksen laadusta

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Luvussa käsittelen haastateltavien ajatuksia perehdytyksen merkityksestä sekä kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä kohteen perehdytysprosessin ja sen eri vaiheiden toteutumisesta. Lopuksi tuon esille esihenkilöiden mietteitä ja kokemuksia perehdytyksen räätälöinnistä, ajan riittävydestä sekä seurannan ja palautteen toteutumisesta.

4.1 Perehdytyksen merkitys haastateltaville

Kysyessäni henkilökohtaista mielipidettä perehdytyksen merkityksestä yleisesti, kaikki viisi vastaajaa kokivat perehdytyksen erittäin tärkeänä: ”Millainen perehdytys on, niin aika pitkälle saattelee matkaan sen, miten työ lähtee käyntiin ja mitkä on mahdollisuudet onnistua siinä työssään”. Kysyessäni vastaajien mielipidettä perehdytyksen merkityksestä tässä kohteessa aloittaessaan, vastaajista neljä koki perehdytyksen merkityksen olleen suuri.

Pohtiessaan kohteen perehdytyksen tärkeyden syitä, vastaajat mainitsivat kohteen ja asiakkaan tärkeyden organisaatiolle, kohteen erityispiirteet ja vaatavuustason, sekä esihenkilön vastuut omasta palvelualueesta ja tuloksesta. Vastaajista yksi koki perehdytyksen yleisesti hyvin tärkeänä, mutta hän ei kokenut henkilökohtaisesti perehdytystä tärkeäksi itselleen aloittaessaan esihenkilönä kohteessa. Vastaaja kuitenkin kuvaili haastattelun aikana kohteen perehdytyksen hyötyjä yleisesti sekä koki, että perehdytyksestä olisi voinut olla apua ajan säästämiseksi kohteessa aloittaessaan.

4.2 Perehdytyksen toteutuminen käytännössä

4.2.1 Vastaanotto ja tiimikavereihin tutustuminen

Kysyessäni millaisen vastaanoton vastaajat olivat saaneet aloittaessaan esihenkilönä kohteessa, heistä neljä kertoi tunteneensa itsensä hyvin tervetulleiksi kohteessa aloittaessaan: ”Koin olevani erittäin tervetullut. Moni tarjosi apuaan ja koin, että otettiin hyvin vastaan”. Vastaajista yksi koki, että kohteessa aloittaessaan hänen oli ”hypättävä heti syvään päähän”, eikä hän siksi kokenut vastaanottoa ihanteelliseksi.

Vastaanoton näkökulmasta vastaajat kokivat perehdytyksen yleisesti suunnitelluksi, mutta heidän keskuudessaan toistuivat haastattelun myöhemmässä vaiheessa kohde- ja tehtä-

väkohtaisen perehdytyksen eli työnopastuksen puutteet, jotka hankaloittivat alkuunpääsystä. Vastaajista kolme kertoi, että omaa työn aloitusta olisi helpottanut perusteellisesti työnopastus.

Kysyessäni vastaajien saamaa esittelyä tiimikavereihin, kokemukset saaduista esittelymuodoista olivat heidän välillään hyvin erilaiset. Tiimikavereiksi vastaajat mielsivät kaikki ne henkilöt, joiden kanssa he tekevät työtä – niin asiakkaat, kuin oman organisaation kollegat. Vastaajista kaksi oli tyytyväisiä ja he saivat mielestään kattavan esittelyn tiimikavereihinsa. Hyvinä tutustumiskäytänteinä he mainitsivat yhteiset palaverit, asiakkaan esittelytilaisuuden, asiakkaan kanssa käydyt workshopit, sekä kohteen eri palvelutiimien väliset yhteiset tapaamiset. Myös kolmas vastaajista oli tyytyväinen saamaansa esittelyyn; hän oli päässyt tutustumaan osaan tiimikavereistaan jo rekrytointivaiheessa. Kokemukset rekrytointitilanteesta tapahtuneesta esittelystä olivat vastaajan kokemuksen mukaan jännittäviä, mutta hyvin mieleisiä. Kohteessa aloittaessaan hän kertoi saaneensa heti esittelyn omista lähimmistä tiimikavereistaan ja heidän vastuualueistaan.

Kaksi vastaajista koki tiimikavereiden esittelyssä olleen haasteita. Toinen mainitsi esittelymuotoina palaverit, joissa hän koki ihmisiin tutustumisen hankalaksi. Toinen tutustui pikkuhiljaa eri ihmisiin työskennellessään heidän kanssaan samoissa tiloissa. Haasteena tutustumisessa vastaajat näkivät ihmisten runsaan lukumäärän sekä eri ihmisten ja heidän työnkuviansa hahmottamisen.

Haastattelun aikana kävi ilmi, että kaikki viisi vastaajaa olivat kokeneet, tai kokivat edelleen, haasteita eri ihmisten ja heidän työnkuviansa tuntemisessa. Haastattelun aikana kuulin kehitysideoita eri henkilöiden tunnistamisen avuksi. Nämä kehitysideat ovat luvussa 4.2.2.

4.2.2 Tiedon saanti kontaktihenkilöistä ja eri kanavista

Kysyttäessä saiko vastaaja tiedon eri tiedonsaantikanavista, joista saada apua ongelmatilanteissa, vastaajista kolme mielsi, että tiedonsaanti eri kanavista onnistui hyvin: ”Alusta asti ollut selkeää mistä saa vastauksia mihinkin aihealueisiin”. Haastattelun myöhemmässä vaiheessa heistä yksi kuitenkin mainitsi, ettei koe mielekkääksi ”vaivata” kollegojaan kysymyksillään ja koki, että tieto eri kanavista olisi ollut alkuun hyvä ja se olisi säästänyt myös paljon aikaa: ”Ohjeistus mistä kysyä, jos kaveri ei tiedä”.

Yksi vastaajista kertoi saaneensa tiedon kontaktihenkilöistä ja eri kanavista aina kysymällä, mutta koki, että tärkeistä yhteystiedoista kerätty kooste olisi nopeuttanut ja helpottanut oikeiden kontaktien löytämistä: ”Helpommin tietäs ketä ihmiset on ja keltä kysyy ja

mihin ottaa yhteyttä missäkin asioissa”. Yksi vastaajista kertoi saavansa tiedon eri kanavista ja käyneensä esihenkilön kanssa tärkeitä yhteystietoja läpi perehdytyksen aikana, mutta hän kertoi oikeiden kontaktihenkilöiden ja kanavien hahmottamiseen kuluneen aikaa ja hän kokee edelleen oikean kontaktin löytämisen joskus haasteellisena.

Haastattelun aikana kuitenkin kaikki viisi vastaajaa kertoivat kokeneensa, tai kokivat edelleen haasteita eri ihmisten ja heidän työnkuvansa tuntemisessa, joka osittain vaikeutti oikean kontaktihenkilön löytymistä. Osa vastaajista oli kaivannut myös muista tärkeistä yhteystiedoista selkeämpää tietoa.

Neljä vastaajista otti haastattelun aikana spontaanisti puheeksi, että tiimikavereihin tutustumisen tueksi olisi hyvä olla jokin perehdytysmateriaali, ”kaavio”, jossa mainitaan henkilön vastuualue, tehtävänkuva ja yhteystiedot, sekä myös kasvokuva koettiin hyödylliseksi. Yksi haastatelluista ei ottanut ”kaaviota” spontaanisti puheeksi, mutta oli kysyttäessä sitä mieltä, että siitä olisi voinut olla hyötyä tutustuessa tiimikavereihin ja heidän vastuualueisiinsa. Kaksi heistä mainitsi, että ”kaaviossa” olisi hyvä olla myös kontaktihenkilöiden lisäksi muut tärkeät yhteystiedot: ”Organisaatiokaaviossa olisi hyvä olla myös mihin ottaa yhteyttä esimerkiksi HR-asioissa ja palkka-asioissa, sellaset yhteystiedot mitä saattaa tarvita, olis hyvä olla”. Yksi vastaajista myös mainitsi, että oikean kontaktihenkilön löytymistä kohteen tiimeistä helpottaisi listaus eri osa-alueiden osajista; ”ei tarvii kiertää esim laskutukseen liittyvässä kysymyksessä kuka osaa, kuka osaa, vaan olis tunnistettu tiimeistä ne osaavat henkilöt.”

4.2.3 Perehdyttävä

Kaikki viisi vastaajaa kertoi, että kohteessa aloittaessaan heillä oli nimetty perehdyttävä. Vastaajista neljä kertoi oman esihenkilön toimineen perehdyttäjänä omaan organisaatioon liittyvissä aiheissa. Haastattelun aikana vastaajien puheista oli usein havaittavissa tyytyväisyyttä oman esihenkilön tapaan toimia ja tukea. Yksi kuvaili esihenkilönsä perehdytystyylä ymmärrettäväksi ja hän koki esihenkilönsä olleen hyvin kärsivällinen ja kuvailikin tätä seikkaa yhdeksi saamansa perehdytyksen vahvuuksista. Myös toinen vastaajista koki esihenkilönsä tavan toimia perehdyttäjänä yhtenä saamansa perehdytyksen vahvuuksista: ”Esihenkilö henkilönä, hänen osaamisensa ja kykynsä mentoroida mua niin, että saan sen mitä tarvitsen”.

Kohdekohtaisissa, omiin työtehtäviin liittyvissä, perehdytyksissä kaikkien vastaajien puheissa toistui edeltäjän rooli perehdyttäjänä. Edeltäjällä tarkoitan aikaisemmin samassa tehtävässä toiminutta henkilöä.

Kahdella vastaajista ei ollut mahdollisuutta edeltäjän perehdytykseen. Näistä kahdesta toinen koki, ettei hän kaivannut kohdekohtaista, omiin työtehtäviin liittyvää perehdytystä aloittaessaan kohteessa, mutta toinen heistä kertoi kaivanneensa kohdekohtaisiin omiin työtehtäviin enemmän kollegiaalista apua suoriutuakseen työtehtävistään onnistuneesti: ”Kun ei ollut edeltäjää paikalla, jolloin se perehdytys jäi esimiehen harteille, joka ei tuntenut sitä juuri kyseistä työtehtävää”.

Vastaajista kolme sai kohdekohtaisiin, omiin työtehtäviin liittyvää perehdytystä edeltäjältään. Kaksi heistä koki saaneensa edeltäjältään apua hyvin, tai osittain hyvin ja toinen heistä koki edeltäjältään saamansa ”hiljaisen tiedon” hyvin tärkeänä. Kolmas koki, että edeltäjältä saatu perehdytys ei ollut kaikilta osin ammattimainen ja kaipasi perehdytyksessä enemmän strukturointia.

Vastaajista kolme kertoi saaneensa kollegoiltaan apua perehdytyksen aikana. Kollegoilla tässä yhteydessä tarkoitan kollegaa, joka ei ole toiminut nimettynä perehdyttäjänä. Yksi heistä mainitsi saaneensa tarvittaessa avun kollegoiltaan ongelmatilanteissa: ”Vaikka ihmiset ovat kiireisiä, aina löytyi hetki auttamiseen”. Vastaaja mainitsi kuitenkin haastattelun aikana kokeneensa, ettei talouden osa-alueen työtehtäviin ollut aina mahdollisuutta saada kollegoilta apua. Vastaajat puhuivat haastattelun aikana kollegoista ja heidän tarjoamasta avustaan yleisesti lämpimään sävyyn.

4.2.4 Organisaatioon ja asiakkaaseen tutustuttaminen

Haastattelun aikana vastaajat kuvailivat kohteen perehdytyksen jakoa kolmeen osaan: oma organisaatio, asiakas/asiakkuus ja työnopastus. Yleisesti vastaajat olivat tyytyväisimpiä omaan organisaatioon liittyvään perehdytykseen ja niissä käytettyihin perehdytysmuotoihin ja -materiaaleihin.

Omaan organisaatioon liittyvässä perehdytyksessä perehdytysmuotoina vastaajat kuvasivat organisaation omat verkkokoulutukset, esihenkilöiden perehdytyskortin, sekä keskustelut oman esihenkilön ja kollegoiden kanssa. Oman organisaation perehdytyksen sisällön laajuuden vastaajat kokivat osin raskaaksi kokonaisuudeksi ja erilaista perehdytysmateriaalia he kertoivat olevan paljon. Tärkeäksi he kokivat perehdytyksen jaksotuksen ja oppimisen varmistamisen keskustellen esihenkilön kanssa perehdytyksen aikana. Keskustelut ja ”sparrailut” oman esihenkilön ja kollegojen kanssa vastaajat kokivat yleisesti hyväksi ja oppimista tukevaksi perehdytysmuodoksi.

Oman organisaation verkkokoulutukset vastaajat kokivat yleisesti hyödyllisinä ja kattavina. Yksi vastaajista kuvasi organisaation koulutusmateriaalia ammattimaiseksi. Myös yrityksen visio ja strategia tulivat perehdytyksen aikana selkeästi tai aika selkeästi esiin. Verkkokoulutuksista vastaajat kokivat saaneensa kattavasti hyvää yleistä tietoa organisaatiosta ja esihenkilötyön eri osa-alueista. Neljä vastaajista kuitenkin koki, ettei verkkokoulutuksista saadun yleisen tiedon hyöty kaikilta osin ollut aina riittävä, jotta vastaaja olisi saanut työkaluja omaan käytännön työhönsä. Yksi vastaajista koki, että myös työhyvinvointi voisi olla yksi perehdytyksen osa-alueista.

Toisena verkkokoulutuskokonaisuutena oli asiakkaaseen tutustuttava verkkokoulutus. Vastaajista kaksi kertoi kokeneensa asiakaspuolen verkkokoulutukset hyödyllisinä ja kattavina, mutta osin turhankin laajoina ja jopa turhauttavina. Vastaajat kokivat, ettei kaikki asiakaspuolen verkkokurssien sisältö liittynyt omaan tekemiseen tai vastuualueeseen: ”Onko meillä niin laajasti tarpeen olla asiakkaan ydintoimintaan liittyviä koulutuksia”. Yksi vastaajista koki, että asiakaspuolen ”onboarding” -koulutusta tulisi kehittää turvallisuuden näkökulmasta. Vastaajista neljä kertoi saaneensa hyvin tietoa asiakkaasta ja asiakkaan tärkeistä myös keskustellen: ”Kerrottiin kuka asiakas on ja mitä se tekee, jo haastattelussa”. Yksi vastaajista oli kaivannut asiakkaasta enemmän tietoa ymmärtääkseen organisaation ja asiakkaan kulttuurieroja: ”Käytiin läpi mutta ei riittävällä tasolla”.

4.2.5 Työnopastus kohteessa

Kohteessa aloittaessaan kolme vastaajista koki, että ymmärrys omista työtehtävistä ja vastuualueista oli kohteessa aloittaessa selvät: ”Ei jäänyt epäselvää mistä vastaan ja mistä olen vastuussa”. Yksi heistä myös mielsi saaneensa hyvin aikaa ja tukea työssä käytetyn viestintätyökalun perehtymiseen. Vastaajista kaksi koki, etteivät omat työtehtävät ja vastuualueet olleet alkuun kaikilta osin tiedossa: ”Mitä työnkuvaan kuuluu, jäi epäselväksi ja asioita tuli yllättäen”. Toinen heistä oli kaivannut aloittaessaan myös selkeämpää kuvausta omassa työssään käytettävistä työkaluista, sekä viestintäkanavista ja -sovelluksista.

Tehtäväkohtaisen perehdytyksen aihealueilla korostuivat kokemukset työnopastuksen laadun ja riittävyyden puutteista. Ongelmana vastaajat kokivat osaavan perehdyttäjän puutteen (katso luku 4.2.3.) sekä puuttuvat ohje- ja perehdytysmateriaalit, joiden he kokivat hankaloittavan osin työssä suoriutumista. Vastaajat kokivat, että perehdytys- ja ohjelmateriaaleista olisi ollut apua työsuorituksessa ja työssä onnistumisessa.

Vastaajista kolme kertoi, ettei kohdekohtaista, omaan työtehtävään liittyvää perehdytysmateriaalia ollut lainkaan ja he pitivät sitä isona puutteena työn sujuvuuden kannalta: ”Se

ei oo missään nimessä suositeltavaa, että ei ole materiaalia, että vaan edeltäjä perehdyttää”. Yksi vastaajista koki, että perehdytysmateriaali olisi helpottanut myös omien työtehtävien hahmottamisessa: ”En esimerkiksi tiiä mitä mun edeltäjä on tehny sellasta mitä mä en tee”. Näistä kolmesta vastaajasta jokainen koki, että kohteen työtehtävään liittyvät perehdytysmateriaalit turvaavat myös palvelun/työn jatkumisen muuttuvissa tilanteissa: ”Aina pitäis olla ohjeistus, jonka voi siirtää seuraavalle, jos kupsahdan”. Kupsahtamisella haastattava tarkoitti tilannetta, jossa esimerkiksi esihenkilö vaihtuu, sairastuu, tai jää lomalle.

Yksi vastaajista muisteli, että kohteessa ei ollut kohteen omaa perehdytysmateriaali -nimellä kulkevaa materiaalia, mutta omaan käytännön työhön liittyviä materiaaleja hän kertoi olleen tarjolla. Haastattelun myöhemmässä vaiheessa vastaaja pohti perehdytysmateriaalin kehittämistä seuraajansa työn aloituksen helpottamiseksi strukturoidulla ”tekkilistalla”, joka käytäisiin läpi lähinnä keskustellen. Vastaaja koki, että tämä helpottaisi hänen seuraajansa aloitusta kohteessa: ”Aihe-alueet olis hyvä olla listattuna ja prioriteetit yks, kaks ja niin edelleen”.

Myös viides vastaaja koki kohdekohtaisen, käytännön työtehtäviin liittyvän perehdytysmateriaalin osittain puutteellisena, mutta ei nähnyt sitä hankaloittavana tekijänä oman työnsä kannalta. Haastattelun aikana kysyessäni hänen mielipidettään materiaalien hyödyistä, hän totesi, että kunnollisista kirjallisista perehdytysmateriaaleista olisi voinut olla hyötyä ajan säästämiseksi. Perehdyttämisen kehittämiseksi vastaaja ehdotti, että SOP:n (Standard Operating Procedure) tulisi olla ensisijainen perehdytysmateriaali esihenkilöille.

Palaverikäytänteet ja työssä käytetyt lyhenteet koettiin haastaviksi. Kysyessäni asiakkaan toimintamalleista, vastaajien keskuudessa toistuivat asiakkaan palaverikäytänteet, sekä erilaisten omassa työssä vastaan tulleiden lyhenteiden ymmärtäminen. Haastattelun aikana palaverikäytänteiden ja lyhenteiden osuus korostui myös omassa organisaatiossa. Palaverien asiasisällön hahmottamisen ja oman osallistumisen tarpeen kuhunkin palaveriin vastaajat kokivat haasteellisena. Myös erilaisten työssä käytettävien lyhenteiden ymmärtäminen oli osin vaikea hahmottaa.

Vastaajista kolme kertoi kokeneensa palaverikäytänteiden ja lyhenteiden ymmärtämisen haasteellisena ja he kertoivat kaivanneensa niistä selkeämpää tietoa: ”Aikamoinen hässäkkä oli se alkuun yrittää ymmärtää mitä nää kaikki sanat tarkoittaa ja missä mun pitää olla mukana”. Vastaajat kokivat myös oman roolinsa palavereissa osin epäselvinä ja tunsivat epätietoisuutta, milloin ja miten kuhunkin palaveriin tulisi valmistautua: ”Kalenteri piip-pas kutsuja ja mietin mitä mun pitäis täällä tehdä”. Vastaajista kaksi kertoi kaivanneensa kirjallista perehdytysmateriaalia palaverikäytänteiden hahmottamisen tueksi: ”Mitä kokouk-

sisä käsitellään, kuka niihin kuuluu, miksi niitä pidetään, niinku rekvenssii”. Perehdytysmateriaalia vastaajat kaipasivat myös lyhenteiden ymmärtämisen tueksi: ”Lyhenne kautta kokousten käsikirja, sellanen sanasto. Se olisi ehdoton”. Vastaajista kaksi eivät maininneet kokeneensa epäselvyyttä palaverikäytänteistä, tai lyhenteistä.

Henkilöstöjohtamisen osa-alueella vastaajat kokivat perehdytyksen osin riittävänä. Organisaation omat verkkokurssit he kokivat yleisesti kattaviksi ja kollegoiden ja esihenkilön apu tuki työssä suoriutumista. Yksi vastaajista koki, ettei hän saanut tarpeeksi tukea henkilöstöjohtamiseen aloittaessaan kohteessa alaistensa esihenkilönä ja kuvasi saamaansa perehdytystä ”ohueksi”. Hän myös koki aiheen hyvin tärkeäksi oman työnsä kannalta. Vastaaja koki kaivanneensa perehdytystä etenkin alaistensa johtamiseen. Yksi vastaajista huomasi, että perehdytystä voisi kehittää vielä turvallisuuden näkökulmasta saattamalla uusi esihenkilö tietoisuuteen kohteen kolmesta kriittisemmästä asiasta ja oman toiminnan ja vastualueen riskipaikoista. Vastaaja mielsi henkilöstöjohtamisen osa-alueen perehdytyksen olleen omalta osaltaan hyvin onnistunut, mutta koki tämän mainitsemansa näkökulman tärkeäksi.

Henkilöstöjohtamisen osa-alueilla käytettävien HR-järjestelmien perehdytyksen vastaajat kokivat osin puutteellisena. Yksi vastaajista kertoi, ettei hän saanut tukea järjestelmien käytössä, mikä hankaloitti työssä suoriutumista. HR-järjestelmiin vastaajat kaipasivat työssä suoriutumisen tueksi koulutusta, läsnä olevaa apua ja selkeitä kirjallisia ohjeita. Yksi vastaaja koki, ettei saanut HR-järjestelmiin koulutusta lainkaan.

Talouden osa-alueen merkitys ja tärkeys omassa työssä korostui haastatteluissa. Haastattelun aikana vastaajat mainitsivat toistuvasti vastuun omasta palvelualueesta ja taloudellisesta tuloksesta. Myös perehdytyksen merkitys ja perehdytyksen puutteellisuus työssä suoriutumisen näkökulmasta toistui tällä osa-alueella eniten.

Talouden osa-alueen perehdytyksessä korostuivat ohjeiden ja perehdyttäjän puutteellisuus – kaikki viisi vastaajaa mainitsi, ettei käytännön työtehtäviin talouden osalta ollut saatavilla ohjeita, tai ohjeita ei voinut soveltaa omaan käytännön työhön. Neljä heistä koki, ettei omaan työhön soveltuvien ohjeiden puutteellisuuden lisäksi kohteesta löytynyt osaa-vaa perehdyttäjää ja omilta kollegoilta ei saanut aina tarvittavaa apua: ”Ei voinut kopioida toisen tekemää, kaikilla on niin erilaiset alueet ja poikkeavat tavat, niin ei ole sama ja siksi ei voi aina auttaa, se on ollu haasteellista”. Yksi vastaajista kertoi, ettei ohjemateriaaleja ollut, mutta hän ei kokenut sitä hankaloittavana tekijänä työssä suoriutumisensa kannalta. Hän koki saaneensa tarvittavan avun kollegoiltaan perehdytyksen aikana: ”on ollut riittävästi aikaa ja sparrailua”.

Talouden osa-alueella esiin nousivat eniten työssä käytettävät järjestelmät ja kokemus järjestelmien käyttöön saadun perehdytyksen puutteellisuudesta. Talouden osa-alueessa käytettävät järjestelmät koettiin yhtenä tärkeimmistä työkaluista omassa työssä. Neljä vastaajista koki, että talouden osa-alueella oman työn etenemistä hankaloitti ohjeiden puute eri järjestelmiin: ”Vastuutetaan että käyttäkää, mutta ei ollut mitään koulutusta tai materiaalia”. Yksi vastaajista mainitsi, että talouden osa-alueen verkkokoulutuksesta saa yleistä tietoa, mutta hän koki sen olleen liian ympäröivä ja yleistä, jotta se olisi vastannut hänen käytännön tarpeitaan: ”Ei se riitä, että käydään esimerkiksi talouden kursseja monta peräkanaa ja sit sut heitetään niinku leijonan kitaan”.

Myös ymmärrys omista vastuista talouden osa-alueella oli osin hankalaa. Kaksi vastaajista mainitsi talouden osa-alueisiin liittyvien työtehtävien ja vastuiden olleen epäselvät: ”Mitä se tarkoittaa, kun sanotaan että tuloksen tekeminen on sun tärkein tehtävä, et mitä se tarkoittaa ja miks sitä tehdään”. Molemmat heistä myös kokivat talouden aikatauluohjeistuksen olleen puutteellista. He kokivat, että talouden prosessikuvaus olisi helpottanut omien vastuiden, talouden aikataulujen ja siihen liittyvien työtehtävien ymmärtämistä: ”Ne kulkee perimätietona. Missään ei oo ohjeistusta”. Yksi vastaajista koki, että kohteen oma perehdytysmoduuli voisi olla hyödyksi talouden osa-alueen hahmottamisessa ja oppimisessa.

4.2.6 Perehdytyksen räätälöinti ja ajan riittävyys

Kysyessäni perehdytykseen käytetyn ajan riittävyttä, kaksi vastaajista koki, että perehdytykseen käytetty aika oli riittävä. Yksi vastaajista koki, että perehdytykseen käytetyn ajan puitteissa oman organisaation asiat tuli hyvin perehdytettyä, mutta hän olisi kaivannut enemmän aikaa kohdekohtaisiin, omiin työtehtäviin perehtymiseen. Vastaaja koki, ettei hän ehtinyt saada riittävästi tietoa kaikista työtehtävistään: ”edelleen tulee asioita aika uutena”. Kaksi vastaajista koki, että perehdytykseen käytetty aika kokonaisuutenaan ei ollut riittävä. Toinen heistä oli kokenut kiireen vaikuttaneen negatiivisesti perehdytyksessä käytettyyn aikaan ja varatut perehdytykseen liittyvät tapaamiset saatettiin perua, tai siirtää myöhemmäksi ja asiat saattoivat jäädä osin ”pintapuolisiksi”.

Kysyessäni perehdytyksen räätälöinnistä, kaksi vastaajista oli tyytyväisiä perehdytyksen yksilöllisyyteen ja he kokivat, että perehdytys räätälöitiin heidän omia tarpeitaan vastaavaksi. Toinen heistä kertoi perehdytyksen olleen hyvinkin omannäköinen ja toinen kuvasi saamaansa perehdytystä henkilökohtaiseksi ja koki sen yhdeksi saamansa perehdytyksen vahvuuksista.

Kaksi vastaajista koki perehdytyksen olleen joltain osin räätälöityä. Molemmat kokivat, että aiempi osaaminen otettiin huomioon ja oman organisaation aihealueiden perehdytyksen painokohdat räätälöitiin oman esihenkilön kanssa yhteistyössä vastaamaan omia tarpeita. He myös kokivat, että perehdytyksen painokohtiin pääsi itse vaikuttamaan. Toinen heistä jäi kaipaamaan räätälöintiä oppimistyylin näkökulmasta. Hän koki, että olisi kaivannut itselleen jossain kohdin teoreettisen oppimismuodon sijaan helpommin omaksuttavaa perehdytysmuotoa, ja kertoi kaivanneensa enemmän "kädestäpitäen" -apua: "Ehkä kyse on siitä, miten opin asioita". Yksi vastaajista koki, että hänen kohteessa saamansa perehdytys oli yleismaallinen, eikä perehdytystä hänen osaltaan räätälöity. Vastaaja koki, että tulokkaan taustat tulisi huomioida perehdytyksessä: "Tulet talon ulkopuolelta – kattava versio, talon sisäpuolelta – kevytversio".

Kolme vastaajista olisi kaivannut perehdytyksen aikana syvällisempää ja selkeämpää kohdekohtaisten, omien työtehtävien läpikäyntiä. He kaipasivat myös "follow up" -tyylisiä tapaamisia esihenkilön kanssa virtuaalisten oppimismuotojen välissä, sekä läsnä olevaa tukea erilaisten järjestelmien käytössä: "Onko tässä sinulle kaikki selvää. Se vois olla vähän kevyempää". Yksi vastaajista myös pohti itseopiskelun (verkkokoulutukset) olevan kustannustehokas koulutusmuoto, mutta hän olisi kuitenkin kaivannut uusien asioiden sisäistämiseksi verkkokoulutusten sisällön läpikäymistä myös keskustellen. Kaksi vastaajista kertoi kaivanneensa myös asioiden kertausta perehdytyksen aikana; "jos mun kanssa käydään joku asia kerran läpi, niin se ei tarkoita, että osaan sen ihan täysin".

4.2.7 Seurannan ja palautteen toteutuminen

Vastaajista neljä kertoi, että esihenkilö seurasi heidän osaamisensa kehitystä perehdytyksen aikana säännöllisesti. Kaksi vastaajista mainitsi kiireen vaikuttaneen osin negatiivisesti seurannan säännöllisyyteen, mutta he olivat kuitenkin kokonaisuudessaan tyytyväisiä esihenkilöltä saamaansa tukeen: "Ei ihan määrääjassa päästy maaliin mutta päästiin kuitenkin". Vastaajista yksi koki, että hänen osaamisensa kehitystä ei seurattu perehdytyksen aikana. Vastaaja ei kokenut tätä negatiivisena asiana, mutta mietti haastattelun aikana kehitysideoita ja pohti, että tulevaisuudessa esihenkilö voisi käydä keskustelua esimerkiksi ensimmäisen kolmen kuukauden aikana osaamisen varmistamisen tueksi.

Kysyessäni saadun palautteen riittävyttä, vastaajista kolme koki saaneensa riittävästi palautetta: "Sain hyvin palautetta, oikein hyvinkin itseasiassa. Ehkä sekin on kiva, että on aina kysytty haldaatko, vaiko et, ja on pidetty huolta". Yksi heistä mainitsi myöhemmin, että olisi kuitenkin kaivannut jossain kohtaa enemmän palautetta: "Yhteen väliin oli hiljaisia ja mietti, meneekö hyvin vai huonosti".

Vastaajista kaksi kertoi, etteivät he saaneet palautetta perehdytyksen aikana. Molemmat heistä kokivat, että palautetta olisi tullut epäonnistumisten myötä. Toinen heistä mainitsi, että työt lähtivät käyntiin hyvin ja pohti tämän seikan olleen syy sille, ettei palautetta tullut. Toinen heistä sanoi arvostavansa palautetta silloin, kun se on aitoa.

Haastattelun aikana yksi vastaajista mainitsi, että olisi kaivannut esihenkilönsä kanssa molemminpuolista palautekeskustelua. Hän koki tärkeäksi, että osaaminen ja prosessien toimivuus varmistetaan ennen perehdytyksen lopettamista: ”Virheellisen kuvan antaa, jos Excelissä lukee, onko järjestelmä käyty läpi, ja päivämäärä ja allekirjoitus”.

5 Pohdinta

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen johtopäätöksiä sekä pohdin tutkimuksen jatkokehittämideoita. Tämän jälkeen tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta ja lopuksi kuvaan kokemuksiani tutkimuksen teosta ja mitä sen aikana opin.

5.1 Johtopäätökset

Miten esihenkilöt kokivat perehdytyksen laadun aloittaessaan asiakaskohteessa X? Tutkimuksessa selvisi, että viidestä vastaajasta kaksi koki kohteen perehdytyksen laadun itselleen riittävänä. He kokivat perehdytyksen olleen osin puutteellinen, mutta he eivät kokeneet sitä hankaloittavana tekijänä työssä suoriutumisen kannalta. Vastaajista kolme koki kohteen perehdytyksen osin puutteellisena ja he kokivat puutteiden hankaloittavan uusien asioiden oppimista, omien vastuiden sisäistämistä ja omaa työssä suoriutumista.

Tutkimuksessa selvisi, että vastaajat kokivat eniten onnistumisia omaan organisaatioon liittyvässä perehdytyksessä. Onnistumisena esihenkilöt kokivat myös oman esihenkilönsä tavan toimia perehdyttäjänä. Perehdytyksessä onkin varmistettava, että perehdyttäjät pysyvät vastaamaan perehdytettävän yksilöllisiin tarpeisiin, sillä perehdyttäjän ja perehdytettävän persoonallisuudet kohtaavat. Persoonallisuutta olennaisempaa kuitenkin on se, että perehdyttäjät on motivoitunut uuden työntekijän perehdytykseen, jotta varmistetaan laadukas perehdytys ja tulokkaalla on mahdollisuudet onnistua työssään. (Koivu 3.3.2014.) Yhtenä perehdytyksen onnistumisena nousi esiin myös omien kollegoiden tuki perehdytyksen aikana. Omista kollegoista ja heidän antamasta tuesta puhuttiin lämpimään sävyyn. Yhteistyö kollegoiden kanssa on tärkeää, sillä se edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja voi auttaa tulokasta myös ymmärtämään oman roolinsa organisaatiossa paremmin (Perrucci 4.4.2019).

Vastaajat esittivät runsaasti kehittämideoita haastattelun aikana esiin tulleisiin perehdytyksen puutteisiin. Tämä kertoo osaltaan asiakaskohteen esihenkilöiden olevan innovatiivisia ja kehitysmyönteisiä. Kehittämideoista muodostui kooste (taulukko 2), jonka informaatiota voidaan hyödyntää kohteen esihenkilöille suunnatun perehdytyksen kehittämisessä.

Taulukko 2. Kooste asiakaskohteen X esihenkilöiden kehitysideoista

Perehdytyksen kehitysideoita työssä onnistumisen tueksi
Perehdytys: Oma organisaatio ja asiakas <ul style="list-style-type: none">- Keskusteluja verkkokoulutusten välissä- Strukturoitu perehdytys – perehdytyksen jaksottaminen pienempiin osiin- Työhyvinvointi yhdeksi esihenkilöiden perehdytyksen osa-alueeksi

- Asiakaspuolen "onboarding" -verkkokoulutuksen kehittäminen turvallisuuden näkökulmasta
Työnopastus kohteessa - Strukturoitu perehdytys – perehdytyksen jaksottaminen pienempiin osiin - Osaamisen varmistaminen keskustellen - Laadukkaat tehtäväkohtaiset perehdytysmateriaalit, joilla varmistetaan työssä suoriutuminen myös tilanteissa, joissa edeltäjältä saatu perehdytys ei ole mahdollinen ("SOP ensisijainen perehdytysmateriaali") - Seuraajan (uusi esihenkilö) työnaloituksen helpottamiseksi strukturoitu "tsekkilista" (oman työn aihealueet ja prioriteetit), joka käytäisiin läpi lähinnä keskustellen - Kuvaus työssä käytettävistä järjestelmistä sekä kunnolliset ja selkeät ohjeet/manuaalit niiden käyttöön - Kuvaus työssä käytettävistä viestintäkanavista ja -työkaluista
Talouden osa-alueet - Talouden aikatauluista ja eri tehtävistä kirjallinen ohjekooste – milloin ja mitä tulee tehdä ja mihin ja miten se raportoidaan - Kohdekohtainen talouden perehdytysmoduuli oppimisen tueksi - Kooste talouden osa-alueen osaajista ja kontaktihenkilöistä kohteessa - Selkeät kirjalliset käyttöohjeet työssä käytettyihin talouden järjestelmiin työstä suoriutumisen tueksi - Asioiden kertausta keskustellen
Palaverikäytännöt ja työssä käytetyt lyhenteet - Kirjallinen ohjekooste palaverikäytännöistä ja niiden aikatauluista – mitä kokouksissa käsitellään, keitä palaveriin osallistuu, milloin niitä pidetään, sekä oman osallistumisen tarve - Tunnistamisen avuksi kirjallinen ohjemateriaali käytetyistä lyhenteistä ymmärtämisen tueksi
Henkilöstöjohtaminen - Tukea alaisten johtamiseen - HR-järjestelmien käyttöön tukea ja ohjemateriaalit - Riskien tunnistaminen omalta alueelta osaksi perehdytystä – kohteen kriittisimmät asiat, sekä riskipaikat
Kontaktihenkilöiden ja eri tiedonsaantikanavien tunteminen - Organisaatiokaavio tiimikavereiden (asiakas ja oma organisaatio) ja heidän vastualueidensa tuntemisen tueksi – vastuualue, tehtäväkuva, yhteystiedot, sekä valokuva - Organisaatiokaaviossa myös muut tärkeät työssä tarvittavat yhteystiedot, kuten HR- ja palkka-asioiden kontaktit - Kuvaus/listaus kohteen eri osa-alueiden asiantuntijoista/osaajista helpottamaan oikean kontaktihenkilön löytämistä
Perehdytyksen räätälöinti - Kohteen perehdytysohjelman räätälöinti kahteen osaan – talon ulkopuolelta tulleet -> kattava versio, talon sisäpuolelta tulleet -> kevytversio. Varmistus taitotasosta keskustellen - Oppimis- ja työskentelytyylien huomioiminen perehdytyksessä - Osaamisen varmistaminen keskustellen
Seuranta ja palaute - Molemminpuolinen palautekeskustelu perehdytyksen aikana, oppimisen sisäistämisen sekä prosessien toimivuuden varmistamiseksi

Saamani vastausten perusteella nostan yhtenä tärkeimpänä kehitysideana työnopastuksen kehitysideat, sillä vastaajat kokivat työnopastuksen puutteiden hankaloittavan työssä suoriutumistaan. Työnopastus on hyvin tärkeä perehdytyksen vaihe, jonka avulla työntekijälle selviää, mistä vaiheista ja osista työkokonaisuus koostuu ja mitä kaikkea työ edellyttää. Työnopastuksen avulla uusi työntekijä saa tarvittavat tiedot ja taidot suoriutuakseen työstään onnistuneesti ja turvallisesti. (Eklund 2018, 96–97; Työturvallisuuskeskus, 2021c.) Työnopastuksen puutteet korostuivat talouden osa-alueella. Vastaajat kokivat talouden osa-alueen tehtävät ja vastuut tärkeimmäksi osaksi omaa työtään ja tutkimuksessa selvisi, että vastaajat kokivat juuri talouden osa-alueen perehdytyksessä eniten puutteita.

Vastaajien keskuudessa toistuivat seuraavat kehitysideat: laadukkaat tehtäväkohtaiset perehdytysmateriaalit, selkeät kirjalliset käyttöohjeet työssä käytettyihin talouden järjestelmiin sekä kirjallinen ohjekooste talouden aikatauluista ja tehtävistä.

Myös perehdytyksen räätälöinnin tärkeys ja tarve nousivat esiin tutkimuksessa. Perehdytyksessä on erityisen tärkeää, että perehdytettävän taitotaso, oppimistyyli ja henkilökohtaiset tavoitteet selvitetään yhdessä esihenkilön kanssa keskustellen ja perehdytettävä saa tuoda esiin omat vahvuudet ja heikkoudet eri osa-alueilla. On tärkeää tunnistaa, miten työntekijän onnistumisia ja tavoitteita tuetaan ja onko onnistumiselle esteitä tai ongelmia. (Koivu 3.3.2014; Saarni 25.1.2018.) Vastauksissa toistuivat seuraavat kehitysideat: oppimis- ja työskentelytyylien huomioiminen perehdytyksessä sekä osaamisen varmistaminen keskustellen.

Koska tutkimuksen mukaan perehdytyksen puutteet hankaloittivat työssä suoriutumista, on tärkeää, että tämän tutkimuksen tuloksia hyödynnettäisiin kohteen esihenkilöille suunnatun perehdytyksen kehittämisessä. Uuden työntekijän ammattimainen perehdytys minimoi tehokkuuden notkahtamista ja tulokas sisäistää työtehtävänsä, tunnistaa oman työnsä merkityksen ja pääsee nopeasti osaksi tuottavaa tiimiä ja tuomaan organisaatiolle lisäarvoa. Perehdytyksen tärkeyttä ja sen merkitystä ei voida vähätellä ja laadukkaasta perehdytyksestä on suuresti hyötyä niin perehdytettävälle, kuin koko organisaatiolle. (Työturvallisuuskeskus 2021b; Intro 2020; Pollock 2.12.2019.)

Tutkimuksessa tuli esiin paljon hyviä kehitysideoita, joiden kehittämismahdollisuuksia vastaajat pohtivat jo haastattelun aikana. Osaa näistä ideoista voisi lähteä kehittämään kohteen arjessa esimerkiksi oman esihenkilön ja muiden työpaikan ihmisten kanssa. Tämän tutkimuksen aikana rakentui yksi sisäisen viestinnän työkalun prosessiohje, jota voidaan käyttää perehdytyksen tukena kohteessa; prosessiohje on sisäinen ja siksi sitä ei tuoda esiin tässä opinnäytetyössä. Tämän tutkimuksen tulos on aidosti hyödyllinen ja sitä voidaan käyttää perehdytyksen kehittämisen tukena kohteessa.

5.2 Jatkokehittämisideat

Tutkimus nosti esiin myös jatkotutkimustarpeita. Vastaajat kokivat talouden osa-alueen tehtävät ja vastuut tärkeimmäksi osaksi omaa työtään ja tutkimuksessa selvisi, että vastaajat kokivat juuri talouden osa-alueen perehdytyksessä eniten puutteita. Vastaajien kokemusten perusteella etenkin kohteen talouden osa-alueen työtehtäviin tarvitaan oppimisen ja työstä suoriutumisen tueksi kirjallisia ohjeita, prosessikuvauksia sekä kunnollisia järjestelmien käyttöohjeita. Tästä syystä kohteen talouden osa-alueen keskeisimmät työtehtävät ja siihen liittyvä perehdytysmateriaalien tarve tarvitsee vielä lisäselvitystä.

Esihenkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä tutkittaessa tulisi kuulla kohteen esihenkilöiden ääni. Kohteen esihenkilöiden ajatuksia ja mielipiteitä voisi tutkia esimerkiksi kysymyksillä: ”Mihin talouden aihealueisiin kaivataan perehdytysmateriaalia oppimisen tueksi?” ja ”Miten on hyvä perehdytysmateriaali talouden osa-alueen työstä suoriutumisen tueksi?”. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää perehdytysmateriaalin rakentamisessa. Yksi vastaajista ehdotti myös kohteen omaa perehdytysmoduulia. Tämän kaltainen laajempi työ voitaisiin toteuttaa esimerkiksi toiminnallisena opinnäytetyönä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkijan rooli

Tutkijan rooliin liittyy tiettyjä metodologisia ongelmia, kuten roolini tiedonantajien kollegana sekä se, että kirjasin tulokset tekstimuotoon. Koska olen tiedonantajien kollega, tiedostin haasteen, että omat ennakkoajatuksetni saattaisivat ohjata keskustelua, tai vaikuttaa siihen, miten tulkitsin kuulemaani. Haastattelujen aikana pyrin kuitenkin olemaan ulkopuolisen roolissa, ja mainitsin tästä seikasta myös haastateltaville. Ulkopuolisen rooli tutussa aiheessa ja omien kollegoiden seurassa oli kuitenkin osin haasteellista. Onnistuin tässä haasteessa hyvin, koska Tuomi & Sarajärven (2009, 135–136) mukaan ”täydellinen objektiivinen näkökulma on mahdottomuus”, mutta tutkijan tulisi pyrkiä siihen, etteivät omat näkemykset, kokemukset, tai taustat vaikuttaisi keskusteluun, eikä tutkijan kykyyn tulkita kuulemaansa. Olen ottanut huomioon tutkimuksessani puolueettomuusnäkökulman ja panostin vahvasti tutkimukseni luotettavuuteen, sillä halusin, että tutkimukseni on aito ja toisi organisaatiolle lisäarvoa. Tein parhaani, etten antanut omien kokemusteni tai mielipiteideni vaikuttaa haastattelutilanteissa keskustelun kulkuun ja kuuntelin haastateltavia parhaani mukaan mahdollisimman tarkkaan ja asettaen itseni ulkopuolisen rooliin niin hyvin, kuin suinkin osasin.

Litterointia tehdessä käytin paljon aikaa siihen, että saan analysoitua aineiston niin, että tuloksissa näkyy aidosti vastaajien perimmäiset ajatukset ja kokemukset, enkä antanut omien mielipiteiden tai ajatusten vaikuttaa siihen, miten tulkitsin asioita. Litterointiin kului yllättävän paljon aikaa ja olen tyytyväinen siihen, että varasin siihen riittävästi aikaa ja resursseja. Litteroinnin tärkeys ja analysoinnin aitous oli lähtökotaisesti itselleni tärkeintä, sillä perimmäinen tarkoitukseni oli tehdä tutkimus kehittämisen näkökulmasta ja siihen tarvittiin rehellisiä mielipiteitä kaikilta viideltä kohteen esihenkilöltä – tutkijan omat mielipiteet eivät liity tähän tutkimukseen.

Tutkittava aihe on jokseenkin arkaluontoinen, sillä siinä selvitetään rehellisiä ajatuksia ja kokemuksia aiheesta ja haastateltavien näkemykset aiheesta voivat olla osin kriittisiäkin.

Tästä syystä halusin tehdä tutkimuksen anonymisti, jotta esihenkilöt voivat kertoa kokemuksistaan ja ajatuksistaan rehellisesti, jolloin myös tutkimustulos olisi mahdollisimman luotettava.

Teemahaastattelu oli tässä tutkimuksessa hyvä tiedonkeruumenetelmä, sillä keskustelut olivat syvällisiä ja ne liikkuivat vapaasti aiheiden ympärillä. Ensimmäinen haastattelu meni harjoittelussa, sillä kokemukseni haastatteluista olivat vähäiset. Tässä opin, että testihaastattelu olisi ollut hyvä tehdä ennen ensimmäistä haastattelua. Haastattelujen aikana pyrin myös siihen, etten ottanut liian kevyttä tietoa vastaan, joka olisi voinut aiheuttaa oman tulkinnanvaraisen analyysin aiheesta. Tällä tarkoitan esimerkiksi sitä, että ”se meidän käyttämä perehdytysmateriaali” -vastaus olisi jättänyt vastauksen oman tulkintani varaan siitä, mikä on ”se” perehdytysmateriaali. Välttääkseni omia tulkintoja, hain haastattelussa syvempää keskustelua eri aiheista.

Olen tyytyväinen valintaani haastatella kohteen esihenkilöitä. Tutkimustulos ei olisi ollut yhtä luotettava, jos tutkimus olisi tehty esimerkiksi kyselylomakkeella. Aineistoa analysoidessani huomasin, että vastaukset eivät ole aina niin yksiselitteisiä; vastaus voi olla haastattelun eri vaiheissa erilainen, jolloin ensimmäinen vastaus ei annakaan kaikkea tietoa vastaajan syvimmistä kokemuksista ja mielipiteistä.

5.4 Oma oppimiseni

Tutkimustyö kokonaisuudessaan oli uuden oppimista. Laadullinen tutkimus oli mielenkiintoinen toteuttaa ja sen aikana opin niin tutkimuksen toteuttamisesta, tekstin kirjoittamisesta, kuin lähteiden etsimisestä. Liiketalouden opinnot tukivat tämän tutkimuksen tekoa ja opinnoista sain hyvin uutta oppia muun muassa tiedon etsimiseen, kirjoittamiseen ja raportoinnin rakenteeseen. Suuntauduin opiskeluissani markkinointiin ja viestintään, mutta osa suuntautumisopinnoistani koski myös esihenkilötyötä. Opinnoista sain myös uusia työkaluja esihenkilötyöhön, viestinnällisiin taitoihin ja sitä kautta myös vahvuutta ja ammatillista osaamista tämän tutkimuksen tekemiseen.

Haasteellisinta tutkimuksessa oli tehdä rajaus tutkittavasta aiheesta sekä hallita aikaa. Myös lähteiden arviointi oli aluksi haasteellista; aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja internetlähteitäkin löytyi hyvin, mutta luotettavien lähteiden arviointi oli osin haasteellista. Olisin voinut hyödyntää enemmän Haaga-Helian työpajoja, joista olisi saanut tukea luotettavien lähteiden hankkimiseen. Tämä opetti, että jatkossa asioita ei tarvitse jäädä pohtimaan yksin, jos apua ja tukea on tarjolla. Tutkimuksen rajaukseen tarvitsin tukea, sillä mielenkiintoista tutkittavaa oli runsaasti. Koin saavani rajaukseen hyvin apua kirjallisuudesta ja eri-

laisilta kursseilta. Ajanhallinnassa minulla oli usein haastetta ja saatoin unohtaa esimerkiksi seminaarit, sillä koin liiaksi työnimua ja olin uppoutunut kirjoittamiseen. Tässä opin sen, että kalenteriin tulee laittaa hälytys, mielellään tuplasti, jotta tapaamiseen muistaa mennä paikalle. Sittemmin tapaamiset eivät unohtuneet.

Tutkimuksen tekeminen tuntui osin myös työläältä ja tutkimuksen aikana kävi ilmi, että tutkimus vaati hyvin paljon enemmän keskittymistä, resursseja ja aikaa, mitä olin osannut odottaa. Jotta pysyin aikataulussa, tarvitsin hyvin suunnitellun ja strukturoidun aikataulutuksen, jotta tutkimuksen työstäminen etenisi suunnitellusti. Päätäväisyyden ja kalenterimerkintöjen avulla pysyin hyvin asettamassani aikataulussa. Koen positiivisena, että työn, perheen ja tutkimuksen mahduttaminen arkeen vahvisti paineensietokykyäni sekä ajanhallinnan ja itsensä johtamisen taitojani. Koen, että sain uusia työkaluja myös omaan työhöni ja arkeen tämän myötä.

Aiempien vuosien kokemus perehdyttäjänä vaikutti siihen, että perehdytys käsitteenä sekä muun muassa erilaiset oppimistyyli-tyylit olivat jokseenkin tuttuja, mutta koin saavani laajasti uutta tietoa tutkimukseni avulla muun muassa perehdytyksen tavoitteista, merkityksestä sekä perehdytysprosessin suunnitelmallisuuden tärkeydestä. Tämä tutkimus sekä liiketalouden opinnot lisäsivät ammatillista osaamistani ja koen saaneeni laajasti työkaluja myös omaan työhöni esihenkilönä. Tutkimuksen aikana erityisesti mielenkiintoisinta oli päästä tutustumaan kohteen esihenkilöiden ajatuksiin, kokemuksiin ja mielipiteisiin perehdytyksen laadusta. Koin haastattelutilanteet mielekkäiksi ja samalla koin oppineeni kohteen esihenkilöistä, heidän taustoistaan sekä heidän työnkuvistaan paljon uutta. Oman oppimiseni näkökulmasta näen tämän seikan hyvin tärkeänä ja koen, että tämä tulee edistämään tulevaa yhteistyötämme asiakaskohteessa X.

Lähteet

- Andersèn, M. 26.05.2020. Yrityksen tärkein voimavara on siellä työskentelevät ihmiset. Luettavissa: <https://uuteennousuun.com/yrityksen-menestystekija-on-hyvinvoivat-ihmiset/on-siella-tyoskentelevat-ihmiset> | Uuteen Nousuun. Luettu: 10.3.2021.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy. Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Heathfield, S. 31.10.2019. New Employee Orientation: Employee Onboarding. Luettavissa: <https://www.thebalancecareers.com/new-employee-orientation-employee-onboarding-1918195>. Luettu: 17.3.2021.
- Hicks, A. 23.4.2018. 10 Ways To Prepare For An Employee's First Day. Blogi. Luettavissa: <https://www.zenefits.com/workest/employees-first-day-onboarding-ideas/> Luettu: 24.3.2021.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hrcloud, 2014. The Onboarding Process: Who is in Charge of What? Luettavissa: <https://www.hrcloud.com/blog/onboarding-whose-job-is-it-anyway/>. Luettu: 10.3.2021.
- Insperty, 2021. Employee onboarding vs. orientation: Why you need both. Luettavissa: <https://www.insperity.com/blog/employee-onboarding-vs-orientation-need/>. Luettu: 19.3.2021.
- Intro, 2020. Millainen on hyvä perehdytys? Blogi. Luettavissa: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/millainen-on-hyva-perehdytys/>. Luettu: 29.3.2021.
- Intro, 2019. Suunnitelmallinen perehdytys luo onnistuneen ensivaikutelman. Blogi. Luettavissa: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/suunnitelmallinen-perehdytys-luo-onnistuneen-ensivaikutelman/>. Luettu: 25.3.2021.
- Koivu, L. 3.3.2014. Seniorikonsultti, Psycon. Persoonallisuuden huomioiminen perehdytyksessä. Haastattelu. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/persoonallisuuden-huomioiminen-perehdytyksessa>. Luettu: 3.3.2021.
- McCombes, S. 19.6.2020. How to Do a Case Study | Examples and Methods. Luettavissa: <https://www.scribbr.com/methodology/case-study/>. Luettu: 27.3.2021.
- Mueller, A. 16.1.2020. The Cost of Hiring a New Employee. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0711/the-cost-of-hiring-a-new-employee.aspx>. Luettu: 18.3.2021.
- Perucci, D. 4.4.2019. How Long Should Onboarding Take? Blogi. Luettavissa: <https://www.bamboohr.com/blog/how-long-should-onboarding-take/>. Luettu: 21.3.2021.
- Pollock, S. 2.12.2019. What Are The Goals & Benefits Of Employee Onboarding? Blogi. Luettavissa: <https://www.ajocconnor.com/blog/onboarding-goals-and-benefits>. Luettu: 18.3.2021.

Proctor, P. 8.10.2020 How to Welcome a New Employee to Your Team. Luettavissa: <https://www.businessnewsdaily.com/15850-how-to-welcome-new-employee.html>. Luettu: 24.3.2021.

Saarni, P. 25.1.2018. Yksilöllisellä perehdytyksellä vauhtia, intoa ja tuloksia. Blogi. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/yksilollisella-perehdytyksella-vauhtia-ja-tuloksia>. Luettu: 10.3.2021.

SHRM, 2021. New Employee Onboarding Guide. Luettavissa: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>. Luettu: 10.3.2021.

Siitonen, E. 30.3.2020. Perehdytys kuuluu kaikille. Blogi. Luettavissa: <https://www.tehy.fi/fi/blogi/perehdytys-kuuluu-kaikille>. Luettu: 17.3.2021.

Tehy, 2020. Perehdytys. Luettavissa: <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-alkaminen/perehdytys>. Luettu: 18.3.2021.

T-three, 2018. Why feedback is important in the workplace. Luettavissa: <https://www.t-three.com/soak/insights/why-feedback-is-important>. Luettu: 29.3.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos, 2017a. Hyvä työura alkaa perehdyttämisestä. Tiedote 52/17. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>. Luettu: 18.3.2021.

Työterveyslaitos, 2017b. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>. Luettu: 30.3.2021.

Työterveyslaitos, 2021a. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>. Luettu: 17.3.2021.

Työterveyslaitos, 2021b. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 21.4.2021

Työterveyslaitos, 2021c. Tervetuloa uudet työntekijät! Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvaluus/ymparistohuoltoalan-turvallisuuden-vuosikello/huhtikuu-tervetuloa-uudet-tyontekijat/>. Luettu: 29.3.2021.

Työturvallisuuskeskus, 2021a. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan. Luettu: 13.3.2021.

Työturvallisuuskeskus, 2021b. Perehdyttäminen ja työnopastus. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_enna-koivaa_tyosuojelua. Luettu: 21.4.2021

Työturvallisuuskeskus, 2021c. Työhön perehdyttäminen ja työnopastus. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus. Luettu: 18.3.2021.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu: 14.3.2021

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

<p>Taustat</p> <ul style="list-style-type: none">• Minkälainen koulutustausta sinulla on?• Kuinka paljon sinulla on esihenkilökokemusta?• Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä tässä yrityksessä?• Milloin olet aloittanut esihenkilönä tässä kohteessa?
<p>1. Perehdytyksen merkitys haastateltavalle</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Mitä perehdytys merkitsee sinulle uudessa työssä aloittaessasi?▪ Entä kuinka tärkeäksi koit perehdytyksesi aloittaessa työt tässä kohteessa?
<p>2. Perehdytysprosessi kohteessa</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Miten perehdytyksesi käytännössä tapahtui?<ul style="list-style-type: none">○ suunniteltua, nimettyä perehdyttäjää▪ Millaisen vastaanoton sait uuteen työyhteisöön?▪ Millaisen esittelyn sait tiimikavereihisi?▪ Millaisia perehdytysmateriaaleja oli käytössäsi?<ul style="list-style-type: none">○ kuten kirjalliset, video-, ja verkkomateriaalit▪ Miten koit perehdytysmateriaalin riittävyyden?▪ Miten koit perehdytysmateriaalien laadun?▪ Kuinka paljon perehdytykseen käytettiin aikaa?▪ Miten koit ajan riittäneen perehdytykseen?▪ Miten perehdytysprosessia räätälöitiin yksilöllisten tarpeidesi mukaan?<ul style="list-style-type: none">○ Jos sait yksilöityä, tarpeidesi mukaan räätälöityä perehdytystä, niin miten se käytännössä toteutettiin?○ Jos et saanut yksilöityä perehdytystä, niin millaista hyötyä koet, että siitä olisi voinut olla?
<p>3. Perehdytyksen eri osa-alueita</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Kuvaile, miten koit saamasi perehdytyksen laadun seuraavissa osa-alueissa: (laadun mittarina oma osaaminen ja työssä suoriutuminen perehdytyksen jälkeen)<ul style="list-style-type: none">- organisaation vision ja strategian tunteminen- asiakkuuden palvelusopimuksen tunteminen- asiakkaan ja asiakkaan toimintamallien tunteminen- henkilöstöjohtaminen kohteessa- esihenkilön vastuut ja velvollisuudet, kuten työlänsäädäntö

<ul style="list-style-type: none">- talous, kuten laskutus- järjestelmien käyttö <ul style="list-style-type: none">▪ Kuinka hyvin koit saavasi tietoa eri kanavista, joista saada apua ongelmatilanteissa?
<p>4. Perehdyttämisen vahvuudet ja kehittämiskohteet</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Mitä vahvuuksia saamassasi kohteen perehdytyksessä oli?▪ Kuinka kehittäisit perehdytystä?
<p>5. Perehdytyksen seuranta ja palaute</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Miten perehdytystäsi seurattiin?▪ Miten palautetta annettiin?<ul style="list-style-type: none">○ Onnistumisia seurantaan ja palautteeseen liittyen○ Kehitysideoita seurantaan ja palautteeseen liittyen
<p>6. Millaisia muita ajatuksia haluaisit tuoda esiin, kohteessa saamaasi perehdytykseen liittyen?</p>