

Työntekijöiden kokemuksia eri perehdytysmuodoista sekä niiden vaikutuksista työskentelyyn

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)
2021
Satu Behm

Tiivistelmä

Tekijä(t) Behm, Satu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 59	
Työn nimi Työntekijöiden kokemuksia eri perehdytysmuodoista sekä niiden vaikutuksista työskentelyyn		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Saara Heikkonen, lehtori, liiketalous		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio IT- ja taloushallinnon palveluja tarjoava yritys		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin henkilöstöhallinnonpalveluiden työntekijöiden kokemuksia sekä läsnä- että etäperehdyttämisestä ja kuinka eri perehdytysmuodot vaikuttivat työn tekemiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen vastaukset kerättiin etähaastatteluna. Opinnäytetyöhön osallistui kymmenen yhteistyöyrityksen työntekijää, joista viisi oli perehdyttäjiä ja viisi perehdytettäviä. Haastattelun kysymykset oli laadittu opinnäytetyötä varten yhdessä yhteistyöyrityksen kanssa.</p> <p>Läsnä- ja etäperehdytyksen kokemukset vaihtelivat haastateltavien kesken. Osa tutkimukseen osallistuneista koki kummankin perehdytysmuodon toimivana ja perehdytysprosessin sujuneen hyvin. Eri perehdytysmuodoilla ei myöskään ollut suuria vaikutuksia heidän työskentelyyn. Osa haastateltavista oli kokenut etäperehdytyksen huonompana perehdytysmuotona. Etäperehdytyksellä oli ollut myös negatiivisia vaikutuksia näiden vastaajien työn tekemiseen. Eri perehdytysmuotojen toimivuuteen vaikutti myös perehtyjän aikaisempi työkokemus sekä perehdytyksen suunnitelmallisuus.</p>		
Asiasanat perehdyttäminen, etäperehdyttäminen, työskentely		

Abstract

Author(s) Behm, Satu	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 59	
Title of Publication Employee´ experiences of the different forms of orientation and their influences on working		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the supervising teacher Saara Heikkonen, Lecturer, business economy		
Name, title and organization of the client IT- and financial administration company		
Abstract <p>The aim of the thesis was to study how remote and traditional orientation are experienced and perceived by employees in personnel administration and whether these forms of orientation affected working. To achieve this objective, the study applies qualitative research in the form of individual interviews. Ten respondents were interviewed, and all the interviews were executed remotely. The interview questions were prepared together with a company that is both the employer of the interviewees and a collaboration partner to the thesis.</p> <p>The experiences regarding the different forms of orientation varied among the interviewees. Some of the respondents found both forms of orientation and the overall orientation process effective. For these employees, the different forms of orientation did not affect their working. On the other hand, some of the interviewees perceived the remote orientation more difficult. In this case, the research shows that the remote orientation had a negative impact on employee´s working. The findings of study also concluded that former work experience and orderliness of the orientation process had an impact on employees´ experiences of different forms of orientation.</p>		
Keywords orientation, remote orientation, working		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Toimeksiantaja	2
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja menetelmät.....	3
2	Perehdyttäminen.....	5
2.1	Perehdyttämisen määritelmä ja lähtökohdat	5
2.2	Etäperehdyttäminen.....	6
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet	6
2.4	Perehdytysprosessi	7
2.5	Perehdyttämisen vaikutukset	8
2.5.1	Perehdyttämisen vaikutukset tuottavuuteen ja tehokkuuteen.....	9
2.5.2	Perehdyttämisen vaikutus työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen	9
2.5.3	Perehdyttämisen vaikutukset tasalaatuisuuteen ja kehittämiseen	10
2.5.4	Perehdyttämisen vaikutukset työturvallisuuteen.....	11
2.6	Perehdyttäjän rooli ja vastuu.....	11
2.7	Vuorovaikutus perehdytysprosessissa	12
2.8	Kokemuksen vaikutukset perehdytyksessä ja työskentelyssä	13
3	Työskentely	16
3.1	Työsuhde.....	16
3.2	Etätyöskentely	16
3.3	Työskentelyn merkitys työntekijän näkökulmasta.....	17
3.4	Työskentelyn merkitys työnantajan näkökulmasta	18
3.5	Työn tekemiseen vaikuttavat tekijät	18
4	Henkilöstöhallinnon palveluiden työntekijöiden kokemukset perehdytysprosessista ..	21
4.1	Henkilöstöhallinnon palvelut ja alalla tarvittavat taidot.....	21
4.2	Perehdytyksen taustatiedot.....	22
4.3	Perehdytyksen välineet ja niiden käyttökokemukset	23
4.4	Kokemuksia etäperehdytyksestä	24
4.5	Kokemuksia lähiperehdytyksestä.....	26
4.6	Perehdytysmuodon vaikutus työskentelyn eri osa-alueisiin.....	28
4.6.1	Perehdytysmuodon vaikutus työn sujuvuuteen	29
4.6.2	Perehdytysmuodon vaikutus työn tehokkuuteen	30
4.6.3	Perehdytysmuodon vaikutus tiimityön toimivuuteen	31
4.6.4	Perehdytysmuodon vaikutus vuorovaikutukseen	32

4.6.5	Perehdytysmuodon vaikutus työhön oppimiseen	34
4.6.6	Perehdytysmuodon vaikutus työtyytyväisyyteen	35
4.6.7	Perehdytysmuodon vaikutus työhyvinvointiin	36
4.7	Perehdytysprosessin suurimmat haasteet	37
4.8	Koettu tuen tarve perehdytysprosessin aikana.....	39
4.9	Oppiminen perehdytysprosessin aikana	40
4.10	Tiimin jäseniin tutustuminen perehdytysprosessin aikana	41
4.11	Perehdytysprosessin kehitysehdotukset	43
5	Yhteenveto ja kehitysehdotukset	45
5.1	Yhteenveto	45
5.1.1	Perehtyjien kokemukset eri perehdytysmuodoista	45
5.1.2	Perehdyttäjien kokemukset eri perehdytysmuodoista	48
5.1.3	Perehdytysmuodon vaikutus työn tekemiseen	49
5.1.4	Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus	51
5.2	Perehdytysprosessin kehitysehdotukset	53
5.3	Jatkotutkimusaiheet	57
	Lähteet	59

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Alkuvuodesta 2020 Covid-19 -pandemia vaikutti merkittävästi työskentelyyn monissa yrityksissä ympäri maailmaa. Etätyöskentelysuositus tuli voimaan 16.3.2020, kun Suomessa otettiin käyttöön valmiuslaki. Maaliskuun -20 puolivälistä lähtien noin miljoona suomalaista on työskennellyt etäyhteydellä (Hyrkäs & Moisala 2021). Vaikka pandemiatilanne on Suomessa vaihdellut vuosien 2020–2021 aikana, on monissa yrityksissä etätyöskentely edelleen arkipäivää. Etätyöskentely tulee todennäköisesti jäämään vahvasti myös yritysten arkeen, vaikka pandemiatilanne saataisiin kuriin. Etätyöskentelyyn siirtymisen vuoksi myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen voidaan joutua toteuttamaan etäyhteydellä. Joillakin aloilla perehdyttäminen etäyhteydellä voidaan toteuttaa hyvinkin helposti, mutta varmasti se tuo uusia haasteita perehdytysprosessiin.

Koronapandemian vaikutukset voivat näkyä työelämässä vielä pitkään. Koronapandemia on pakottanut monet yritykset ottamaan huomattavan digiloikan hyvin nopealla aikataululla ja sillä on voinut olla vaikutusta myös tulevaisuuden työskentelyyn. Koronapandemian aikana on huomattu, että monia asioita voidaan hoitaa myös etäyhteydellä. Tämä voi tulevaisuudessakin vaikuttaa siihen, että yritykset hoitavat esimerkiksi työmatkat ja kokoukset edelleen etäyhteydellä, vaikka olosuhteet eivät siihen enää pakottaisikaan. (Haapakoski ym. 2020, 37.)

Digitalisaation myötä etätyöskentely on ollut mahdollista jo ennen koronapandemiaa ja etätyöntekijöiden määrä on kasvanut viime vuosien aikana. Etätyöntekijöiden määrä olisi siis todennäköisesti kasvanut myös ilman koronapandemiaa, mutta etätyöhön siirtyminen olisi ollut huomattavasti maltillisempaa ilman pandemiatilannetta. Vuonna 2018 etätöitä kotoa käsin ilmoitti tekevänsä 28 % palkansaajista ja etätyöntekijät olivat pääasiallisesti joko ylempiä tai alempia toimihenkilöitä. Erityisesti etätyön lisääntyminen näkyi vuoteen 2018 asti ylempien ja alempien toimihenkilöiden keskuudessa. Työntekijät eivät juurikaan tehneet etätöitä Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan. (Sutela ym. 2019, 251–252.) Vuonna 2020 etätöissä ilmoitti olevansa lähes 60 % suomalaisista. Pandemiatilanteen myötä myös työntekijät siirtyivät etätöihin, mikäli heidän työnsä oli mahdollista toteuttaa kotoa käsin. (Sutela, 2020.)

Koska etätyöskentely oli jo vallallaan oleva trendi, on etätyöstä ja sen vaikutuksista tehty jonkin verran tutkimuksia. Etätyötä ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin on tutkittu muun muassa Miten Suomi voi – tutkimushankkeessa (Hakanen ym. 2020). Etäperehdyttämisestä taas tutkimuksia on tehty vähän. Tutkimusten puute johtuu varmasti

aiheen tuoreudesta. Vaikka etätyöskentely ei ole enää uusi asia nykypäivänä, ei perehdytyksiä ole todennäköisesti tehty vielä kovinkaan paljon etäyhteydellä. Joillakin aloilla osa perehdytyksestä on toteutettu jo digitaalisesti, mikä mahdollistaa myös etäperehdyttämisen. Rakennusala on yksi esimerkki alasta, jossa hyödynnetään jo etäperehdyttämisen mahdollisuuksia.

Perehdyttäminen on sekä yksilön että yrityksen kannalta erittäin merkittävä asia. Yrityksen näkökulmasta perehdytys on prosessina yksi yrityksen tärkeimmistä ja myös yksi kalleimmista. Hyvin toimivalla perehdytyksellä voidaan saada suurta kilpailuetua yritykselle sekä rakentaa yrityksestä positiivinen mielikuva. Positiivisen mielikuvan kautta yrityksen on myös mahdollista houkutella hyvät ja osaavat työntekijät yritykseen. Työntekijän näkökulmasta perehdytysprosessilla on suuri vaikutus yksilön haluun sitoutua työyhteisöön. Perehdyttäminen vaikuttaa myös yksilön työhyvinvointiin sekä työtehoon. (Eklund 2018, 25, 34–36.) Täten kokemuksia perehdytyksestä on erittäin tärkeää tutkia sekä yksilön että yrityksen kannalta. Työntekijöiden kokemusten kautta voidaan tarkastella yrityksen perehdytysprosessia ja löytää mahdolliset ongelmakohdat prosessissa. Kun ongelmakohdat pystytään tunnistamaan, niitä voidaan myös kehittää.

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii IT- ja taloushallinnon palveluita tuottava yritys. Yrityksessä työskentelee n. 400 työntekijää. Yritys toimii Etelä- ja Pohjois-Karjalan sekä Etelä-Savon alueella. (Yhteistyöyritys.) Opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan yrityksen henkilöstöhallintopalveluiden työntekijöitä.

Yrityksen henkilöstöhallinnon palvelut pitävät sisällään pääasiassa palkkahallinnon palveluita. Palkkahallinnon palveluihin kuuluu eri työehtosopimusten mukainen palkanlaskenta. Asiantuntijoiden työtehtäviin sisältyy myös palvelusuhdetietojen käsittelyä sekä palkkoihin liittyvien viranomaisilmoitusten hoitamista. Asiantuntijoiden asiakaspalvelutehtävät koostuvat asiakasorganisaatioiden sekä esimiesten että palkansaajien ohjaamisesta ja neuvonnasta. Työnkuvaan kuuluu myös erilaisten raporttien tuottaminen sidosryhmille. Työnkuva sisältää myös henkilöstöhallinnon järjestelmien ylläpitoa ja järjestelmätukea. (Yhteistyöyritys.)

Koronapandemiaan on yhteistyöyrityksessä varauduttu siten, että henkilöstö on jaettu kahteen eri ryhmään, joiden on mahdollista työskennellä toimistolla joka toinen viikko. Näin on pyritty rajoittamaan kontakteja työntekijöiden välillä ja luotu riittävästi väljyyttä turvavälien säilyttämiseen toimistolla työskennellessä. Tämän takia myös perehdytystä ei voida toteuttaa aivan perinteisellä lähiperehdytyksellä. Uusien työjärjestelyjen takia perehdytys

toteutetaan joka toinen viikko lähiperehdytyksenä ja joka toinen viikko etäperehdytyksenä. Työntekijät voivat työskennellä myös täysin etäyhteydellä eli myös perehdytys on mahdollista toteuttaa täysin etäperehdytyksenä. Vastuu perehdytyksen toteutuksesta on yleensä samassa tiimissä toimivalla työntekijällä. Perehdytysvastuu on pääsääntöisesti määritelty yhdelle työntekijälle. Myös muut tiimin jäsenet osallistuvat perehdytysprosessiin, mutta heille ei välttämättä ole määritelty omia vastuualueita perehdytysprosessissa.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja menetelmät

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella henkilöstöhallintopalveluiden työntekijöiden kokemuksia eri perehdytysmuodoista ja niiden vaikutuksista työnteekemiseen. Opinnäytetyössä tutkittavat perehdytysmuodot ovat läsnä- ja etäperehdytys. Eri perehdytysmuotojen vaikutuksia työn tekemiseen tarkastellaan työhön oppimisen, työn sujuvuuden, työtehokkuuden ja tiimityön toimivuuden näkökulmasta. Opinnäytetyössä yhteistyökumppanina toimiva yritys on joutunut koronapandemian vuoksi muuttamaan perehdytyskäytäntöään hyvin nopealla aikataululla ja haluaa tämän takia kerätä tietoa työntekijöiden kokemuksista muuttuneessa perehdytysprosessissa. Kokemuksia perehdytysmuotojen välillä tarkastellaan sekä perehtyjän että perehdytettävän näkökulmasta.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykset:

Millaisia kokemuksia työntekijöillä on eri perehdytysmuodoista?

Miten perehdytysmuoto vaikuttaa työn tekemiseen?

Pääkysymystä tarkentavia alakysymyksiä:

Miten eri perehdytysmuodot vaikuttavat perehdytyksen eri osa-alueisiin perehdytettävän näkökulmasta?

Miten eri perehdytysmuodot vaikuttavat perehdytyksen eri osa-alueisiin perehdyttäjän näkökulmasta?

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, koska opinnäytetyön otoskoko on pieni ja tavoitteena on tutkia yhteistyöyrityksen työntekijöiden kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Näiden kokemusten perusteella pyritään saamaan tietoa ja tekemään tulkintoja yrityksen eri perehdytysmuodoista ja niiden vaikutuksista työskentelyyn. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, koska kyseinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin omakohtaisten kokemusten tutkimiseen. Haastattelun toteutuksessa hyödynnetään lomakehaastattelua. Lomakehaastattelu soveltuu hyvin tutkimukseen, koska

tutkimusongelma ei ole kovinkaan laaja. (Vilkkä 2021, 120, 123–124.) Haastateltaville lähetetään tutkimuskysymykset etukäteen sähköpostitse, jotta heillä on mahdollisuus pohtia ja jäsenellä vastauksiaan etukäteen (Liite 1.). Tutkittavat eivät kuitenkaan palauta haastattelulomaketta haastattelijalle, vaan haastattelija kirjaa tutkittavien vastaukset itse muistiin haastattelutilanteessa ja sen jälkeen. Haastattelu kysymykset laaditaan opinnäytetyötä varten ja niiden laadintaan käytetään apuna teoretietoa. Myös yhteistyöyrityksen toiveet ja tarpeet otetaan huomioon kysymyksiä laadittaessa.

Haastattelut toteutetaan Microsoft Teamsiä hyödyntäen ja haastattelut nauhoitetaan. Haastattelun nauhoittaminen mahdollistaa sen, että vastaukset pystytään kirjaamaan tarkasti muistiin. Kun vastaukset on kirjattu muistiin, tallenteet poistetaan. Haastateltavilta ei kysytä mitään henkilötietoja, koska henkilötietojen ei katsota tuovan mitään oleellista lisätietoa tutkimukseen. Koska henkilöiltä ei kysytä mitään henkilötietoja, joiden perusteella heidät voidaan tunnistaa vastauksista, pystytään säilyttämään haastateltavien anonymiteetti. Tutkimusaineistoa säilytetään kuitenkin huolellisesti, eikä sitä näytetä ulkopuolisille tahoille. (Vilkkä 2021, 46.)

Yhteistyöyritys kokoaa luettelon tutkimukseen soveltuvista henkilöistä, joilla on kokemusta sekä läsnä- että etäperehdytyksestä joko perehtyjän tai perehdyttäjän roolissa. Tutkimuksessa päädyttiin tähän otantamenetelmään, koska se tukee tutkimuksen toteutusta ja siihen käytettäviä resursseja (Vilkkä 2021, 99). Tutkimukseen valitaan kymmenen haastateltavaa, joista viisi on perehtyjä ja viisi perehdyttäjä. Tutkimus rajataan koskemaan vain yrityksen yhtä palvelualueetta, joka on henkilöstöhallinnon työntekijät. Kaikki haastateltavat eivät ole saman tiimin jäseniä, vaan haastateltavia tulee viidestä eri tiimistä ja kolmelta eri paikkakunnalta.

Saadut vastaukset litteroidaan siten, että henkilöiden puhe kirjataan muistiin mahdollisimman tarkasti. Kun kaikki haastattelut on tehty ja vastaukset litteroitu, vastaukset segmentoidaan siten, että henkilöiden vastauksia tarkastellaan kysymys kerrallaan. Suurimassa osassa kysymyksiä vastaukset segmentoidaan siten, että perehtyjien ja perehdyttäjien vastauksia analysoidaan omina kokonaisuuksinaan. Tämä helpottaa tulosten analysointia ja yhteisten teemojen löytämistä tutkimusaineistosta. Näiden teemojen avulla pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan. (Kananen 2017, 134–138.)

2 Perehdyttäminen

2.1 Perehdyttämisen määritelmä ja lähtökohdat

Perehdyttäminen voidaan määritellä monimuotoiseksi tapahtumasarjaksi, jonka aikana uutta työntekijää opetetaan toimimaan työpaikassa, tuntemaan työpaikan toimintatavat sekä ihmiset (Ahokas 2013). Eklund (2018, 25) määrittelee perehdytyksen erilaisiksi käytänteiksi, joiden avulla uusi työntekijä saadaan sopeutumaan työyhteisöön sekä oppimaan työnsä. Työnopastus kuuluu myös olennaisena osana työntekijän perehdyttämiseen. Työnopastuksella tarkoitetaan kaikkia asioita ja vaiheita, jotka liittyvät kyseisen työn tekemiseen. Työnopastukseen sisältyy esimerkiksi työn eri vaiheiden kuvaaminen sekä työn edellyttämän tiedon ja osaamisen selventäminen perehtyjälle. (Ahokas 2013.)

Työnantajan tulee järjestää perehdytystä ja työnopastusta aina, kun kyseessä on uusi työntekijä tai jos työtehtävät tai -menetelmät vaihtuvat. Työnopastusta tulee järjestää myös, mikäli työpaikalla havaitaan puutteita työturvallisuuden noudattamisessa tai työpaikalla sattuu työtapaturma. Myös ammattitaudin havaitseminen on peruste henkilöstön uudelleen perehdyttämiselle. Työnopastuksella ja perehdytyksellä voidaan vaikuttaa myös työntekijän henkiseen kuormittumiseen ja opastaa uutta työntekijää työpaikan pelisäännöistä. (Ahokas 2013.)

Perehdyttäminen nähdään usein hyvin yksipuolisena tapahtumana, jossa organisaation edustaja perehdyttää uuden työntekijän organisaation tavoille. Perehdytystä voidaan tarkastella kuitenkin myös kaksisuuntaisena väylänä, jossa perehtyjä perehdyttää myös organisaatiota. Perehtyjä voi perehdyttää organisaatiota tuomalla esille omia näkemyksiään organisaatiosta ja antaa palautetta sen toimintatavoista. Tätä kautta myös organisaatio voi hyötyä perehdyttämisestä ja saada erilaisia näkökulmia ja ratkaisuja yrityksen toimintatapoihin. (Eklund 2018, 39.)

Perehdytys koskettaa koko työyhteisöä ja – organisaatiota. Uuden työntekijän myötä myös organisaation tulee muokata toimintatapojaan ja sopeuttaa ne uuden työntekijän mukaisiksi. Hyvin toimivalla perehdytysprosessilla saadaan työntekijä ja organisaatio hyvään vuoropuheluun keskenään, mikä luo pohjaa toimivalle yhteistyölle. Jotta perehdytyksen kautta saatavat uudet toimintatavat voivat muotoutua, tarvitaan perehdytykseen riittävästi aikaa ja resursseja. (Eklund 2018, 25 - 26.)

2.2 Etäperehdyttäminen

Etäperehdyttäminen on työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa perehdytystä, jossa perehdyttäjä ja perehdytettävä eivät fyysisesti ole samassa tilassa. Etäperehdyttämistä hyödynnetään jo joillakin toimialoilla, kuten esimerkiksi rakennusalalla. Eri toimialoilla osa perehdytysprosessin kokonaisuuksista hoidetaan täysin etäyhteydellä ja jopa itsenäisesti. Etäperehdytyksessä voidaan hyödyntää erilaisia digitaalisia järjestelmiä ja ohjelmistoja. Osittain etäyhteydellä tapahtuvan perehdytyksen avulla perehtyjä voi osallistua itse aktiivisesti perehdytysprosessiin ja organisaatiossa voidaan keskittyä enemmän käytännön asioiden opastamiseen perehtyjälle paikan päällä. (Rakennusteollisuus.)

Etäperehdyttämisessä tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että uusi työntekijä saa riittävää perehdytystä työpaikan henkilöstöön. Ihmisten on helpompi oppia tuntemaan toisensa kun he ovat samassa tilassa. Myös luottamuksen rakentaminen ihmisten välille on helpompaa, kun luottamusta voidaan rakentaa kasvotusten. Etäperehdyttämisessä olisikin hyvä järjestää säännöllisesti kahdenkeskisiä palaverieja työntekijöiden kesken. Kahdenkeskiset palaverit mahdollistavat sen, että uusi työntekijä voi tuoda helpommin esille työtä ja työntekemistä koskevia ajatuksia ja ongelmia. Etätapaamisia olisi hyvä olla perehdytyksen aluksi useammin, koska usein perehdytettävä tarvitsee tukea enemmän perehdytyksen alkuvaiheessa. (Haapakoski ym. 2020, 62–63.)

Merkittävä tekijä etäperehdytyksessä on teknologia sekä toimivat yhteydet. Nämä voivatkin muodostua etäperehdyttämisen ongelmaksi. Haastetta etäperehdyttämiseen tuo myös se, että henkilöstön tulee omaksua riittävät teknologiset taidot, jotta perehdytys on mahdollista toteuttaa etäyhteydellä. (Haapakoski ym. 2020, 63.)

Virran (Haapakoski ym. 2020, 74) mukaan etäperehdyttäminen vaatii perehtyjältä aktiivisempaa otetta kuin läsnä tapahtuvassa perehdyttämisessä. Koska työntekijä ei voi seurata muiden tekemistä vierestä, tulee hänen nähdä enemmän vaivaa asioiden oppimiseen. Myös näkökulmat eri työntekijöiltä saattaa jäädä suppeammaksi etäperehdytyksessä, koska usein perehdytysvastuu on yhdellä henkilöllä.

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen tavoitteena toimii yrityksen strategia. Perehdytyksen tavoitteet voivat vaihdella yrityksen tarpeiden ja toimialan mukaan. Myös työsuhteen kesto vaikuttaa perehdytysprosessiin ja sen tavoitteisiin. Mikäli uusi työntekijä on määräaikaissessa työsuhteessa, voi hänen perehdyttämisensä tavoite olla erilainen kuin esimerkiksi vakituiseen työsuhteeseen perehdytettävällä. Perehdytyksen tavoitteita voivat olla

esimerkiksi uuden työntekijän sitouttaminen työyhteisöön tai työhön nopea oppiminen. Yrityksen olisikin tärkeää pohtia perehdytyksen tavoitteita juuri kyseisen organisaation ja työntekijän näkökulmasta. Tällä tavalla yritys voi kohdistaa perehdytyksen painopistettä kyseisen yrityksen strategiaan ja toimintaan sopivaksi. (Eklund 2018, 28 -29.)

Yrityksen näkökulmasta perehdytysprosessin yleisimmät tavoitteet ovat organisaation strategian tukeminen ja organisaatiokulttuurin vahvistaminen. Perehdytyksellä voidaan pyrkiä myös sitouttamaan uusi työntekijä organisaatioon. Työturvallisuuden näkökulmasta perehdyttämisen tavoitteena on opastaa uuden työntekijän osaaminen riittävälle tasolle. Perehdytysprosessin aikana voidaan myös pyrkiä tunnistamaan henkilöiden potentiaalia ja tukemaan henkilökohtaista ja ammatillista kehitystä. Perehdytyksen aikana edesautetaan työntekijöiden tutustumista työyhteisöön sekä voidaan pyrkiä nostamaan vuorovaikutuksen tasoa ja laatua. Tärkeä tehtävä monissa yrityksissä voi olla myös vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta. (Eklund 2018, 30.)

Perehdytysprosessin tulee olla tasalaatuinen, oikeudenmukainen sekä läpinäkyvä. Perehdytysprosessin läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on mahdollisuus tarkastella prosessin kulkua ja sisältöä. Työntekijän pitäisi pystyä myös itse vaikuttamaan prosessin kulkuun ja ymmärtää perusteet prosessin sisällölle. Mikäli työntekijä voi itse vaikuttaa prosessin muotoutumiseen, on hänen helpompi sitoutua siihen. Jotta perehdytysprosessin tavoitteet voidaan saavuttaa, tulisi organisaation pystyä jakamaan tietoa avoimesti sekä tekemään yhteistyötä keskenään. (Eklund 2018, 27–30.)

2.4 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi voi vaihdella yrityskohtaisesti organisaation tarpeiden ja toimialan mukaan. Ahokas (2013) jakaa perehdytysprosessin vaiheet viiteen eri kokonaisuuteen, jotka ovat valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu sekä opitun varmistaminen. Eklundin (2018, 74) mukaan perehdytysprosessin lähtökohtana ovat perehdytyksen tavoitteet ja niiden määrittely. Kun tavoitteet perehdytysprosessille on määritetty, prosessisuunnitelmaa rakennetaan asetettujen tavoitteiden pohjalta. Perehdytys suunnitelmaa olisi hyvä rakentaa koko organisaation kesken ja suunnitelman tulisi olla konkreettisesti muodossa. Tärkeää on, että organisaatiossa ymmärretään perehdytys suunnitelman merkitys ja mitä suunnitelmalla tavoitellaan. Suunnitelma tulee olla ajan tasalla ja tukea organisaation tarpeita. Vanhaa suunnitelmaa pitää pystyä myös päivittämään tulevaisuuden tarpeiden mukaisesti. (Ahokas 2013; Eklund 2018, 74 – 75.)

Perehdytys suunnitelman tulisi kuvata organisaation perehdytyksen sisältöä, vastuita, aikataulua sekä toteutusta. Suunnitelmassa tulee ottaa kantaa myös siihen, kenelle

perehdytys on suunnattu ja kuinka uudet työntekijät huomioidaan yksilöinä. Perehdytyksen sisällön tulisi kattaa kaikki työssä tarvittavat osa-alueet. Myös vastuut tulisi kirjata suunnitelmaan osa-alueittain, jotta jokainen työntekijä tietää oman vastuualueensa. Perehdytykselle on hyvä määritellä myös aikataulu joko osa-alueittain tai työkokonaisuuksittain. Tämä helpottaa perehdytyksen toteutuksen seuraamista ja arviointia. Suunnitelmaan tulisi myös kirjata miten opetus toteutetaan käytännössä ja missä järjestyksessä asioita käydään läpi perehdytettävän kanssa. (Eklund 2018, 76.)

Nykyisin perehdytysprosessia voidaan jo joltakin osin automatisoida digitaalisten ohjelmistojen ja perehdytyskäytäntöjen avulla. Osa yrityksistä hyödyntää digitaalisuutta perehdytysprosessin eri osissa. Digitaalinen perehdytysprosessi voi helpottaa perehdytyksen seurantaa sekä siihen liittyvien riskien tunnistamista. Perehdytysohjelmistoilla toteutettu perehdytys tehostaa perehdytysprosessia ja parantaa prosessin tasalaatuisuutta. Perehdytysprosessin selkeys, tavoitteellisuus, tehokkuus ja mitattavuus korostuvat yrityksissä, joiden henkilöstön vaihtuvuus on suurta tai yritys on voimakkaassa kasvuvaiheessa (Intro 2020). Mitä enemmän ja useammin perehdytystä toteutetaan yrityksessä, sitä tärkeämpää on perehdytysprosessin selkeyttäminen ja tehostaminen. Huolellisesti laadittu perehdytys suunnitelma tukee uusien työntekijöiden perehdyttämistä organisaatiossa.

2.5 Perehdyttämisen vaikutukset

Suunnitelmallisella perehdyttämisellä on monia eri vaikutuksia ja niitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Perehdyttämisen hyötyjä voidaan tarkastella sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta, koska perehdyttämisellä on suuri vaikutus kumpaankin osapuoleen. Työnantajan intressi perehdytykselle on usein taloudellinen ja tuotannollinen. Perehdytys aiheuttaa yritykselle sekä taloudellisia että henkilöstöllisiä investointeja ja riskejä. Hyvin suunniteltu perehdytys on väline, jolla voidaan saada yrityksen tekemä investointi kannattamaan ja samalla pienentää siitä koituvia riskejä. (Eklund 2018, 31.)

Perehdytysprosessilla on suuri vaikutus myös yrityksen työntekijöihin. Työntekijän näkökulmasta perehdytys vaikuttaa työhön oppimiseen sekä työssä suoriutumiseen. Myös työhyvinvointi sekä työhön sitoutuminen paranevat, mikäli perehdytysprosessi organisaatiossa toimii hyvin. Hyvin toimiva ja laadukas perehdytysprosessi antaa kaikille työntekijöille samanlaiset valmiudet työhön oppimiseen eli perehdytysprosessi on tasalaatuinen. (Eklund 2018, 31.)

2.5.1 Perehdyttämisen vaikutukset tuottavuuteen ja tehokkuuteen

Perehdyttäminen vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Uusi työntekijä tuo mukanaan aina muutoksen organisaatioon. Uuden työntekijän tuoma muutos sekä perehdytysprosessi laskevat yleensä väliaikaisesti työtehokkuutta. Työtehokkuuden lasku johtuu osittain siitä, että perehdytys sitoo vähintään yhden vanhan työntekijän perehdyttäjän rooliin. Täten hän ei yleensä pysty suoriutumaan normaaleista työtehtävistään perehdytysprosessin aikana. Tehokas perehdyttäminen pienentää myös aikaa, jonka uusi työntekijä tarvitsee työhön oppimiseen. Mitä nopeammin uusi työntekijä oppii uudet tehtävät, sitä nopeammin hänen työnsä alkaa tuottaa tulosta yrityksen näkökulmasta. Tehokas perehdyttäminen edesauttaa uuden työntekijän kykyä työskennellä itsenäisesti. Suunnitelmallisella ja ammattimaisella perehdyttämisellä voidaan siis lyhentää muutoksen tuomaa tehottomamman työnteon aikaa. Täten hyvin toteutettu perehdytys säästää sekä resursseja että kustannuksia. (Eklund 2018, 31 – 34; Intro 2020.)

Huonosti suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi kasvattaa tehottoman työnteon aikaa, koska se sitoo henkilöstöresursseja. Mikäli perehdytyksessä on puutteita, saattaa se pahimmillaan johtaa työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Tällöin perehdytysprosessi joudutaan aloittamaan alusta uuden työntekijän kanssa. Tutkimuksissa on tuotu esille, että nykyisen työntekijän korvaaminen uudella työntekijällä voisi maksaa yritykselle jopa kaksinkertaisen vuosipalkan suuruisen summan. Kyseinen summaan sisältää sekä perehdytyksestä että rekrytoimisesta organisaatiolle koituvat kustannukset. (Eklund 2018, 31 - 34.)

2.5.2 Perehdyttämisen vaikutus työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen

Perehdyttämisellä on vaikutusta myös työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Perehdytysprosessin ensimmäiset kolme kuukautta ovat merkittävässä roolissa työntekijän sitoutumisen näkökulmasta. Työntekijän sitoutumiseen sekä työn tulokseen vaikuttaa työntekijän kokemus siitä, onko hän saanut riittävästi tukea perehdytysprosessin alkuvaiheessa. Työntekijän työhön sitoutuminen vaikuttaa sekä työn tuottavuuteen että työtyytyväisyyteen. Työhönsä ja organisaatioon sitoutuneet työntekijät vaihtavat työpaikkaa harvemmin, mikä pienentää organisaation tarvetta uuden henkilöstön rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Täten organisaatiossa olisi tärkeä tunnistaa tekijät, joilla voidaan vaikuttavaa työntekijöiden työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. (Eklund 2018, 34 – 35.)

Perehdytyksellä on vaikutusta myös työntekijän työtyytyväisyyteen. Työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttaa se, kuinka uusi työntekijä otetaan vastaan työyhteisössä.

Työyhteisöön perehdyttäminen onkin erittäin tärkeä osa perehdytysprosessia. Työntekijä tulisi myös perehdyttää yrityksen organisaatiokulttuuriin ja koko organisaation tulisi osallistua tähän. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös onnistumisen kokemukset. Jotta henkilö voi onnistua työssään, tulee hänen saada hyvät ohjeet ja neuvot työstä suoriutumiseen. Positiivisen palautteen voima on myös tärkeä työtyytyväisyyden näkökulmasta. (Eklund 2018, 35.)

Etäperehdyttäminen voi tuoda haasteita uusien työntekijöiden sitouttamisessa työyhteisöön. Etäyhteydellä toteutettava perehdytys voi tuoda haasteita myös uuden työntekijän työtyytyväisyyteen. Etäperehdytyksen aikana voi olla haastavampaa tarjota riittävästi tukea perehtyjälle erityisesti perehdytyksen alkuvaiheessa. Alkuvaiheen tuki olisi kuitenkin erittäin tärkeää perehdytysprosessin onnistumisen kannalta. Tuen puuttuminen voi heikentää uuden työntekijän työtyytyväisyyttä ja sitä kautta myös organisaatioon sitoutumista. Tähän voidaan pyrkiä vaikuttamaan riittävällä, nopealla ja selkeällä vuorovaikutuksella. Etäperehdytysprosessissa oleellista ovat myös hyvin toimivat internetyhteydet sekä toimivat viestintäkanavat. Etätyössä voi olla vaikea myös mieltää omaa rooliaan työyhteisössä. Työyhteisön epämuodolliset tapaamiset ovat tärkeä osa uuden työntekijän perehdytysprosessia. Epämuodollisten virtuaalisten tapaamisien avulla uusi työntekijä voidaan perehdyttää työyhteisöön ja vaikuttaa täten työntekijän sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Myös kahdenhetkisiin kohtaamisiin erityisesti uuden työntekijän kanssa tulisi panostaa. (Vaasan yliopisto; Vehkaoja 2021.)

2.5.3 Perehdyttämisen vaikutukset tasalaatuisuuteen ja kehittämiseen

Suunnitelmallisella perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa perehdytyksen tasalaatuisuuteen ja sen kehittämiseen. Tasapuolinen ja -laatuinen perehdytys antaa kaikille työntekijöille samanlaiset valmiudet työstä suoriutumiseen. Kun perehdytys hoidetaan suunnitelmallisesti, on prosessin laatua helpompi tarkastella ja kehittää. Jotta perehdytys voisi olla tasalaatuista, tulee perehdytyksen olla suunnitelmallista. Perehdytyksen laatu on kuitenkin aina riippuvainen perehdyttäjistä ja hänen tiedoistaan ja taidoistaan. Täten organisaation tulee varmistaa perehdyttäjän riittävä osaaminen ja tutustuttaa hänet perusteellisesti yrityksen perehdytysprosessiin. Perehdytysprosessin sisällön tulee olla yhtenäinen ja riittävän selkeästi kuvattu. Tärkeää on myös se, että perehdytysprosessi pystytään toteuttamaan käytännössä. (Eklund 2018, 36.)

Organisaation kehittymisen kannalta on tärkeää, että asioita ja prosesseja voidaan tarkastella jälkikäteen. Jotta prosesseja voidaan tarkastella jälkikäteen, prosessit ja niiden kulku tulisi dokumentoida. Dokumentointi mahdollistaa asioiden ja prosessien tarkemman analysoinnin. Jotta prosesseja voidaan kehittää, pitää ongelmakohtat pystyä

tunnistamaan. Tärkeää perehdytysprosessin arvioimisessa ja kehittämisessä on noudattaa perehdytys suunnitelmaa. Mikäli suunniteltua perehdytysprosessia ei noudateta, ei sen laatua ja toimivuutta voida myöskään arvioida tai kehittää. Mikäli perehdytys etenee tilanteen mukaan, on perehdytysprosessia mahdotonta lähteä kehittämään yhtenäisesti. (Eklund 2018, 37.)

2.5.4 Perehdyttämisen vaikutukset työturvallisuuteen

Perehdyttämällä on vaikutusta myös henkilöstön työturvallisuuteen. Perehdyttämisen tulisi antaa työntekijälle riittävät tiedot ja taidot turvalliseen työntekoon. Henkilöstön perehdyttämällä ja työhön opastamisella voidaan vaikuttaa ennakoivasti myös työsuojeluun. Työn vaaratilanteet tulee pystyä määrittelemään etukäteen ja ne tulee ottaa huomioon myös perehdytys suunnitelmassa. (Ahokas 2013.) Työturvallisuuteen liittyvät asiat korostuvat esimerkiksi aloilla, joissa työntekijät joutuvat käyttämään suuria koneita tai laitteita tai työskentelemään muuten haastavissa olosuhteissa. Työntekijöiden perehdyttämisestä määrätään myös työturvallisuuslaissa. Lain mukaan yrityksen tulee pitää huolta siitä, että uusi työntekijä saa riittävän perehdytyksen työhönsä, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin sekä työvälineisiin. Perehdytyksen tulee pitää sisällään myös opastus turvallisiin työtapoihin ja työvälineiden oikeaan ja turvalliseen käyttöön. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2:14§.) Perehdyttämisen tärkeä osa on myös opastaa uutta työntekijää toimimaan onnettomuustilanteissa (Nykänen).

Perehdyttämällä voidaan vaikuttaa myös rasitusvammojen ennaltaehkäisyyn. Perehdyttämisen tulisi ottaa huomioon työergonomia ja oikeiden työmenetelmien ohjaaminen. Kun uudelle työntekijälle opastetaan oikeat ja ergonomiset työtavat, voidaan ennaltaehkäistä työstä johtuvia haittoja ja rasitusvammoja. Työergonomia tulisi olla osa kirjallista perehdytys suunnitelmaa. (Ahokas 2013.)

2.6 Perehdyttäjän rooli ja vastuu

Perehdyttäjällä on suuri rooli ja vastuu perehdytysprosessissa. Perehdyttäjä on henkilö, joka vastaa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Yleensä perehdyttäjälle on ennalta määritetty, mitä tehtäviä ja asiakokonaisuuksia hänen tulee opastaa perehdytysprosessissa. Perehdyttäjänä voi toimia esimerkiksi esimies, organisaatiossa erikseen nimetty kouluttaja tai työkaveri. Joskus perehdyttäjänä voi toimia myös organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö. Perehdyttäjäksi voidaan nimetä joko yksi henkilö tai useita henkilöitä. (Eklund 2018, 140 - 141.)

Perehdyttämisen päävastuu on lähiesimiehellä. Esimiehen tehtävä on hoitaa perehdytyksen suunnittelu, toteutus sekä valvonta. Perehdyttämisen käytännön toteuttaminen voidaan siirtää toiselle työntekijälle, mutta vastuu perehdyttämisestä säilyy esimiehellä ja linjajohdolla. Perehdyttäjällä tulee olla riittävästi tietoa työsuojelun alakohtaisesta lainsäädännöstä. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että perehdyttävät henkilöt saavat tarvittavat koulutukset ja riittävästi valmennusta perehdyttäjän tehtävään. (Ahokas 2013; Eklund 2018, 140 - 141.)

Vastuut perehdytysprosessista kannattaa kirjata perehdytys suunnitelmaan. Täten kaikki osapuolet tietävät, kuka kantaa vastuun perehdytysprosessin eri vaiheista. Selkeästi tehty vastuunjako myös sitouttaa työntekijät paremmin perehdytysprosessiin. Vastuun jakaminen useammalle henkilölle pienentää sekä esimiehen että yksittäisten henkilöiden työkuormaa. Mikäli työpaikassa työskentelee talon ulkopuolisia henkilöitä, esimerkiksi vuokratyöntekijöitä, jakautuu perehdytyksen vastuu sekä työntekijän lähettävälle että vastaanottavalle työnantajalle. (Ahokas 2013; Eklund 2018, 140 - 141.)

Perehdyttäjän yksi tärkeimmistä rooleista on toimia tukena uudelle työntekijälle. Jotta perehdyttäjä voi antaa riittävästi tukea perehdytettävälle, on perehdytykseen varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Perehdyttäjän tulee myös noudattaa perehdytys suunnitelmaa ja arvioida perehdytyksen etenemistä. Tärkeä rooli perehdyttäjällä on myös uuden työntekijän työkuorman arvioimisessa. Perehdyttäjän tulee pystyä etenemään perehdytysprosessissa perehtyjän kapasiteetin mukaisesti. Jokaisella perehdyttäjällä olisi hyvä olla myös oma perehdytys suunnitelmansa perehdytyksen käytännön toteutuksesta. Myös vuorovaikutuksen toimivuus ja sen riittävyys kuuluvat perehdyttäjän vastuualueisiin. (Eklund 2018, 145 – 147.)

Etäyhteydellä tapahtuva perehdytys luo myös erilaisen vastuun ja roolin perehdyttäjälle. Etätönn on todettu kasvattavan yksinäjäämisen riskiä. Uusien työntekijöiden voi olla myös vaikeampi mieltää omaa rooliaan työyhteisössä, kun työn tekeminen tapahtuu fyysisesti eri tiloissa. (Vehkaoja 2021.) Täten etäperehdytys voi olla haastavampaa kuin läsnä tapahtuva perehdytys.

2.7 Vuorovaikutus perehdytysprosessissa

Toimiva ja riittävä vuorovaikutus on pohja hyvälle perehdytysprosessille. Vuorovaikutus on kahden ihmisen välillä tapahtuvaa kommunikointia ja kumpikin osapuoli vaikuttaa vuorovaikutuksen toimivuuteen. Vuorovaikutus voi tapahtua montaa eri kanavaa käyttäen. Tyypillisesti vuorovaikutus tapahtuu kasvotusten, puhelimen välityksellä, sähköpostilla tai muuten digitaalisesti. (Eklund 2018, 147.)

Vuorovaikutuksen tärkeys korostuu perehdytysprosessin aikana, jotta perehdytettävä ja perehdyttävä ymmärtävät toisiaan. Kun perehdyttävä ja perehdytettävä ymmärtävät toisiaan, perehdyttävä voi varmistua siitä, että perehtyjä on ymmärtänyt opetettavan asian oikealla tavalla ja osaa toimia annettujen ohjeiden mukaisesti. Tärkeää olisi luoda hyvä vuorovaikutus henkilöiden välille jo heti alusta lähtien. Vuorovaikutus on laaja käsite ja se pitää sisällään muutakin kuin tiedon siirtämisen henkilöltä toiselle. Puutteet vuorovaikutuksessa johtavat helposti väärinymmärryksiin ja ristiriitatilanteisiin. (Eklund 2018, 148.)

Etäperehdytys luo haasteita vuorovaikutukselle, koska henkilöt eivät ole samassa tilassa fyysisesti. Ihmisten välinen luontainen vuorovaikutus vähenee kun henkilöt eivät ole fyysisesti samassa tilassa. Vehkaojan (2021) mukaan vuorovaikutuksen haasteet etätyössä voivat johtua siitä, että viestinnässä on vaikeampaa tulkita viestien vivahteita. Kun vuorovaikutus tapahtuu sähköisesti, on riski viestien väärinymmärrykseen suurentunut. Microsoft Teamsin kautta pidetyissä palaverissa on usein myös hankalampi tutustua uusiin työkavereihin. Mikäli henkilön on vaikea tutustua uusiin työkavereihin, on sillä vaikutusta työntekijän työyhteisöön juurtumiseen.

2.8 Kokemuksen vaikutukset perehdytyksessä ja työskentelyssä

Yksilöiden kokemuksilla on vaikutusta sekä perehdytykseen että työskentelyyn. Kokemus on tärkeä osa ihmisen jokapäiväistä arkea ja sosiaalista kanssakäymistä ja se on läsnä jokaisessa hetkessä. Yksilön kokemukseen vaikuttavat historia, nykyhetki sekä tulevaisuus. Kokemus syntyy ajatuksen kautta ja ajatuksen avulla pyritään jäsentelemaan ja ymmärtämään kokemuksia sekä antamaan niille merkityksiä. (Hyyppä ym. 2015.) Ihmiset voivat tarkastella asioita monelta eri tasolta ja erilaisten esiyymmärrysten pohjalta (Aaltonen ym. 2015, 15).

Kokemus käsitteenä pitää sisällään ihmisen oppimisen, kasvamisen ja kulttuuriin sosiaalistumisen prosesseja. Jokainen henkilö havainnoi todellisuutta omalla tavallaan ja liittää sen osaksi tuntemaansa viitekehykseen. Tulkinnat ja merkitykset ohjaavat yksilön tapaa hahmottaa asioita ja kykyä ottaa vastaan uutta tietoa. (Aaltonen ym. 2015, 16–17; KAMK University of Applied Sciences.) Tämän takia kokemus on myös edellytys kehittymiselle ja uuden oppimiselle. Kokemus ei kuitenkaan ole aina absoluuttinen totuus, koska se voi muokkautua erilaiseksi kuin se todellisuudessa on ollut. Tätä kutsutaan kokemuksen sekoittumiseksi tai väritymiseksi. (Hyyppä ym. 2015; Koivisto ym. 2014, 94.)

Asioita voidaan kokea kuultuna, nähtynä tai kerrottuna. Täten henkilön kokemukset eivät välttämättä synny vain omakohtaisesta kokemuksesta. Kokemuksella on monenlaisia

ulottuvuuksia ja ulottuvuudet voivat siis käsittää sekä yksilökohtaisia että yhteisökohtaisia kokemuksia. Työyhteisössä kokemus voi olla niin sanottua jaettua kokemusta. Työyhteisön jaettuihin kokemuksiin voi lukeutua esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri ja työyhteisössä vallitseva yhteinen tahtotila. (Hyyppä ym. 2015; Toikkanen & Virtanen 2018, 7.)

Yksilöiden kokemuksella on vaikutusta sekä perehdytykseen että työskentelyyn. Perehtyminen prosessina on aina yksilökohtainen tapahtuma, vaikka perehdytys toteutettaisiin yrityksen perehdytys suunnitelman mukaisesti. Yksilöt oppivat asioita eri tavoin ja eri aikataulussa ja suuressa roolissa perehdytystä on sekä perehdyttäjän että perehtyjän kokemukset. Se, onko perehtyjällä aikaisempaa kokemusta perehdytettävään asiaan ohjaa perehdytysprosessia ja vaikuttaa sen kestoon ja sisältöön. Myös perehdyttäjän kokemus sekä perehdytettävästä työstä että perehdyttäjän roolista on merkityksellinen tekijä perehdytysprosessin kannalta. Mikäli perehdyttäjällä itsellään on huonoja kokemuksia perehdytysprosessista, voi sillä olla vaikutusta uuden työntekijän perehdytykseen. (Eklund 2018, 128, 140–144).

Kokemukset eivät aina ole omakohtaista kokemusta ja ihmisillä on usein jo ennakkotieto tai ajatuskehikko käsiteltävään aiheeseen. Henkilöiden ennakkotieto voi vaikuttaa perehdytykseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Esimerkiksi henkilön kokemus omista taidoistaan tai kyvystä omaksua uusia asioita voi vaikuttaa henkilön perehdytykseen oleellisesti. (Aaltonen ym. 2015, 15.) Myös perehdyttäjän ennakkotiedot ja ajatuskehdot voivat vaikuttaa perehdytysprosessiin.

Perehdytykseen ja työskentelyyn vaikuttaa myös niin sanottu arkikokemus. Arkikokemus on kokemusta, jolla on suuri merkitys henkilöiden osaamiseen ja tekemiseen ja se syntyy nimensä mukaisesti työyhteisön arjessa. Työn tuottavuuteen ja työn jälkeen vaikuttavat myös henkilöiden kokemukset työn mielekkyydestä. Kun työ koetaan mielekkääksi, on sillä positiivisia vaikutuksia sekä tuottavuuteen että työn jälkeen. Mielekkyyden kokemukseen vaikuttaa myös työntekijän mahdollisuus itsensä kehittämiseen, työn monipuolisuus, saatu palaute ja kiitos. Positiivisia kokemuksia työntekijälle antaa myös se, että hän voi vaikuttaa omalla työllään. (Aaltonen ym. 2015, 15, 48–49 ; Hyyppä ym. 2015.)

Työilmapiiri on työyhteisön jaettua kokemusta (Hyyppä ym. 2015). Aro (2018, 39) määrittelee työilmapiirin pitävän sisällään yksilön kokemuksia omasta työympäristöstään. Työilmapiiri vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työyhteisöön ja sitä kautta myös työntekijöiden työn tekemiseen. Myös itse työllä on vaikutusta työilmapiiriin. Työilmapiiri voi joko edistää työn tekemistä tai toimia sen esteenä. Mikäli työilmapiiri koetaan työyhteisössä huonoksi, alkavat työntekijät usein kokea uupumusta, masennusta sekä ahdistuneisuutta. Näillä kaikilla on negatiivinen vaikutus henkilöiden työkykyyn ja sitä kautta myös työn tekemiseen.

Hyvällä työilmapiirillä taas on päinvastainen vaikutus työskentelyyn organisaatiossa. (Aro 2018, 9-10, 87.) Koska perehdytyksen keskeinen tehtävä on tutustuttaa uusi työntekijä työyhteisöön ja työtehtävään, voi huono työilmapiiri hankaloittaa perehdytysprosessia oleellisesti (Eklund 2018, 208).

Työyhteisön jaettua kokemusta voi olla myös työyhteisön yhteinen tahtotila (Hyyppä ym. 2015). Tahto ja tahtominen ohjaavat ihmisen toimintaa ja ovat ihmisten perusominaisuuksia. Tahtominen saa usein aikaiseksi toimintaa ja päämäärän saavuttaminen vaatii usein riittävän tahtotilan. Tahtoon kuuluu sitoutumista, motivaatiota, sisua ja orientoitumista ja se syntyy tietoisien ajattelun ja toiminnan kautta. Tahto on myös taito, jota voi harjoittaa. (Niemi 2013, 222, 225.) Työyhteisön tahtotilalla on siis suuri vaikutus työn tuloksellisuuteen ja päämäärien saavuttamiseen. Yleensä myös perehdytysprosessille on asetettu tavoitteet, joiden saavuttaminen vaatii riittävää tahtotilaa sekä perehtyjältä että perehdyttäjältä (Eklund 2018, 142,163).

3 Työskentely

3.1 Työsuhde

Työskentelyn lähtökohtana toimii työsopimus ja sen myötä syntyvä työsuhde. Työsopimuksella työnantaja ja työntekijä sopivat yksityiskohdat työn tekemiseen ja työn kuvaan. Työsopimusta ja työntekoa säädellään myös eri laeissa sekä työehtosopimuksissa. (Työsuoja. Työsuhde sovitaan työsopimuksessa.) Keskeisimpiä työn tekemistä sääteleviä lakeja yksilön näkökulmasta ovat työsopimuslaki (55/2001), työaikalaki (605/1996) ja vuosilomalaki (162/2005). Tärkeimmät työyhteisöä koskettavat lait ovat työehtosopimuslaki (436/1946) ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 5.)

Työ liittyy vahvasti suomalaiseen kulttuuriin. Siihen liittyy muitakin merkityksiä kuin toimentulon ansaitseminen. Työ vaikuttaa yksilön omanarvon tunteeseen ja käsitykseen yksilön sosiaalisesta asemasta. Työ ja sen sosiaaliset kanssakäymiset muodostavat myös suuren osan yksilön elämän sisällöstä. (Aaltonen ym. 2015, 77–78.)

3.2 Etätyöskentely

Etätyö on työtä, joka tehdään työpaikan ulkopuolella ja sille on tunnusomaista tietotekniikan hyödyntäminen. Usein etätyö on sellaista työtä, jota voisi tehdä myös varsinaisella työpaikalla. Etätyö voi olla satunnaista tai säännöllistä ja usein siihen liittyy aikataulun vapauksia. Joillakin aloilla etätyöskentelijän oletetaan kuitenkin työskentelevän normaalina työaikana. (Vilkman 2016, 13.)

Etätyöskentely voi tehostaa työn tekemistä kun henkilöt saavat työskennellä omassa ympäristössään oman aikataulun mukaan. Etätyön ansiosta muu elämä ja työ ovat joustavammin yhdistettävissä. Etätyössä henkilöiden on huomattu kokevan vähemmän kuormitusta kuin läsnä työskennellessä ja sen etuna koetaan myös työmatkojen henkisen stressin poistuminen. Erityisesti pitkät ja ennalta-arvaamattomat työmatkat voivat kuormittaa työntekijää enemmän kuin itse työ. Etänä tehtävä työ lisää myös työntekijän itsenäisyyttä ja vastuullisuutta, jonka on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijän työmotivaatioon. Virtuaalisesti toimivien tiimien on huomattu olevan myös tehtäväkeskeisempiä, liiketoimintasuuntautuneempia, suunnitelmallisempia ja tasa-arvoisempia. (Vilkman 2016, 16–18; Haapakoski ym. 2020, 73–74.)

Etätyöskentelyn etuna on myös työnantajan kustannusten pieneminen, koska toimistotiloja ja kalusteita tarvitaan vähemmän. Etätyön on todettu vähentävän myös sairauspoissaoloja, koska kotoa käsin on mahdollista työskennellä hieman sairaanakin. (Vilkman 2016, 18.)

Etätyömahdollisuus voikin olla yritykselle yksi keino rakentaa yrityksestä positiivinen mielikuva, jonka avulla sen on helpompaa rekrytoida osaavaa henkilökuntaa. Etätyömahdollisuus vaikuttaa myös työpaikkaan sitoutumiseen. Mikäli työtä voidaan tehdä etäyhteydellä, ei työpaikkaa vaihdeta niin helposti. (Vilkman 2016, 16–18.)

Etätyön suurimmat haasteet liittyvät vuorovaikutukseen, työskentelytapoihin, luottamukseen sekä yhteisöllisyyteen. Haasteena on toimivan tiimin ja tiimityön aikaansaaminen, mikäli henkilöt työskentelevät täysin etäyhteydellä. Mikäli tiimi ei koe yhteenkuuluvuutta, vaikuttaa se heidän vuorovaikutukseensa negatiivisesti. Heikko tiimiytyminen vaikuttaa negatiivisesti myös työmoraaliin sekä työhön sitoutumiseen. Etätyöskentelyyn tuo haasteita myös se, että virtuaalisuutta ei osata hyödyntää riittävästi. Virtuaalisuus tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia työn toteuttamiselle, mutta usein työskentelyä pyritään toteuttamaan kuten ennenkin. Tämä voi johtaa yhteistyön kärsimiseen ja johtamisen vaikeuksiin. (Vilkman 2016, 16–20.) Yksilön etätyöhön voi tuoda haasteita myös työympäristö. Kaikilla työolosuhteet kotona eivät välttämättä ole yhtä hyvät kuin toimistolla. Myös elämäntilanteeseen liittyvät ongelmat voivat pysyä pitkään piilossa, mikäli henkilö työskentelee täysin etäyhteydellä. (Haapakoski ym. 2020, 156–157.)

Etätyöskentelyssä on tärkeää löytää oikea kanava keskustelulle. Kokous- ja kommunikaatiotekniikoilla on suuri vaikutus tiimin toimintaan. Tärkeää on löytää juuri kyseistä tiimiä hyödyttävä kanava, jota kaikkien on luonteva ja helppo käyttää. Luottamuksen rakentaminen etätyössä on tärkeää, jotta kaikille tulee tunne siitä, että asiat toimivat ja työt tulevat tehdyksi. Myös yhteenkuuluvuuden tunne on oleellista virtuaalitiimin toiminnan kannalta. Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne rakentuvat siitä, että henkilö kokee olevansa arvostettu osa työyhteisöä. Täten etätyössä tulisikin panostaa sanoittamaan arvostustaan ja tunteitaan. Tärkeää on myös, että kaikki tulevat kuulluksi. Etäpalaveri ja -tapaamiset vaativat enemmän asioiden suunnittelua ja järjestelyä etukäteen, koska asioiden improvisoiminen ei onnistu yhtä helposti verkossa. (Haapakoski ym. 2020, 50–50 ja 63; Vehkaoja 2021.)

3.3 Työskentelyn merkitys työntekijän näkökulmasta

Työskentelyllä voi olla monia eri merkityksiä työntekijän näkökulmasta. Työltä etsitään nykyisin yhä enemmän merkityksellisyyttä, mielekkyyttä ja sisältöä. Merkityksen kokeminen lisää hyvinvointia ja sitä voidaan pitää myös työhyvinvoinnin tärkeimpänä taustatekijänä. Jos henkilö kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi, on sillä positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Suuremmille ikäluokille työn merkitys liittyy itselliseen asemaan kun taas ikääntyneet korostavat auktoriteettien kunnioittamista. Työn sisällölliset merkitykset

korostuvat nuoremassa ikäpolvessa. Työltä odotetaan työn sisällöllistä kiinnostavuutta, ihmisten kohtaamista sekä turvallisuutta. (Aaltonen ym. 2015, 47–48.)

Yksi työskentelyn merkityksistä on antaa tekijälleen toimeentulo eli palkka. Palkka ei ole kuitenkaan ainoa merkittävä tekijä työssä. Palkan merkitys korostuu silloin, kun henkilö kokee saavansa liian pientä palkkaa työnkuvaan nähden. Palkan määrää voidaan verrata myös statukseen, minkä merkitys voi vaihdella suuresti eri henkilöiden välillä. Tärkeämpää työskentelyn näkökulmasta on kuitenkin toimiva työyhteisö, työtoverit ja esimies. Tärkeinä seikkoina pidetään myös mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Työn odotetaan lisäävän myös mielenkiinnon kohteita ja haasteita. (Aaltonen ym. 2015, 81–82.)

3.4 Työskentelyn merkitys työnantajan näkökulmasta

Työnantajan näkökulmasta työskentely on myös merkityksellinen asia. Se antaa työnantajalle oikeuksia työntekijöiden suhteen, mutta toisaalta se tuo myös mukanaan monia velvollisuuksia. Työnantajaa velvoittavat lait ja työehtosopimus, jotka säätelevät työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia työntekijän ja työskentelyn suhteen. Se antaa työnantajalle ohjeita ja reunaehdoja työn toteuttamiselle. Työnantajalla on työnjohto-oikeus, jonka perusteella hän saa määrätä työntekijän työn sisällöstä ja sen suorittamistavasta. Työnantajalla on oikeus myös määritellä työskentelyn ajankohta ja -paikka. Työn sisällöstä ja sen toteuttamisesta tulee sopia kirjallisesti. Työnantajalla on myös oikeus valvoa työskentelyä, koska työnantajan vastuulla on työturvallisuuden noudattaminen. (Työsuojelu. Oikeudet ja velvollisuudet työssä.)

Yritystoiminnan ja työnantajan näkökulmasta työn tuloksellisuus ja työstä suoriutuminen ovat oleellisia asioita. Työn tekemisestä huolehtii yleensä henkilöstö, jonka innostuneisuus ja motivaatio vaikuttavat siihen, miten he työnsä hoitavat. Henkilöstön työskentelyllä on suora vaikutus yrityksen tehokkuuteen, työn tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Nämä taas määrittelevät yrityksen mahdollisuuksia menestyä nyt ja tulevaisuudessa. (Tyni 2016; Viikman 2016, 72–73.)

3.5 Työn tekemiseen vaikuttavat tekijät

Työn tekemiseen vaikuttavat monet eri tekijät, jotka voivat olla joko henkilön työskentelyä edistäviä tai sitä haittaavia. Nämä tekijät voivat olla joko yksilöstä, työyhteisöstä tai työympäristöstä lähtöisiä. Yksi tärkeä yksilön työskentelyyn vaikuttava tekijä on työhyvinvointi. Työhyvinvoinnilla on kokonaisvaltainen vaikutus henkilön työkykyyn ja sitä kautta myös työskentelyyn ja työn tuottavuuteen. Työhyvinvoinnilla voi olla työntekoon joko

kielteisiä tai myönteisiä vaikutuksia. Vaikutukset voivat olla myös pitkä- tai lyhytaikaisia. Työhyvinvointi koostuu monista eri osa-alueista, joita ovat työ ja työn mielekkyys, terveys, hyvinvointi sekä turvallisuus. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös muun muassa työyhteisön ilmapiiri, työntekijöiden ammattitaito sekä johtaminen. Työn tekemiseen ja työhyvinvointiin vaikuttaa negatiivisesti työuupumus, työholismi ja työhön tylsistyminen. Positiivisesti työn tekemiseen ja työhyvinvointiin taas vaikuttavat koettu työn imu ja työtyytyväisyys. (Mäkikangas ym. 2017, 117–119; Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Työpäivään sisältyvät työtehtävät vaikuttavat oleellisesti yksilön työhyvinvointiin. Työn psyko-sosiaaliset piirteet ja olosuhteet voidaan jakaa työn voimavaroihin ja työn vaatimuksiin, jotka ovat toimialakohtaisia. Työn voimavarat voivat olla fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia. Fyysisiä voimavaroja voivat olla työskentelytilat, jotka mahdollistavat hyvän työergonomian ja hyvät työskentelymahdollisuudet. Psykologisia voimavaroja ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet omaa työtään kohtaan. Työyhteisön ja esimiehen tuki taas lukeutuvat sosiaalisiin voimavaroihin. Organisatorisia voimavaroja taas ovat työn pysyvyys ja varmuus sekä turvallinen työskentelyilmapiiri. Työn voimavarat ovat tärkeitä myös henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen kannalta. (Mäkikangas ym. 2017, 150–151.)

Työn voimavarat edesauttavat työn imun kokemusta ja motivoivat työskentelemään. Nämä edesauttavat myös työntekijän sitoutumista kyseiseen työpaikkaan ja -tehtävään. Työn imulla tarkoitetaan henkilön positiivista mielikuvaa ja tunnetilaa työskentelyä ja työtä kohtaan. Työn imua voidaan kuvailla tarmokkuudella, omistautumisella sekä uppoutumisella. Työn imua kokevat henkilö menevät mielellään töihin ja he kokevat työnsä tärkeäksi ja mielekkääksi. Vastoinikäymisten kohtaaminen työssä on helpompaa ihmiselle, joka kokee työn imua työssään. (Mäkikangas ym. 2017, 150–151.)

Työn vaatimukset voidaan jakaa kuten työn voimavaratkin, fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin vaatimuksiin. Fyysiset vaatimukset näkyvät esimerkiksi huonona ergonomiana. Psyykkisiä vaatimuksia voivat olla haastavat asiakastilanteet tai muut, emotionaalisesti työntekijää kuormittavat tilanteet. Sosiaaliset vaatimukset korostuvat ristiriitatilanteissa eri tahojen, esimerkiksi johdon ja henkilöstön välillä. Muutostilanteet taas lisäävät työn organisatorisia vaatimuksia. Voimakkaat vaatimukset työyhteisössä voivat johtaa työuupumukseen. (Mäkikangas ym. 2017, 150–151.)

Jako työn vaatimuksiin ja vastuihin voi joissakin tapauksissa olla liian yksioikoinen. Työn tekemiseen liittyvät vaatimukset voidaan jakaa myös este- ja haastevaatimuksiin. Estevaatimukset lisäävät työn kuormittavuutta kun taas haastevaatimukset voivat sopivassa suhteessa lisätä työmotivaatiota ja työn imua. Estevaatimuksia voivat olla

esimerkiksi työn byrokratia tai työorganisaatioon liittyvät rooliongelmät. Haastevaatimuksia ovat esimerkiksi vastuullisuus, oppimis- ja päätöksentekovaatimukset ja toisinaan jopa kiire. Sopivan suuruisina haastevaatimukset lisäävät työn imua ja ehkäisevät työssä tylsistymistä. Mikäli haastevaatimukset kasvavat kuitenkin liian suuriksi, voivat ne myös aiheuttaa työuupumusta. Eri ihmiset voivat kokea myös eri haasteet erisuuruisina. Täten myös yksilölliset voimavarat vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin ja sitä kautta myös työn tekemiseen. (Mäkikangas ym. 2017, 150–153.)

Henkilön kokemat myönteiset kokemukset itseä ja omaa osaamista kohtaan lisäävät työn imua. Korkea työn imu ja työuupumuksen puuttuminen ovat merkityksellisiä tekijöitä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Näillä on vaikutusta terveyteen, työn tuottavuuteen, työkykyyn sekä toimintatapoihin. Työntekijät, jotka kokevat työn imua ovat usein myös lojaaleja ja sopeutuvat paremmin muutoksiin. (Mäkikangas ym. 2017, 152–153.)

4 Henkilöstöhallinnon palveluiden työntekijöiden kokemukset perehdytysprosessista

4.1 Henkilöstöhallinnon palvelut ja alalla tarvittavat taidot

Henkilöstöhallinto voidaan lyhentää kirjainyhdistelmällä HR. Pohja henkilöstöhallinnolle lähtee yrityksen strategiasta ja toimialasta. Henkilöstöhallinnon tehtävä on tukea yrityksen liiketoiminnan tavoitteita henkilöstöön liittyvien toimintojen kautta. Henkilöstöhallinto voi pitää sisällään erilaisia tehtäviä, riippuen yrityksen koosta ja toimialasta. Usein henkilöstöhallinto pitää sisällään uusien työntekijöiden rekrytoinnin, palkkahallinnon ja työhyvinvoinnin. Henkilöstöhallinnon osa-alueita voidaan myös ulkoistaa. Tyypillisimmät ulkoistettavat henkilöstöhallinnon osa-alueet ovat palkkahallinto ja rekrytointi. Henkilöstöhallinnon tehtävät vaativat osaamista työlainsäädännöstä sekä henkilöstöä koskevista säännöksistä. Nykyisin henkilöstöhallinnossa hyödynnetään usein myös HR-tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmien avulla voidaan hallinnoida työsuhteita ja – sopimuksia saumattomasti ja nopeasti. Tämä vaatii henkilöstöhallinnon työntekijältä teknistä järjestelmäosaamista. (Männistö 2017.)

Yhteistyöyritys hoitaa asiakkaidensa henkilöstöhallinnon palveluita. Suurin osa henkilöstöhallinnon työtehtäviä ovat palkanlaskentaan liittyvät työtehtävät. Yrityksen henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden tulee hallita hyvin työehtosopimukset, asiakasorganisaation paikalliset sopimukset sekä sisäiset ohjeet. Palkanlaskijan tehtävä on usein asiantuntijatyötä, johon sisältyy palkan oikeellisuuden tarkistamisen ohella paljon tietojen siirtymisen valvontaa eri järjestelmien välillä. Suuri osa työnkuvaa on myös työehtosopimusten ja työlainsäädännön toteutumisen valvontaa. Palkanlaskijan tulee myös huolehtia verohallinnon ja sosiaalivakuutusten vaatimuksista ja niiden oikeellisuudesta. (Hynynen 2020.)

Palkanlaskenta on osa taloushallintoa. Täten palkanlaskennassa vaaditaan osittain samoja taitoja, kuin taloushallinnon työssäkin. Taloushallinnossa vaadittavia taitoja ovat muun muassa taidot taloushallinnon prosesseista, toimialaosaamisesta sekä verotuksesta ja yhtiöoikeudesta. Taloushallinnon työntekijän tulee olla tarkka ja huolellinen. Työskentely taloushallinnossa vaatii systemaattista ja yleensä itsenäistä ja vastuullista työskentelytapaa. (Hirsimäki & Sihvonen 2018.)

Henkilöstöhallinnon työ on hyvin pitkälti tietotyötä. Tietotyössä korostuu tiedon käsittelyn osaaminen sekä huomiokyky. Tietotyössä on pystyttävä keskittymään monen asian tekemiseen sekä muistamaan hyvin asioita. Tietotyö vaatii tekijältään myös päätöksentekokykyä ja ongelmanratkaisutaitoja. Koska tietotyötä tehdään pääsääntöisesti

tietotekniikkaa hyödyntäen, on työntekijöiden pystyttävä oppimaan jatkuvasti uutta. (Kalakoski & Valtonen) Tietotyön tekeminen kuormittaa työntekijää yleensä kognitiivisten vaatimusten kautta. Kognitiivisten vaatimusten lisääntyminen lisää usein myös työn henkistä kuormittavuutta. (Mäkikangas ym. 2017, 73.)

4.2 Perehdytyksen taustatiedot

Opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen haastateltiin viittä perehtyjää ja viittä perehdyttäjää. Haastattelussa kysyttiin perehtyjien ja perehdyttäjien työkokemuksesta kyseisessä työpaikassa sekä aikaisempaa työkokemusta kyseiseltä alalta. Työkokemus vastaajien kesken vaihteli kyseisessä yrityksessä kahdesta kuukaudesta yli kymmeneen vuoteen (Taulukko1.).

Aika	Vastaajien lukumäärä (perehtyjät)	Vastaajien lukumäärä (perehdyttäjät)
2–3 kk	2	
5 kk	2	
8 kk	1	
2 v		1
5–7 v		2
9–11 v		2

Taulukko 1. Haastateltavien työkokemus kyseisessä työpaikassa

Osalla vastaajista ei ollut aikaisempaa työkokemusta alalta, ennen kyseiseen organisaatioon siirtymistä. Toisilla taas työkokemusta oli ehtinyt kertyä jopa vuosikymmenien ajalta (Taulukko 2.). Yksi perehtyjistä kertoi, että hänellä oli aikaisempaa työkokemusta alalta, mutta hän ei määritellyt aikaisemmalle työkokemukselle tarkempaa aikamäärettä.

Aika	Vastaajien lukumäärä (perehtyjät)	Vastaajien lukumäärä (perehdyttäjät)
0 kk	3	1
11–12 kk		2
8-9 v	1	1
30 v		1
Ei määritelty	1	

Taulukko 2. Haastateltavien muu työkokemus alalta

Perehdytyksen toteuttaminen vaihteli eri perehdytettävien ja perehdyttäjien kesken. Kuusi haastateltavista kertoi perehdytysprosessin toteutuneen n. 50 % etäyhteydellä ja 50 % läsnä. Muut neljä perehdytysprosessia oli toteutettu 90–100 % etäyhteydellä. Yhdeksällä vastaajista ei ollut aikaisempaa kokemusta etäperehdytyksestä. Yhdellä perehdyttäjällä oli

aikaisempaa kokemusta yksittäisten työtehtävien opastamisesta etäyhteydellä ennen varsinaista perehdytysprosessia.

Haastateltavien perehdytyksen kesto vaihteli kahdesta kuukaudesta viiteen kuukauteen. Aktiivista perehdytystä suurin osa perehtyjistä ja perehdyttäjistä koki olevan parit ensimmäiset kuukaudet. Näiden ensimmäisten kuukausien aikana monet perehtyjät tarvitsivat apua päivittäin. Tämän jälkeen opastusta työhön tarvittiin harvemmin ja perehtyjät olivat kykeneväisempiä itsenäisempään työskentelyyn.

4.3 Perehdytyksen välineet ja niiden käyttökokemukset

Yrityksen perehdytysprosessissa hyödynnettiin pääsääntöisesti Microsoft Teamsia sekä Microsoft OneNotea. Näitä ohjelmia käyttivät kaikki vastaajista. Muita yksittäisiä välineitä perehdytysprosessissa mainittiin olevan sähköposti ja kyseisen alan työehtosopimus. Microsoft Teamsin kautta perehdytys tapahtui kirjoittamalla viestejä joko tiimien keskustelufoorumille tai suoraan perehdyttäjälle. Microsoft Teamsissä perehdytystä tehtiin myös videopuheluilla hyödyntämällä samalla ohjelman näytönjakoa. Suurin osa tiimien välisestä vuorovaikutuksesta tapahtui Microsoft Teamsin kautta. Keskusteluiden lomassa sekä perehdyttäjät että perehdytettävät olivat voineet jakaa myös kuvakaappauksia, joiden avulla he olivat pyrkineet tarkentamaan mahdollista ongelmaa tai ratkaisua. Pääasiassa pieniä ongelmatapauksia oli pyritty ratkaisemaan keskustelufoorumille kirjoittamalla ja suuremmissa ongelmatapauksissa tai vaikeammissa asiakokonaisuuksissa oli hyödynnetty videopuhelua ja näytönjakoa. Microsoft OneNote oli toiminut myös perehdytyksen välineenä, koska tiimien työohjeita ja toimintatapoja oli kirjattu muistiin OneNoteen. Microsoft OneNotesta perehtyjät olivat voineet myös itsenäisesti tutustua työohjeisiin.

Kaikki vastaajat kokivat Microsoft Teamsin käytön helpoksi ja toimivaksi etäperehdytyksen aikana. Myös vuorovaikutus perehtyjän ja perehdyttäjän välillä oli toiminut pääsääntöisesti hyvin Microsoft Teamsin kautta. Osa perehdyttäjistä koki Microsoft Teamsin olleen etäperehdytyksen tärkein väline. E erityisen hyvänä koettiin videopuhelut ja näytön jakaminen työvaiheita opetellessa. Yhden perehdyttäjän mielestä näiden välineiden avulla perehdyttäminen oli jopa etäyhteydellä helpompaa kuin lähiperehdytys. Microsoft Teamsin käytön hankaluutena kolme vastaajista oli kokenut kysymysten ja vastausten esittämisen kirjoittaen. Kyseiset vastaajat kokivat myös, että lähiperehdytyksessä asioiden selvittäminen olisi ollut nopeampaa ja helpompaa. Kolme vastaajista mainitsi etäperehdytysvälineiden käytön haasteeksi tekniset ongelmat.

Microsoft OneNote oli myös keskeinen väline organisaation perehdytysprosessissa. Microsoft OneNoten ohjeet ja sen käyttäminen jakoi perehtyjien mielipiteitä. Kaksi

perehtyjistä oli kokenut tiimin OneNote ohjeet hyödyllisinä. Heidän mielestään hyvä puoli ohjeissa oli myös se, että kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus katsoa ohjeita ja muokata niitä. Yksi perehtyjistä koki OneNotesta löytyvillä ohjeilla olleen suuri merkitys hänen perehdytyksessään. Kolme perehtyjistä oli kuitenkin kokenut OneNoten yhteiset ohjeet hankaliksi. Kyseiset perehtyjät kokivat OneNoten suurimmaksi haasteeksi sen, että tietoa ja ohjeita oli paljon. Tämän lisäksi ohjeita oli monessa paikassa ja ohjeet olivat epäloogisessa järjestyksessä. Kaikki ohjeet eivät olleet myöskään riittävän tarkkoja, jotta ohjeiden avulla olisi saanut työsuoritukset tehtyä. Vastauksissa nousi esille myös se, että ohjeissa ei välttämättä ollut huomioitu aloittelevia työntekijöitä. Monet perehtyjät olivatkin tehneet itse muistiinpanoja perehdytyksen aikana.

Perehdyttäjät kokivat Microsoft OneNoten pääsääntöisesti hyvänä ja toimivana apuvälineenä perehdytyksessä, koska perehtyjää oli voinut ohjeistaa katsomaan ohjeita itsenäisesti sieltä. Erityisesti OneNoten ohjeet oli koettu toimivaksi, jos perehdytettävällä oli jo aikaisempaa työkokemusta alalta. Tällöin perehdytettävä oli ymmärtänyt ohjeita paremmin ja osannut toimia niiden mukaisesti. Yksi perehdyttäjistä nosti Microsoft OneNoten ongelmaksi sen, että OneNoten ohjeet oli jouduttu laatimaan hyvin nopealla aikataululla koronapandemian vuoksi. Tämän takia ohjeet eivät olleet niin kattavia ja tarkkoja. Yksi perehdyttäjä oli kokenut haasteeksi myös sen, että yrityksessä oli käytössä tällä hetkellä kaksi eri palkkaohjelmaa ja toisesta ohjelmasta ei ollut laadittu yhtä tarkkoja ohjeita kuin toisesta. Kaiken kaikkiaan vastaajat olivat kokeneet etäperehdyttämisen välineet toimiviksi kun niitä käytettiin yhdessä.

4.4 Kokemuksia etäperehdytyksestä

Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin kokemuksia etäperehdytyksestä, sen hyvistä puolista ja haasteista (Taulukko 3.). Etäperehdytysvälineet oli koettu pääsääntöisesti toimiviksi ja sillä oli ollut myös positiivinen vaikutus sekä perehtyjien että perehdyttäjien kokemuksiin kyseisestä perehdytysmuodosta. Perehtyjistä 80 % mainitsi ruudunjako ominaisuuden vaikuttaneen positiivisesti heidän kokemuksiinsa etäperehdytyksestä. Ruudunjako – ominaisuuden avulla, he pystyivät tekemään eri työvaiheita etäyhteydellä ja samanaikaisesti perehdyttäjä pystyi seuraamaan ja opettamaan heitä reaaliaikaisesti. Tämä oli helpottanut asioiden oppimista ja muistamista. Etäperehdytyksessä perehtyjä ja perehdyttäjä olivat voineet myös sopia, kumpi tekee opeteltavan työsuorituksen ja kumpi toimii tarkkailijana.

Etäperehdytyksessä koettiin myös ongelmia (Taulukko 3.) Kolme perehtyjistä oli kokenut vaikeuksia pysyä tilanteen tasalla sekä saada kokonaiskuvaa työstä ja sen sisällöstä. Kokonaiskuvan puuttuminen oli vaikuttanut siihen, että työ oli tuntunut sekavalta ja

perehtyjien oli vaikea ymmärtää eri työvaiheiden tarkoitusta. Kokonaiskuvan syntyminen oli vienyt perehtyjiltä useita kuukausia. Myös kommunikaatiossa oli koettu ongelmia. Kaksi perehtyjistä olisi toivonut, että perehdyttäjät olisivat olleet aktiivisemmin yhteydessä perehtyjiin. Perehtyjät olisivat toivoneet, että perehdyttäjät olisivat kysyneet useammin perehtyjien kuulumisia ja heidän näkemyksiään omasta osaamisestaan ja oppimisen tarpeesta. Yksi perehtyjistä kertoi myös kaivanneensa enemmän tukea perehdytysprosessin aikana ja hän oli kokenut olevansa taakkana muille tiimin jäsenille, koska muilla tiimin jäsenillä oli kiire. Kyseinen perehtyjä koki myös, että hän ei ollut saanut sellaista perehdytystä kuin olisi toivonut. Perehtyjistä 80 % olisi toivonut enemmän läsnä tapahtuvaa perehdytystä, koska he kokivat sen selkeämpänä ja kysymysten esittämisen helpompana. Kolme perehtyjistä oli kokenut etäperehdytyksen aluksi stressaavana ja pelottavana. Myös omien mielipiteiden ilmaiseminen etänä ja keskusteluihin osallistuminen oli ollut osalle perehtyjistä hankalampaa etänä työskennellessä.

Etäperehdyttämisen hyvät puolet	Etäperehdyttämisen hankaluudet
<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Teams -videopuhelut ja ruudunjako - mahdollisuus keskittyä opettamiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> - vaikeus pysyä tilanteen tasalla - vaikeus saada kokonaiskuvaa työkuvasta ja sen sisällöstä - kommunikointivaikeudet - tuen puute perehdytyksen aikana - yksittäisten ongelmatapausten selvittäminen etätyövälineillä - järjestelmäoikeuksien puuttuminen - ongelmat työvälineiden toiminnassa - vaikeus keskittyä työn tekemiseen kotona - suurempi kynnys kysyä apua etäyhteydellä.

Taulukko 3. Vastaajien kokemukset etäperehdyttämisen hyvistä ja huonoista puolista

Perehdyttäjien kokemukset etäperehdytyksestä vaihteli. Kaikki perehdyttäjät olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen onnistuu myös etäyhteydellä, mutta 80 % perehdyttäjistä piti lähiperehdytystä parempana vaihtoehtona. Etäperehdytyksen toimivuuteen vaikutti se, oliko perehtyjällä aikaisempaa työkokemusta alalta ja kyseisestä organisaatiosta. Perehdytysmuodon toimivuuteen koettiin vaikuttavan myös, kuinka kauan

perehdytysprosessi oli kestänyt. Pääsääntöisesti etäperehdyttäminen koettiin toimivammaksi kun perehtyjällä oli jo aikaisempaa työkokemusta. Perehdyttäjät kertoivat myös etäperehdytyksen toimivan joidenkin työvaiheiden opettamiseen paremmin kuin toisiin. Etäperehdyttämisessä perehdyttäjät kokivat työtehtävien opettamisen näytönjaon ja videopuhelun avustuksella helpommaksi kuin opettamisen kirjoittamalla. Yksi perehdyttäjistä koki etäperehdytyksen parempana vaihtoehtona kuin lähiperehdytyksen, koska toimistolla työskennellessä hänen oli vaikeampi keskittyä opettamiseen toimistolla olevien häiriötekijöiden takia.

Perehdyttäjät nostivat kommunikaation vaikeudet yleisesti etäperehdyttämisen haasteiksi. Kommunikaation ongelmat vaikuttivat muun muassa siihen, että perehdyttäjät eivät voineet etäperehdytyksen aikana olla varmoja siitä, onko perehtyjä ymmärtänyt ja oppinut opeteltavan asian. Yleiseksi ongelmaksi kaikki perehdyttäjät kokivat myös etäperehdytyksessä yksittäisten kysymysten esittämisen ja niihin vastaamisen. Koska kysymyksiin vastaaminen oli haastavampaa etäperehdytyksen aikana, oli osa perehtyjistä kerännyt kysymyksiä etätyöviikkoina ja esittänyt nämä kerätyt kysymykset vasta lähiperehdytysviikolla.

Kyseisessä työtehtävässä käytetään monia eri järjestelmiä, joten työntekijät tarvitsevat monia erilaisia oikeuksia työtehtävien tekemiseen. Kaksi perehdyttäjistä oli kokenut, että perehtyjän oikeuksien puuttuminen eri järjestelmiin sekä ongelmat työvälineiden toiminnassa olivat tuoneet haasteita perehdytysprosessiin. Koska suurin osa organisaatiosta työskentelee tällä hetkellä etäyhteydellä, tulee tietoa paljon ja monista eri kanavista. Osa perehdyttäjistä oli kokenut haastavaksi oikeiden tietojen poimimisen valtavasta tietomäärästä. Haastattelussa tuli ilmi, että kyseinen ongelma ei koskettanut vain perehdytysprosessia, vaan laajemminkin organisaation toimintaa.

Suurin osa perehtyjistä (80 %) koki etäperehdytyksen sujuneen loppujen lopuksi hyvin ja kahden perehtyjän mielestä etäperehdytys oli ollut positiivinen yllätys. Kahdella muulla perehtyjällä etäperehdytys oli alkanut sujumaan paremmin, kun perehdytystä oli takana useampi kuukausi. Kolme perehdyttäjistä koki etäperehdytyksen sujuneen hyvin, eikä heillä ollut suuria haasteita perehdytysjakson aikana.

4.5 Kokemuksia lähiperehdytyksestä

Vastaajien kokemukset lähiperehdytyksestä olivat pääsääntöisesti vain positiivisia (Taulukko 4.). Lähiperehdytyksen hyviksi puoliksi koettiin kommunikaation helppous. Monien perehtyjien oli ollut helpompi ymmärtää opeteltavia asioita, kun asioita opeteltiin perehdyttäjän kanssa fyysisesti samassa tilassa. Läsnä tapahtuvan perehdytyksen aikana

oli ollut helpompi myös esittää jatkokysymyksiä opeteltavasta aiheesta. Kun perehtyjät olivat saaneet kattavampia vastauksia heidän esittämiinsä kysymyksiin, oli se tukenut monen perehtyjän työhön oppimista. Läsnä perehdytyksessä oli helpompi saada myös apua muilta, jos perehdyttäjä ei ollut töissä. Erityisesti lähiperehdytyksen hyvät puolet olivat korostuneet, kun opeteltiin vaikeampia työtehtäviä.

Negatiiviset kokemukset läsnä perehdytyksestä liittyivät lähinnä lähiperehdytyksen määrään (Taulukko 4.). Perehtyjistä 80 % olisi halunnut saada enemmän lähiperehdytystä. Negatiivisia tuntemuksia ensimmäisenä työpäivänä oli tuonut myös tieto siitä, että perehdytys tapahtuisi etäyhteydellä jo heti seuraavalla viikolla. Tämä oli tuonut stressiä ja kiireen tuntua perehdytykseen, jotta ensimmäisellä viikolla ehdittiin opetella riittävästi asioita etäviikkoa varten. Perehtyjät, joiden mielestä etäperehdyttäminen oli haastavaa, pyrkivät työskentelemään toimistolla aina kuin mahdollista. Myös läsnä perehdytyksessä ongelmana oli ollut perehdyttäjän kiire. Perehdyttäjän kiireen koettiin vaikuttaneen siihen, että osan perehtyjistä oli ollut vaikea muodostaa kokonaiskuvaa työtehtävästä. Yksi perehtyjistä kuvasi olevansa ikään kuin puolisokea, koska hän ei ymmärtänyt; mitä tehtävään kuului, miten eri asiat vaikuttivat toisiinsa, miten asioita tehtiin ja minkä takia. Perehdyttäjien kiire oli näkynyt esimerkiksi siinä, että heillä ei ollut riittävästi aikaa selittää eri työtehtäviä. Tämä oli hidastanut työtehtävien oppimista. Oppimista koettiin hidastavan myös perehdytyksen rytmitys läsnä- ja etäperehdytykseen. Yksi perehtyjistä toi esille myös tiimin jäsenien erilaiset toimintatavat, joiden vuoksi yhden ja oikean toimintatavan oppiminen oli ollut vaikeaa.

Lähiperehdytyksen hyvät puolet	Lähiperehdytyksen hankaluudet
<ul style="list-style-type: none"> - sujuvampi kommunikaatio - laajempi tiedon saaminen opeteltavasta aiheesta - helpompi saada apua - selkeys ja helppous - tehokkuus - helpompi seurata perehdytyksen etenemistä. 	<ul style="list-style-type: none"> - vähäinen lähiperehdytyksen määrä - kiireen tuntu - perehdyttäjän kiire - keskittymisen häiriintyminen.

Taulukko 4. Vastaajien kokemukset lähiperehdytyksen hyvistä ja huonoista puolista

Suurin osa perehdyttäjistä (80 %) koki läsnä perehdytyksen pääsääntöisesti selkeämpänä ja helpompana kuin etäperehdytyksen. Osa perehdyttäjistä koki sen olevan myös tehokkaampaa. Lähiperehdytyksen hyvänä puolena perehdyttäjät kokivat perehdytyksen seuraamisen ja arvioinnin. Perehdyttäjien oli helpompi seurata ja arvioida perehtyjän oppimista ja asioiden ymmärtämistä kun he olivat perehtyjän kanssa fyysisesti samassa tilassa. Myös kommunikaation koettiin olevan selkeämpää läsnä perehdytyksessä, koska työtehtävistä pystyi keskustelemaan laajemmin lähiperehdytyksen aikana. Yksi perehdyttäjistä oli sitä mieltä, että perehdytysmuodolla ei ollut suurta vaikutusta perehdytysprosessin kulkuun. Hän koki, että perehdytys olisi hyvin samankaltaista, tapahtuisi se etäyhteydellä tai läsnä. Tärkeänä asiana hän koki perehtyjän vastuun kertoa omasta osaamisestaan ja oppimisestaan rehellisesti ja avoimesti.

Perehdyttäjillä ei ollut juurikaan negatiivisia kokemuksia läsnä tapahtuvasta perehdytyksestä. Negatiiviset kokemukset koskivat koko perehdytysprosessia, ei niinkään vain läsnä tapahtuvaa perehdytystä. Lähes kaikki perehdyttäjät kokivat perehdytysprosessin huonona puolena sen, että heillä ei ollut käytössä yhteistä perehdytyspohjaa. Yhteinen perehdytyspohja olisi heidän mielestään selkeyttänyt perehdytysprosessia. Koska yhteistä perehdytyspohjaa ei ollut, oli jokainen perehdyttäjä toteuttanut perehdytystä omalla tavallaan. Perehdyttäjille ei ollut tarjolla myöskään koulutusta tai opastusta perehdytyksen toteuttamisesta. Yksi perehdyttäjistä koki lähiperehdytyksen ongelmana toimistoympäristön äänet. Kun toimistolla työskenteli useampi työntekijä, oli toisten työntekijöiden tuomat äänet heikentänyt kyseisen perehdyttäjän keskittymiskykyä. Keskittymiskyvyn puute oli vaikeuttanut perehdytyksen toteutusta lähiperehdytyksen aikana.

4.6 Perehdytysmuodon vaikutus työskentelyn eri osa-alueisiin

Perehtyjiltä ja perehdyttäjiltä kysyttiin sekä läsnä että etäperehdytyksen vaikutuksia työskentelyn eri osa-alueisiin. Osa-alueet oli valittu haastatteluun kyseessä olevan organisaation työntekijöiden työnkuvan mukaan. Haastatteluun valitut henkilöt työskentelevät tiimeissä ja tiimityön toimivuuden kannalta valitut työn osa-alueet olivat olennaisia. Valitut osa-alueet ovat olennainen osa myös perehdytysprosessia. Tämän takia haluttiin saada työntekijöiden kokemuksia siitä, miten eri perehdytysmuodot vaikuttivat näihin työskentelyn eri osa-alueisiin. Haastattelussa kysyttiin sekä läsnä että etäperehdytyksen vaikutuksia seuraaviin työskentelyn eri osa-alueisiin: työn sujuvuus, työn tehokkuus, tiimityön toimivuus, vuorovaikutus, työhön oppiminen, työtyytyväisyys sekä työhyvinvointi.

4.6.1 Perehdytysmuodon vaikutus työn sujuvuuteen

Neljä perehtyjistä koki, että etäperehdytyksellä oli negatiivisia vaikutuksia heidän työnsä sujuvuuteen. Tämä johtui pääsääntöisesti siitä, että he joutuivat aina keskeyttämään työn tekemisen kun työtehtävässä tuli esille heille uusi asia. Mikäli he eivät osanneet itse ratkaista esille tullutta ongelmaa, oli heidän kysyttävä apua joko perehdyttäjältä tai muilta tiimin jäseniltä. Kysyminen ja vastausten saaminen etäyhteydellä ei ollut niin helppoa ja nopeaa kuin lähiperehdytyksen aikana. Avun saamisen viivästyminen oli hidastanut perehtyjien työskentelyä tai jopa pysäyttänyt sen kokonaan.

Etätyön sujuvuuteen vaikutti myös perehtyjien persoonakohtaiset erot. Toisten perehtyjien oli helpompi jättää ongelmallinen työtehtävä kesken ja jatkaa seuraavaan työtehtävään. Toisille perehtyjille työtehtävien kesken jättäminen oli ollut haastavaa. Työtehtävien kesken jättäminen tai vastausten pidempi odottaminen oli vaikeuttanut näiden perehtyjien työhön keskittymistä ja hidastanut heidän työtahtiaan. Kun työtehtävä oli jouduttu jättämään kesken, oli ollut vaikea keskittyä uudestaan kyseiseen työtehtävään. Työtehtävän keskeytyminen oli vaikuttanut myös siihen, että saavutettu työtahti oli vaikea saada takaisin ongelmatilanteen jälkeen.

Etäperehdytyksen aikana monien perehtyjien työnsujuvuuteen oli vaikuttanut negatiivisesti myös heidän kokemuksensa omasta osaamisestaan. Kolme perehtyjistä oli kokenut pelkoa ja epävarmuutta omasta osaamisestaan etätyön aikana. He olivat myös pelänneet tekevänsä virheitä osaamattomuutensa takia. Osa koki epävarmuutta omasta työstään, vaikka olisi tehnyt annettujen ohjeiden mukaisesti. Erityisesti etäperehdytys oli vaikuttanut negatiivisesti työn sujuvuuteen perehdytyksen alkuvaiheessa. Kaksi perehtyjistä koki, että etäperehdyttäminen ei ollut kuitenkaan kokonaisuudessaan vaikuttanut kovinkaan negatiivisesti heidän työnsä sujuvuuteen. He kokivat saaneensa myös aina vastauksen ongelmatilanteissa. Työpäivän sisällä ei myöskään ollut niin sanottuja toimettomia hetkiä, eli he pystyivät etenemään työtehtävissä ongelmatilanteista huolimatta.

Kolme perehdyttäjistä koki etäperehdytyksen vaikuttaneen sekä heidän että perehtyjien työn sujuvuuteen negatiivisesti. Suurin ongelma etäperehdyttämisessä oli kommunikaatiokirjoittamalla. Tämän koettiin olevan hidasta ja aikaa vievää. Kaksi perehdyttäjistä toi esille myös kotona olevat häiriötekijät, jotka vaikuttivat negatiivisesti perehdyttäjän työn sujuvuuteen etätyön aikana. Toisilla perehdyttäjillä häiriötekijöitä oli enemmän toimistolla. Enemmän etäperehdytyksen koettiin kuitenkin vaikuttavan negatiivisesti perehtyjän työn sujuvuuteen kuin perehdyttäjän.

4.6.2 Perehdytysmuodon vaikutus työn tehokkuuteen

Perehdytysmuodon vaikutus koettuun työn tehokkuuteen vaihteli perehdytysprosessin aikana. Erityisesti etäperehdytyksen vaikutus työtehokkuuteen koettiin vaihtelevan sen mukaan, kuinka pitkään perehdytystä oli kestänyt. Perehdytysprosessin alussa etäperehdytyksellä oli ollut pääsääntöisesti negatiivisia vaikutuksia perehtyjien työn tehokkuuteen. Perehdytyksen alkuvaiheessa joidenkin perehtyjien oli ollut haastavaa keskittyä kotona työskentelyyn. Työn koettiin pääsääntöisesti olevan tehokkaampaa etäyhteydellä siinä vaiheessa, kun henkilölle oli kertynyt jo jonkin verran osaamista. Perehtyjien työn tehokkuuteen etäyhteydellä vaikutti myös se, jos työtehtävä oli selkeä ja siihen oli saatavilla selkeät ohjeet. Myös selkeiden tavoitteiden koettiin vaikuttavan positiivisesti työn tehokkuuteen etäyhteydellä. Mikäli työtehtävä ja ohjeet olivat selkeät, koki suurin osa perehtyjistä etätyöskentelyn olevan erittäin tehokasta, jopa tehokkaampaa kuin toimistolla työskentelyn. Työn tehokkuutta etätyön ja – perehdytyksen aikana laskivat mahdolliset ongelmatilanteet. Ongelmatilanteiden selvittäminen oli ollut tehokkaampaa lähiperehdytyksen aikana ja sillä oli ollut myös positiivinen vaikutus perehtyjän työn tehokkuuteen.

Kokemuksiin perehdytysmuodon vaikutuksista työn tehokkuuteen vaikutti myös se, millaiset työskentelyolosuhteet vastaajilla oli kotona. Osalla vastaajista (40 %) työskentely kotona oli haastavaa esimerkiksi muun perheen tai huonon työergonomian takia. Näiden koettiin alentavan kyseisten haastateltujen työn tehokkuutta kun perehdytys toteutettiin etäyhteydellä. Suurimmalla osalla työtehokkuuteen etäperehdytyksen aikana vaikutti positiivisesti kuitenkin se, että kotona työskennellessään he pystyivät keskittymään työtehtäviin paremmin. Toimistolla muiden työntekijöiden kanssa työskennellessä kaksi vastaajista koki ajatuksen keskeytyneen helpommin, millä oli negatiivinen vaikutus heidän työtehokkuuteensa. Tiimin jäsenien työaikataulu taukoineen saattoi vaihdella tiimin sisällä. Yksi perehtyjistä oli kokenut tämän vaikuttaneen negatiivisesti hänen työnsä tehokkuuteen, koska apua ei ollut aina saatavilla erilaisten aikataulujen vuoksi. Yksi perehtyjistä taas koki, että läsnä tai etäperehdytyksellä ei ollut ollut vaikutusta hänen työnsä tehokkuuteen.

Osa perehdyttäjistä koki etäperehdytyksen vaikuttaneen positiivisesti perehdyttäjän työn tehokkuuteen. Kolme perehdyttäjistä oli sopinut perehtyjien kanssa ajan perehdytykselle etukäteen, joten perehtyjät eivät kysyneet heiltä niin paljon neuvoja muina ajankohtina. Mikäli perehdytystä olisi tehty läsnä, olisi perehtyjät todennäköisesti esittänyt kysymyksiä useammin. Tämä olisi keskeyttänyt perehdyttäjän työskentelyn ja laskenut hänen työnsä tehoa. Kaksi perehdyttäjistä myös arveli, että etänä perehtyjät pyrkivät etsimään enemmän

omatoimisemmin tietoa ja vastauksia ongelmatilanteissa. Kun perehtyjät pyrkivät etsimään tietoa itse, he eivät niin helposti esittäneet kysymyksiä perehdyttäjille.

Perehdyttäjistä 60 % koki läsnä perehdytyksen olevan työn tehokkuuden kannalta toimivampi vaihtoehto. Nämä perehdyttäjät kokivat, että työtehtävien opettaminen Microsoft Teamsin kautta vei enemmän aikaa kuin jos saman työtehtävän olisi opettanut lähiperehdytyksessä. Osa perehdyttäjistä koki perehtyjän työkokemuksen vaikuttaneen työn tehokkuuteen eri perehdytysmuotojen aikana. Jos perehtyjällä oli työkokemusta, oli etäyhteydellä perehdyttäminen helpompaa ja nopeampaa kuin jos perehtyjällä ei ollut työkokemusta. Tällä taas oli vaikutusta siihen, miten tehokkaasti perehdyttäjä pystyi itse työskentelemään läsnä tai etäperehdytyksen aikana.

4.6.3 Perehdytysmuodon vaikutus tiimityön toimivuuteen

Perehtyjien kokemukset perehdytysmuodon vaikutuksista tiimityön toimivuuteen vaihteli perehtyjien kesken. Toiset perehtyjistä kokivat tiimin toimivan yhtä hyvin läsnä- tai etäperehdytyksen aikana. Toiset perehtyjistä taas kokivat tiimityön olevan haasteellisempaa kun perehdytys toteutetaan etäyhteydellä. Kukaan perehtyjistä ei ollut tavannut kaikkia tiimensä jäseniä fyysisesti. Eli käytännössä tiimi työskenteli koko ajan etäyhteydellä. Tästä syystä suurimman osan perehtyjistä oli vaikea arvioida tiimityön toimivuutta läsnä. Henkilöt kuitenkin arvioivat tiimityön olevan toisenlaista eri perehdytysmuotojen aikana.

Etätyössä tiimin oli koettu toimivan pääsääntöisesti hyvin, koska jokaiselle tiimin jäsenelle oli määrätty selkeät työtehtävät ja ongelmatilanteita oli voinut selvittää tiimin yhteisellä keskustelualustalla. Hyvänä asiana etäperehdytyksen aikana koettiin myös se, että Microsoft Teamsin kautta käydyistä keskusteluista pystyi jälkikäteen tarkistamaan läpikäytyjä asioita. Tiimityön toimivuuden eri tiimien välillä koettiin olevan etätyöskentelyssä jopa parempaa kuin lähityöskentelyssä, koska etäyhteydellä tiedonjako oli parempaa eri tiimien kesken. Tieto myös jaettiin kaikille henkilöille yhteisellä keskustelualustalla, joten tieto oli kaikkien saatavilla tasapuolisesti.

Kaksi perehtyjistä koki, että etäperehdytyksellä oli ollut negatiivinen vaikutus tiimityön toimintaan ja tiimiytymiseen. Nämä perehtyjät kokivat, että tiimin toiminta ja tiimiytyminen olisivat olleet helpompaa ja nopeampaa, jos koko tiimi olisi työskennellyt läsnä. Osasta nykyinen työskentelymalli oli tuntunut kompromissilta. Tiimityötoiminnan ongelmaksi etäyhteydellä kerrottiin kommunikaation haasteet. Kommunikaation haasteet näkyivät tiimin toiminnassa esimerkiksi työtehtävien tekemisen päällekkäisyyksinä. Useampi tiimin jäsen saattoi tehdä samaa työtehtävää päällekkäin, koska he eivät olleet täysin tietoisia muiden

tiimin jäsenien työtehtävistä. Mikäli kaikki tiimin jäsenet olisivat työskennelleet toimistolla, työtehtävien päällekkäisyys olisi todennäköisesti harvinaisempaa. Yksi perehtyjistä koki etätyön kommunikaatiohaasteiden vaikuttaneen siihen, että tiimin kesken jouduttiin pitämään enemmän palavereja. Palavereissa päivitettiin tiimin työtilannetta ja ajankohtaisia aiheita. Jos tiimit työskentelisivät fyysisesti samassa tilassa, erillisiä palavereja tarvittaisiin todennäköisesti vähemmän.

Suurin osa perehdyttäjäistä koki tiimityön toimivan myös etäyhteydellä. Tiimin kesken pidettyjen palaverien koettiin tukevan tiimin toimintaa etätyössä. Palavereiden aikana sovittiin työnjaosta tiimin jäsenien kesken. Myös tiimien toimintamallit olivat tukeneet tiimin toimintaa etätyön aikana. Tiimit olivat toimineet etäyhteydellä jo yli vuoden, joten tiimityötä oli pystytty harjoittelemaan ja kehittämään ennen perehdytysprosessien aloittamista. Tämän vuoksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen etäyhteydellä oli helpompaa. Tiimityön toimivuus jakoi perehdyttäjien mielipiteitä, toiset kokivat tiimin toimivan paremmin etäyhteydellä ja toiset taas, kun tiimi toimi fyysisesti samassa tilassa. Samassa tilassa työskentelyn etuina koettiin se, että tiimin jäsenet olisivat paremmin tietoisia toistensa tekemisestä ja työtehtäviä ei tehtäisi niin helposti päällekkäin. Myös yhteisillä tauoilla työtehtävien läpikäyminen olisi luonnollisempaa ja tehokkaampaa kuin etätyön aikana.

Henkilöt, jotka kokivat tiimin toimivan paremmin etäyhteydellä, perustelivat tätä laajemmalla kanssakäymisellä muidenkin työorganisaation jäsenten kesken. He kokivat, että toimistolla työskennellessään he olisivat eniten kanssakäymisessä vain niiden henkilöiden kanssa, jotka istuivat toimistolla lähietäisyydellä. Etätyöskentelyn ja -perehdytyksen huonona puolena osa perehdyttäjäistä koki sen, että uudet työntekijät eivät nähneet kaikkia tiimin jäseniä fyysisesti työn jaksotusten vuoksi. Tiimityön toimivuuteen eri perehdytys- ja työskentelymuotojen välillä koettiin vaikuttavan myös henkilöiden persoonat. Osa reagoi kaikkiin Teamsin kautta kirjoitettuihin viesteihin välittömästi kun taas toiset jättivät viestejä huomioimatta. Tiimin jäsenet saattoivat työskennellä myös hieman eri aikoihin, mikä vaikutti tiimin jäsenten tavoitettavuuteen etätyössä. Näillä oli vaikutusta myös tiimin toimivuuteen etäyhteydellä.

4.6.4 Perehdytysmuodon vaikutus vuorovaikutukseen

Perehdytysmuodon vaikutus vuorovaikutukseen jakoi mielipiteitä perehtyjien kesken. Osa perehtyjistä koki, että vuorovaikutus tiimin kesken toimi hyvin perehdytys- ja työskentelymuodosta riippumatta. Noin puolet perehtyjistä kokivat, että vuorovaikutus oli heikompaa etäperehdytyksessä kuin lähiperehdytyksessä. Etäperehdytyksen ja – työn aikana vuorovaikutusta tiimin jäsenten kesken koettiin olevan vähemmän ja se keskittyi enemmän työasioihin. Yksi henkilöistä koki, että etätyön aikana tiimin vuorovaikutus jäi

erittäin vähäiseksi ja tiimin jäsenet saattoivat olla jopa päiviä keskustelematta toistensa kanssa.

Lähiperehdytystä ja – työtä suosivat perehtyjät kertoivat vuorovaikutuksessa olevan erilainen tunnelma kun henkilöt työskentelivät samassa tilassa. Näiden perehtyjien oli myös helpompi tuoda itseään esiin, kun vuorovaikutus tapahtui läsnä ja keskustelukumppani oli perehtyjälle tuttu. Osa perehtyjistä koki niiden tiimin jäsenien olevan heille tutumpia, jotka he olivat tavanneet fyysisesti. Heidän oli helpompi myös kysyä näiltä henkilöiltä neuvoja ja ohjeita ongelmatilanteissa. Joidenkin perehtyjien oli vaikea ilmaista omaa mielipidettään etäpalavereissa, koska he eivät olleet nähneet kaikkia tiimin jäseniä fyysisesti.

Perehtyjät, jotka kokivat vuorovaikutuksen toimivan hyvin myös etäyhteydellä, kertoivat tiimin Microsoft Teams -keskustelun olevan aktiivista. Mikäli tiimin jäsenien välinen keskustelu olisi ollut vähäisempää, olisi myös näiden perehtyjien ollut vaikeampi aloittaa keskustelu tiimin yhteisellä keskustelualustalla. Kyseiset perehtyjät kertoivat myös, että yhteisellä keskustelualustalla keskusteltiin myös työhön liittymättömistä asioita. Myös perehtyjän ja perehdyttäjän välisen yhteisymmärryksen ja ennalta sovittujen toimintatapojen kerrottiin vaikuttavan siihen, kuinka hyvin vuorovaikutus toimi etäperehdytyksen ja – työskentelyn aikana.

Perehdyttäjät kokivat pääsääntöisesti läsnä perehdytyksen ja – työskentelyn toimivampana perehdytysmuotona vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kahden perehdyttäjän mielestä, vuorovaikutus etäyhteydellä oli ollut perehdytysprosessin haastavimpia asioita. Neljä perehdyttäjistä myös koki, että vuorovaikutusta olisi enemmän, mikäli henkilöt työskentelisivät toimistolla. Suurin osa perehdyttäjistä kertoi vuorovaikutuksen olevan etäolosuhteissa vähäisempää ja työpainotteisempaa. Myös kahvihuonekeskustelujen koettiin olevan erilaisia etäyhteydellä. Omien henkilökohtaisten asioiden kertominen virtuaalisten kahvikeskustelujen aikana oli vähäisempää ja vaikeampaa kuin toimistolla pidettyjen kahvitaukojen aikana. Tämän takia läsnä pidettyjen kahvitaukojen koettiin helpottavan tiimiin tutustumista. Virtuaaliset kahvitauot pidettiin omien tiimien kesken, joten kahvihuonekeskustelua muiden tiimien jäsenten kanssa ei tullut ollenkaan tällä hetkellä.

Microsoft Teamsin koettiin sekä helpottavan että haittaavan vuorovaikutusta etätyön aikana. Microsoft Teamsin kautta käydyissä keskusteluissa oli helpompi unohtaa itselle saapuneet viestit, mikäli työtehtävä oli kesken. Osa perehdyttäjistä kertoi kuitenkin vuorovaikutuksen toimineen etäyhteydellä Teamsin kautta hyvin. Kyseisten perehdyttäjien oli ollut helppoa keskustella myös työhön kuulumattomista asioista etäyhteydellä yhdessä perehtyjän kanssa.

4.6.5 Perehdytysmuodon vaikutus työhön oppimiseen

Neljä perehtyjistä koki etäperehdyttämisen vaikuttaneen negatiivisesti heidän työhön oppimiseen. Kolmella perehtyjällä oli ollut ongelmia myös muodostaa kokonaiskuvaa työtehtävästä ja sen eri osa-alueista. Osalla työhön oppiminen oli ollut irrallisten osa-alueiden opettelua ja tämä oli korostunut erityisesti etäperehdytyksen aikana. Yksi perehtyjistä koki, että hän ei ollut oppinut kaikkia työtehtäviä tiimin sisäisen työnjaon takia. Tiimissä työt oli jaettu tehtäväkohtaisesti ja perehtyjä ei ollut tehnyt kaikkia työtehtäviä, vaikka perehdytystä oli takana useita kuukausia. Tästä syystä perehtyjältä oli jäänyt oppimatta joitakin työhön kuuluvia osa-alueita tai niiden oppiminen oli ollut puutteellista. Etäperehdyttämisen haasteiden takia yli puolet perehtyjistä olisi halunnut enemmän lähiperehdytystä perehdytysjakson aikana. Läsnä perehdytyksen koettiin tuovan varmuutta omaan toimintaan ja osaamiseen.

Haastattelussa useat (80 %) perehtyjät kertoivat, että kaikkia työtehtäviä ei ollut järkevää opetella etäperehdytyksessä. Välillä lähiperehdytyksen tarve saattoi ilmaantua yllättäen kesken perehdytysjakson. Koska tiimin jäsenille oli annettu toimistolla työskentelyvuorot, ei perehdyttäjä ja perehtyjä voineet siirtyä toimistolle heti lähiperehdytystarpeen ilmetessä. Mikäli henkilöillä ei ollut toimistolla työskentelyviikkoa, joutuivat he odottamaan useita päiviä asioiden läpikäymiseen.

Kaksi perehdytysprosessia oli jaksotettu niin, että uusia työtehtäviä opeteltiin pääsääntöisesti lähiviikkojen aikana. Perehdytys ei aina kuitenkaan toteutunut suunnitelmien mukaisesti ja lähiperehdytyksessä ei ehditty opettelemaan sovittuja työtehtäviä. Tämä taas siirsi uusien työtehtävien opettelua ja viivästytti työhön oppimista. Kolme perehtyjistä koki, että perehdytyksen jaksottaminen läsnä- ja etäperehdytykseen viikko kerrallaan oli viivästyttänyt heidän työhön oppimistaan huomattavasti. Kaksi perehtyjistä koki, että läsnä- tai etäperehdytyksellä ei ollut suuria vaikutuksia heidän työhön oppimiseen.

Yli puolet perehdyttäjistä (60 %) koki lähiperehdytyksen olevan parempi perehdytysmuoto työhön oppimisen kannalta. He kokivat, että läsnä perehdytyksen aikana perehtyjät oppivat työhönsä nopeammin ja perehdytyksen aikana he pystyivät opettamaan asioita laajemmin. Erityisesti he kokivat lähiperehdytyksen parempana perehdytysmuotona, jos kyseessä oli aivan uuden työntekijän perehdyttäminen. Uuden työntekijän kanssa olisi heidän mielestään hyvä suosia lähiperehdytystä aina kun mahdollista. Kyseisten perehdyttäjien mielestä perehdytys olisi hyvä myös aloittaa lähiperehdytysjaksolla. Kaksi perehdyttäjistä pyrki opettamaan uusia asioita tehokkaammin lähiperehdytysviikkojen aikana, koska he kokivat oppimisen ja opettamisen olevan helpompaa kun henkilöt olivat fyysisesti samassa

tilassa. Yksi perehdyttäjistä oli sitä mieltä, että perehtyjät oppivat samalla tavalla etänä- ja läsnä perehdytettäessä.

4.6.6 Perehdytysmuodon vaikutus työtyytyväisyyteen

Perehtyjien kokemukset perehdytysmuodon vaikutuksista työtyytyväisyyteen jakaantui hyvin voimakkaasti perehtyjien kesken. Noin puolet perehtyjistä koki erityisesti etäperehdyttämisen vaikuttaneen negatiivisesti heidän työtyytyväisyyteensä. Toiset perehdyttäjistä taas kokivat eri perehdytysmuotojen lisäävän heidän työtyytyväisyyttään. Perehtyjät, jotka kokivat erityisesti etäperehdytyksen vaikuttaneen heikentävästi heidän työtyytyväisyyteensä, mielsivät etäperehdytyksen olleen puutteellista. Heidän mielestään etäperehdytykseen ei ollut panostettu riittävästi. Etäperehdyttäminen oli vaikuttanut negatiivisesti henkilöiden oppimiseen ja työskentelyyn, minkä vuoksi perehtyjät olivat kokeneet turhautumisen tunteita. Yksi perehtyjistä kertoi myös kokeneensa itsensä ajoittain tyhmäksi, kun hän ei saanut apua tai vastauksia ongelmatilanteissa ja työtehtävät jäivät tämän takia kesken. Nämä perehtyjät olisivat kokeneet työtyytyväisyytensä paranevan, jos he olisivat voineet työskennellä enemmän toimistolla yhdessä oman tiimin jäsenien kanssa. Etäperehdytyksen haasteiden takia kyseisten perehtyjien työtyytyväisyys ei ollut niin hyvällä tasolla kuin se voisi olla.

Kaksi perehtyjistä koki eri perehdytysmuotojen lisäävän heidän työtyytyväisyyttään. Työtyytyväisyyteen kyseisillä henkilöillä vaikutti muun muassa työskentelyolosuhteet kotona. Jos henkilöillä oli erillinen työhuone ja mahdollisuus ergonomiseen työskentelyyn, koettiin sen parantavan työtyytyväisyyttä. Nämä perehtyjät kokivat myös työpaikan tukeneen hyvin etätyöskentelyä. Kyseiset perehtyjät kokivat mielekkäänä sen, että perehdytystä toteutettiin sekä etäyhteydellä että fyysisesti toimistolla, koska kummassakin perehdytysmuodossa oli omat hyvät puolensa. Kotona työskennellessä aikataulu oli usein vapaampi kuin toimistolla työskennellessä. Myös työmatkojen pois jääminen etäperehdytyksen aikana koettiin hyvänä asiana. Toisaalta perehtyjät olivat kokeneet toimistolla työpäivän olevan selkeämpi kokonaisuus, koska työpäivä alkoi ja loppui sovituna ajankohtana.

Myös perehdyttäjien kesken eri perehdytys- ja työskentelymuotojen vaikutukset työtyytyväisyyteen vaihteli henkilöiden välillä. Noin puolet perehdyttäjistä kokivat, että eri perehdytysmuodot eivät olleet vaikuttaneet ainakaan negatiivisesti heidän työtyytyväisyyteensä. Heidän mielestään sekä läsnä- että etäperehdytyksessä ja – työskentelyssä oli hyviä ja huonoja puolia. Etätyöskentelyn ja – perehdytyksen hyvinä puolina he kokivat saavansa keskittyä paremmin omaan työhönsä. Myös perehdyttäjät kokivat vapaamman aikataulun sekä työmatkojen poisjäämisen olevan hyviä puolia

etäperehdytyksen ja – työskentelyn aikana. Myös toimiston kylmyys oli aiheuttanut yhdelle perehdyttäjistä tuki- ja liikuntaelinten vaivoja ja heikentänyt hänen työtyytyväisyyttään. Etätyön huonoiksi puoliksi mainittiin se, että tauot jäivät kotona helpommin väliin ja tauot olivat usein lyhkäisemmät kuin toimistolla. Työpäivät saattoivat myös venyä etätyön aikana, koska työaika käytettiin joustavammin kotona työskennellessä. Toimistolla työpäivän koettiin olevan tiiviimpi kokonaisuus, minkä takia työskentely saattoi olla myös tehokkaampaa. Joidenkin perehdyttäjien oli vaikea pitää työ ja kotiasiat erillään toisistaan kun he työskentelivät kotoa käsin. Myös tämä asia oli koettu etätyön ja -perehdytyksen negatiivisena puolena.

Perehdyttäjät, jotka kokivat etätyöskentelyn vaikuttaneen negatiivisesti heidän työtyytyväisyyteensä, kaipasivat kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Myös työolosuhteet kotona vaikuttivat siihen, miten henkilöt kokivat eri työskentely- ja perehdytysmuotojen vaikuttavan heidän työtyytyväisyyteensä. Jos työolosuhteet eivät olleet kotona hyvät, kokivat nämä perehdyttäjät etätyöskentelyn heikentävän heidän työtyytyväisyyttään. Myös etätyössä viihtyneet perehdyttäjät kaipasivat ajoittain työkavereitaan ja työympäristöä. Osa perehdyttäjistä mainitsi myös ainaisen kiireen laskevan heidän työtyytyväisyyttään. Työssä esiin tuleva kiire ei ollut sidoksissa eri perehdytys- tai työskentelymuotoihin.

4.6.7 Perehdytysmuodon vaikutus työhyvinvointiin

Eri perehdytysmuotojen koettiin vaikuttavan sekä positiivisesti että negatiivisesti kaikkien vastaajien työhyvinvointiin. Monet perehdyttäjistä ja perehdyttäjistä kokivat kummassakin työskentelymuodossa olevan sekä hyviä että huonoja puolia. Yksi perehdyttäjä koki etäperehdytyksen ja – työskentelyn vaikuttaneen vain negatiivisesti hänen työhyvinvointiinsa. Etätyön etuina sekä perehdyttäjät että perehdyttäjät kokivat vapaamman aikataulun, joka mahdollisti muun muassa liikunnan harrastamisen kesken työpäivän. Myös työmatkoihin käytetty aika väheni etätyötä tehdessä, mikä lisäsi joidenkin perehdyttäjien unen määrää ja paransi koettua työhyvinvointia. Suurin osa vastaajista oli myös tykännyt etätyöskentelystä. Nämä tekijät olivat parantaneet henkilöiden koettua työhyvinvointia.

Osa vastaajista mainitsi vuorovaikutuksen puutteen laskevan heidän koettua työhyvinvointiaan etätyön ja – perehdytyksen aikana. Erityisesti kolme perehdyttäjä kaipasi yhteisiä kahvihetkiä työkavereiden kesken. Vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa koettiin työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi lähiperehdytyksessä ja – työskentelyssä. Myös työergonomian koettiin olevan parempi toimistolla työskennellessä kuin kotona. Toimistolla työskentelyn etuina koettiin myös se, että oli helpompi pitää koti- ja työasiat erillään. Yksi perehdyttäjä kertoi etätyön heikentävän huomattavasti hänen koettua

työhyvinvointiaan, koska hän koki usein jäävänsä ilman tukea etätöiden aikana. Tämä oli vaikuttanut kyseisellä henkilöllä siihen, että työasiat jäivät usein päähän pyörimään ja henkilö oli kokenut ahdistusta omasta osaamattomuudestaan. Kaksi perehtyjistä kertoikin työtehtävistä suoriutumisen olevan yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa. Nämä perehtyjät kokivat työhyvinvointinsa paranevan, kun he pystyivät suoriutumaan heille annetuista työtehtävistä. Työtehtävistä suoriutuminen oli antanut heille tunteen siitä, että he olivat merkityksellinen osa työyhteisöä.

4.7 Perehdytysprosessin suurimmat haasteet

Monet perehtyjistä (80 %) kertoivat perehdytysprosessin suurimmiksi haasteiksi ajan puutteen ja aikatauluongelmat. Ajan puute näkyi perehdytyksen aikana muun muassa perehdyttäjän kiireenä, mikä vaikutti perehdytyksen etenemiseen. Osa perehtyjistä oli kokenut myös hankalana kysyä apua perehdyttäjältä, jos perehdyttäjä oli kiireinen.

Monet perehtyjistä olivat kokeneet perehdytysprosessin suurimmiksi haasteiksi myös suunnitelmallisuuden puutteen sekä perehdytysprosessin sekavuuden. Yksi perehtyjistä koki, että perehdytyksen toteutusta ei ollut mietitty etukäteen, eikä sen eteen ollut nähty riittävästi vaivaa. Osa perehtyjistä mainitsi perehdytyksen sekavuuden johtuneen perehdytysprosessin pirstaleisuudesta ja hajanaisista toimintatavoista. Kun työtehtäviä oli opeteltu yksi osa-alue kerrallaan, oli kokonaiskuva työstä jäänyt puuttumaan. Sekavuutta perehdytysprosessiin oli tuonut myös Microsoft OneNoten tiimin yhteiset ohjeet, joiden käyttäminen oli koettu haastavaksi.

Kaksi perehtyjistä oli kokenut haastavana myös työtehtävien kiertoon liittyvät asiat. Tiimin kesken työtehtävät oli jaettu osa-alueittain ja jokainen tiimin jäsen teki yhtä osa-aluetta kerrallaan yhdessä sovitun aikajakson ajan. Tämän jälkeen työtehtävät vaihtuivat tiimin sisällä. Haastavana työtehtävien kierrättämisessä tiimin sisällä koettiin se, että kun perehtyjä oli opetellut jotakin työn osa-alueista, saattoi kulua viikkoja ennen kuin perehtyjä teki kyseistä työtehtävää uudestaan. Tässä ajassa perehtyjä oli saattanut jo unohtaa, kuinka kyseinen työtehtävä tehtiin. Tämän takia työtehtäviä jouduttiin opettelemaan uudestaan. Yksi perehtyjistä koki perehdytysprosessin menneen hyvin, eikä hänen mielestään perehdytysprosessissa ollut mitään haasteita.

Perehdyttäjät kokivat perehdytysprosessin suurimmiksi haasteiksi yhteisen perehdytys suunnitelman puuttumisen, ajan puutteen sekä etäperehdyttämisen. Perehdyttäjistä 60 % koki yhteisen perehdytys suunnitelman puuttumisen suurena haasteena. Koska perehdyttäjillä ei ollut käytössä yhteistä perehdytys pohjaa, joutuivat perehdyttäjät itse määrittelemään sen, mikä olisi heidän mielestään paras tapa perehdyttää

uutta työntekijää. Yhteisen perehdytys suunnitelman puuttumisen koettiin heikentävän myös perehdytyksen tasalaatuisuutta ja asettavan perehtyjät eriarvoiseen asemaan. Myös ajan puute koettiin ongelmana perehdytysprosessin aikana. Kaksi perehdyttäjistä koki, että heidän tuli toteuttaa perehdytys omien töiden lisäksi. Koska perehdytykseen ei ollut varattu heidän mielestään riittävästi aikaa, oli se saanut aikaan kiireen tuntua, mikä oli vaikuttanut myös perehdytyksen toteuttamiseen.

Kolme perehdyttäjistä koki perehdytysprosessin haasteena perehdyttämisen etäyhteydellä. Erityisesti etäperehdyttäminen oli koettu vaikeaksi, jos perehtyjänä oli uusi työntekijä, jolla ei ollut aikaisempaa työkokemusta alalta. Perehdyttäjät, jotka kokivat etäperehdytyksen haastavana, pitivät etäperehdytystä hitaampana perehdytysmuotona. Etäperehdytyksessä haastavana oli koettu myös se, että etäperehdytys ei ollut vaihtoehto. Pandemiatilanteen takia organisaatiossa oli pakko toteuttaa perehdytys osittain etäyhteydellä. Yhdeksi etäperehdytyksen ongelmaksi koettiin myös vuorovaikutus perehtyjän kanssa, koska etäperehdytyksessä itsensä ilmaiseminen oli ollut vaikeampaa. Myös perehtyjän harvat yhteydenotot oli koettu ongelmallisina.

Kaksi perehdyttäjistä nosti perehdytysprosessin suurimmaksi haasteeksi käyttöoikeudet, jotka eivät olleet olleet ajan tasalla kyseisessä perehdytysprosessissa. Puuttuvien käyttöoikeuksien koettiin vaikeuttaneet sekä perehdytysprosessin etenemistä että työn tekemistä. Yksi perehdyttäjistä koki perehdytysprosessin edenneen kaiken kaikkiaan hyvin.

Perehdytysprosessin suurimmat haasteet

- ajan puute ja aikatauluongelmat
- suunnitelmallisuuden puute
- perehdytysprosessin sekavuus
- tiimin yhteisten ohjeiden käyttäminen
- työkiertoon liittyvät asiat tiimin sisällä
- työtehtävien opettelu osa-alue kerrallaan
- yhteisen perehdytys suunnitelman puuttuminen
- etäperehdyttäminen
- puuttuvat käyttöoikeudet.

4.8 Koettu tuen tarve perehdytysprosessin aikana

Sekä perehtyjiltä että perehdyttäjiltä kysyttiin, millaista tukea he olivat kokeneet tarvitsevansa perehdytysprosessin aikana. Heidän tuli myös arvioida, miten hyvin he kokivat saaneensa tukea perehdytyksen aikana. Kolme perehtyjistä koki tarvinneensa perehdytyksen aluksi enemmän lähiperehdytyksen tuomaa tukea. Myöhemmin tukea pystyttiin antamaan myös etäyhteydellä. Yhden perehtyjän kohdalla riittäväksi tueksi saattoi joissakin tapauksissa riittää oikeiden ohjeiden pariin neuvominen. Tämä oli auttanut kyseistä perehtyjää etenemään omissa työtehtävissään. Yksi perehtyjistä kertoi, että ihannetilanteessa apua olisi saatavilla aina tarvittaessa ja sitä olisi saatavana lähiperehdytyksenä.

Lähes kaikki perehtyjät kokivat saaneensa hyvin apua perehdytysprosessin aikana. Suurin osa perehtyjistä koki saaneensa tukea perehdyttäjän lisäksi myös muilta tiimin jäseniltä. Osa perehtyjistä koki saaneensa hyvin tukea myös tiimin esimieheltä. Yksi perehtyjistä ei kokenut saaneensa riittävästi tukea ja apua ongelmatilanteissa. Kyseinen perehtyjä olisi toivonut parempaa kommunikointia perehdyttäjän kanssa perehdytysprosessin etenemisestä ja perehtyjän osaamisen tasosta. Perehtyjä olisi toivonut myös, että eri työtehtäviä ja niiden tekemistä olisi kerrattu yhdessä perehdyttäjän kanssa. Tämä olisi tukenut perehtyjän työhön oppimista. Henkilö oli kokenut ajoittain myös turhautumista tuen puuttumisen takia. Tilanteeseen ei ollut perehtyjän mielestä tullut muutosta, vaikka perehtyjä oli keskustellut asiasta myös esimiehen kanssa.

Suurin osa perehdyttäjistä kertoi, että he eivät olleet saaneet tukea perehdytysprosessin aikana. Osa perehdyttäjistä oli itse ollut yhteydessä esimieheen, mikäli he olivat tarvinneet ohjeita tai apua. Yksi perehdyttäjä kertoi saaneensa apua toiselta tiimin jäseneltä. Suurin osa perehdyttäjistä koki, että he olisivat tarvinneet enemmän tukea perehdytyksen toteutuksesta ja sisällöstä. Erityisesti tukea ja apua perehdyttäjät olisivat tarvinneet etäperehdytyksen toteutukseen sekä perehdytyksen jaksotukseen eri perehdytysmuotojen aikana. Ohjeistusta olisi kaivattu myös siihen, miten perehtyjän kanssa kannattaa pitää yhteyttä etäperehdytyksen aikana. Yhdelle perehdyttäjälle koko perehdytysprosessi oli ollut epäselvä.

Kolme perehdyttäjistä ei tiennyt, oliko organisaatiossa käytössä yhteistä perehdytysuunnitelmaa tai -pohjaa. Perehdyttäjistä 60 % olisi toivonut, että heillä olisi ollut käytössä yhteinen perehdytyspohja, jotta kaikki tarvittavat työhön ja työtehtäviin liittyvät asiat olisi tullut käytyä läpi perehdytyksen aikana. Yksi perehdyttäjä olisi tarvinnut apua omien töidensä siirtämisessä muille tiimin jäsenille, jotta hänellä olisi ollut enemmän aikaa perehdyttämiseen. Osa perehdyttäjistä kertoi, että he eivät olleet osanneet pyytää apua

esimieheltä, eivätkä he osanneet hahmottaa, millaista tukea he olisivat voineet saada. Yksi perehdyttäjistä kertoi, että hän ei kokenut tarvinneensa apua perehdytysprosessissa ja esimies oli ollut häneen riittävästi yhteydessä perehdytysprosessin aikana.

4.9 Oppiminen perehdytysprosessin aikana

Perehtyjien ja perehdyttäjien tuli arvioida, kuinka uusi työntekijän oppi eri perehdytysmuotojen aikana ja oliko oppimisessa ja taitojen harjaantumisessa syklisyyttä. Neljä perehtyjistä kertoi, että perehdytysprosessin aluksi lähiperehdytysjaksoilla oli opeteltu enemmän uusia työtehtäviä kuin etäperehdytysjaksoilla. Etäperehdytyksessä perehtyjät olivat aluksi tehneet niitä työtehtäviä, joita he olivat opetelleet perehdyttäjän kanssa lähiperehdytysjaksoilla. Kun perehdytysprosessi oli edennyt, uusia asioita opeteltiin enemmän myös etäyhteydellä.

Moni perehtyjä kertoi, että heidän oppimistansa perehdytysprosessin aikana oli tukenut työtehtävien opetteleminen pikku hiljaa ja yksi osio kerrallaan. Tärkeää oli myös, että uutta tietoa ei tullut liian paljon yhdellä kerralla. Osa perehtyjistä oli kokenut toimivana heidän oppimisensa kannalta myös sen, että perehdyttäjä oli kertonut jo etukäteen myöhemmin opeteltavista työtehtävistä. Oppimisen kannalta oli myös tärkeää, että työtehtävien opettelemiseen oli käytettävissä riittävästi aikaa. Yksi perehtyjistä oli kokenut perehdyttäjän taidon opettaa eri työtehtäviä eri perehdytysmuotojen aikana erityisen toimivana. Perehdyttäjä oli pysynyt hyvin myös perillä perehtyjän osaamisesta ja perehdyttäjä oli osannut suunnitella perehdytysprosessin tukemaan perehtyjän oppimista.

Yksi perehtyjistä kertoi, että eri perehdytysmuodoilla ei ollut vaikutusta siihen, miten hän koki oppineensa perehdytysprosessin aikana. Kyseinen perehtyjä koki oppivansa parhaiten, kun sai toistaa samaa työtehtävää useita kertoja. Osa perehtyjistä koki, että sekä läsnä- että etäperehdytys olivat hyviä perehdytysmenetelmiä, ja ne tukivat parhaimmillaan toinen toisiaan. Etäperehdytysmenetelmiä olisikin heidän mielestään järkevää käyttää myös poikkeusolojen jälkeen. Kaksi perehtyjistä kertoi myös ottaneensa enemmän vastuuta oppimisestaan etäperehdytyksen aikana. He kertoivat ottaneensa enemmän itse selvää asioista työskennellessään kotoa käsin.

Kahdessa perehdytysprosessissa perehdyttäjät opettivat tietoisesti enemmän uusia asioita lähiperehdytysjaksoilla. Joidenkin perehtyjien kanssa läsnä perehdytyksen aikana oli myös käyty läpi työsuunnitelmaa etätyöviikon ja – perehdytyksen ajaksi. Näissä perehdytysprosesseissa perehtyjät olivat oppineet uusia taitoja enemmän lähiperehdytyksen aikana. Taitojen harjaantumista taas oli tapahtunut enemmän etäperehdytysviikoilla, kun henkilöt harjoittelivat lähijaksoilla opeteltuja työtehtäviä.

Kuitenkin kaikissa perehdytysprosesseissa oli opeteltu uusia työtehtäviä myös etäperehdytyksen aikana, koska eri työtehtäviä tehdessä uusia asioita saattoi ilmentua myös perehtyjän etätyöviikoilla. Perehtyjä ei myöskään aina muistanut kaikkia lähiperehdytyksen aikana opetettuja asioita, joten näitä työtehtäviä oli kerrattu etäperehdytyksessä.

Kolmessa perehdytysprosessissa ei ollut suunniteltu perehdytyksen jaksotusta eri perehdytysmuotojen aikana. Kyseiset perehdyttäjät kertoivat opettaneensa uusia asioita samalla tavalla lähiperehdytyksessä kuin etäperehdytyksessäkin. Suurin osa sekä perehtyjistä että perehdyttäjistä kertoi kuitenkin, että vaikeimmat työtehtävät oli opeteltu pääsääntöisesti yhdessä toimistolla. Perehtyjien ja perehdyttäjien ajatukset siitä, oppivatko perehtyjät enemmän läsnä- vai etäperehdytyksessä vaihteli henkilöiden kesken. Toiset perehtyjistä ja perehdyttäjistä kokivat perehtyjän oppineen selkeästi enemmän lähiperehdytysjaksoilla kun taas toiset eivät nähneet eri perehdytysmuotojen välillä suuria eroja. Myöskään taitojen harjaantumisessa ei koettu olevan suuria eroja eri perehdytysmuotojen välillä.

4.10 Tiimin jäseniin tutustuminen perehdytysprosessin aikana

Perehtyjiltä ja perehdyttäjiltä kysyttiin haastattelussa asioista, jotka olivat edistäneet tai estäneet uuden työntekijän tutustumista tiimin muihin jäseniin. Sekä perehtyjät että perehdyttäjät kertoivat hyvin samankaltaisia asioita, jotka olivat edistäneet tutustumista.

Tiimin jäseniin tutustumista edisti

- kameroiden käyttö palaverien aikana
- virtuaaliset kahvihetket
- palaverit ja kokoukset
- Microsoft Teamsin keskustelut
- perehtyjän ottaminen avoimesti osaksi yhteisiä palavereja.

Kolme haastatelluista kertoi kameran käytön edistäneen tiimin jäseniin tutustumista. Kun henkilöt pystyivät näkemään keskustelukumppaninsa, kokivat he tutustuvansa toisiinsa paremmin. Kameraa käyttäessä henkilöt pystyivät myös havaitsemaan toistensa eleitä ja ilmeitä paremmin, mikä koettiin merkittäväksi asiaksi uusiin henkilöihin tutustuessa. Lähes kaikki vastaajista kertoivat myös virtuaalisten tapaamisten ja tapahtumien olleen tärkeitä tiimiin tutustumisen kannalta. Tutustumista

katsottiin edistävän tilanteet, joissa tiimin jäsenet pystyivät keskustelemaan työhön kuulumattomista asioista toistensa kanssa.

Yksi perehtyjistä koki myös avoimen keskustelun edistäneen tiimiin tutustumista. Kun tiimin yhteisissä palavereissa oli avoimesti keskusteltu perehtyjän asemasta ja osaamisesta, oli perehtyjä tullut tutummaksi muille tiimin jäsenille. Tutustumista koettiin edistävän myös se, jos perehtyjät olivat pystyneet avoimesti olemaan omia persooniaan työyhteisössä. Osa perehtyjistä kertoi, että he olivat pystyneet tuomaan omaa persoonaa esiin perehdytyksen aikana ja se oli myös edistänyt heidän tutustumistaan muihin tiimin jäseniin.

Haastateltavilta kysyttiin myös tekijöistä, jotka olivat estäneet perehtyjän tutustumista oman tiimin jäseniin. Monet perehtyjät ja perehdyttäjät toivat myös näissä vastauksissa esille hyvin samankaltaisia tekijöitä.

Oman tiimiin tutustumista esti

- vuorovaikutus kirjoittaen
- etätyöskentely ja fyysinen etäisyys
- virtuaalisten kahvitaukojen ja tapaamisten puuttuminen tai vähäinen lukumäärä
- väsyminen etätyöskentelyyn ja etäpalaveriin.

Tutustumista koettiin estäneen vuorovaikutus kirjoittamalla tai ylipäättänsä etäyhteydellä. Tutustumisen koettiin olevan pääsääntöisesti helpompaa ja luontevampaa, kun henkilöt olivat fyysisesti samassa paikassa. Useat perehtyjät ja perehdyttäjät kokivat fyysisen etäisyyden estäneen muihin tiimin jäseniin tutustumista etätyöskentelyaikana. Kukaan perehtyjistä ei ollut tavannut kaikkia tiimin jäseniään fyysisesti. Tämän koettiin olleen suuri este tutustumisessa. Vastaajat kokivat etäyhteydellä tutustumisen olevan pintapuolisempaa kuin jos henkilöt tutustuisivat toisiinsa lähiperehdytyksessä.

Joidenkin perehtyjien perehdytysjakso oli ajoittunut hyvin kiireiseen aikaan, minkä takia yhteisiä virtuaalisia kahvitaukoja ja – tapaamisia oli ollut harvoin. Tämän koettiin hidastaneen ja jopa estäneen muihin tiimin jäseniin tutustumista. Osa perehdyttäjistä nosti estäväksi tekijäksi myös väsymisen etätyöskentelyyn ja etäpalaveriin. Monet tiimin jäsenistä olivat työskennelleet pääsääntöisesti etäyhteydellä jo yli vuoden. Perehtyjät ja perehdyttäjät mainitsivat tiimiin tutustumisessa olevan myös persoonakohtaisia eroja. Perehtyjien persoonakohtaiset erot vaikuttivat myös siihen, miten helppoa tai haastavaa heidän oli tutustua tiimin muihin jäseniin.

4.11 Perehdytysprosessin kehitysehdotukset

Haastattelussa kysyttiin perehtyjien ja perehdyttäjien ajatuksia perehdytysprosessin kehittämiseksi. Kolme perehtyjistä koki, että perehdytysprosessin toimivuutta voisi parantaa selkeämmällä suunnitelmalla ja tarkemmin määritetyillä tavoitteilla. Suunnitelmallisuutta voisi perehtyjien mielestä parantaa se, että perehtyjille kerrotaisiin prosessin etenemisestä ja prosessiin kuuluvista tehtävistä. Suunnitelmallisuutta voisi kehittää myös siinä, että perehdytyksen vastuualueet olisi määritelty selkeästi ja myös perehtyjät olisivat tietoisia niistä. Osa perehtyjistä ehdotti perehdytysprosessin kehittämiseksi konkreettisten ja selkeiden oppimistavoitteiden asettamista. Selkeät tavoitteet auttaisivat perehtyjä ymmärtämään, mitä heiltä vaaditaan perehdytyksen aikana ja mitä heidän odotetaan oppivan. Tavoitteilla olisi hyvä olla myös riittävän yksityiskohtainen aikataulu.

Kaksi perehtyjistä kehittäisi myös perehdytyksen aikataulutusta. Kyseiset perehtyjät kokivat, että perehtyjille olisi hyvä antaa riittävän pitkä aika perehtyä eri työtehtäviin. Heidän mielestään olisi tärkeää, että perehtyjälle ehtisi muodostua ymmärrys opetettavasta asiasta, ennen kuin perehdytysprosessissa siirryttäisiin eteenpäin. Osa perehtyjistä nosti tärkeäksi asiaksi myös sen, että uuteen työtehtävään ehtisi perehtyä riittävästi, ennen kuin perehtyjä alkaisi konkreettisesti itse tekemään opeteltua työtehtävää.

Myös keinot parantaa perehtyjän kokonaisuuden ymmärtämistä voisivat joidenkin perehtyjien mukaan parantaa koko prosessia. Kokonaisuuden ymmärtämisen koettiin parantavan perehtyjän kykyä omaksua opeteltavia työtehtäviä. Yksi perehtyjistä koki, että lähiperehdytysjaksojen kestolla voisi kehittää perehdytysprosessia. Kyseisen perehtyjän mielestä uudet työntekijät voisivat oppia enemmän organisaation niin sanottua hiljaista tietoa, jos lähiperehdytystä olisi enemmän muiden organisaation työntekijöiden kanssa.

Kolme perehdyttäjistä kertoi prosessin kehitysehdotukseksi yhteisen perehdytysuunnitelman laatimisen. Perehdytysuunnitelman olisi hyvä sisältää perehdytyksen eri osa-alueet sisältöineen sekä perehdytyksen aikataulun. Yhteisessä suunnitelmassa olisi hyvä olla myös osio, joka helpottaisi perehdytyksen etenemisen ja perehtyjän osaamisen seuraamista. Suunnitelma helpottaisi myös perehdytysprosessin raportointia esimiehelle. Perehdyttäjät kokivat, että yhtenäinen suunnitelma säästäisi perehdyttäjien aikaa ja vaivaa, koska jokaisen perehdyttäjän ei tulisi laatia omaa suunnitelmansa perehdytyksen toteutuksesta. Suunnitelma olisi hyvä antaa myös perehtyjälle, jotta hän pystyisi itse myös seuraamaan perehdytyksen etenemistä.

Perehdyttäjistä 60 % kehittäisi perehdytysprosessia myös lisäämällä perehdytykseen käytettävää aikaa. Pääsääntöisesti perehdyttäjän rooli on suoritettu omien työtehtävien lisäksi, mikä oli vähentänyt perehdytykseen käytettävää aikaa. Kun perehdytykseen oli käytettävissä vähemmän aikaa, oli perehdytys ollut myös pintapuolisempaa. Joidenkin perehdyttäjien oli ollut vaikea myös keskittyä perehdyttämiseen, kun omat työtehtävät olivat pyörineet mielessä. Yksi perehdyttäjistä nosti esille myös vastuunjaon selkeyttämisen, mikä parantaisi hänen mukaansa perehdytysprosessia. Yhtenä kehitysehdotuksena osa perehdyttäjistä kertoi myös Microsoft OneNoten tiimin ohjeiden päivittämisen. Ohjeiden olisi hyvä olla ajan tasalla ja perehdyttäjän tulisi pystyä löytämään tarvittavat ohjeet sujuvasti. Siten perehdyttäjän olisi helpompi neuvoa myös perehtyjää OneNoten ohjeiden käytössä. Perehdytysprosessin kehitysehdotukseksi nostettiin myös käyttöoikeuksien ja –tunnusten järjestäminen ennen perehdytysjakson alkamista.

5 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

5.1 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilöstöhallinnon palveluiden työntekijöiden kokemuksia läsnä- ja etäperehdytyksestä sekä niiden vaikutuksia työskentelyyn yhteistyöyhteyksessä. Tutkimuksen avulla haluttiin saada tarkempaa tietoa siitä, millaisia vaikutuksia organisaation uudella perehdytyskäytännöllä oli ja miten perehtyjät ja perehdyttäjät olivat kokeneet uuden perehdytysprosessin. Opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen osallistui yhteensä kymmenen henkilöstöhallinnon palveluiden työntekijää, joista viisi oli perehtyjä ja viisi perehdyttäjä. Vastaukset kerättiin haastattelulla, joka tehtiin Microsoft Teamsin välityksellä.

Opinnäytetyön avulla haluttiin saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastaus siihen, miten perehtyjät ja perehdyttäjät olivat kokeneet eri perehdytysmuodot ja miten eri perehdytysmuodot olivat vaikuttaneet työn tekemiseen. Tutkimuksessa kartoitettiin myös perehdytysmuodon vaikutuksia perehdytyksen eri osa-alueisiin sekä perehtyjillä että perehdyttäjillä.

5.1.1 Perehtyjien kokemukset eri perehdytysmuodoista

Perehtyjien kokemukset eri perehdytysmuodoista vaihteli hyvinkin voimakkaasti eri henkilöiden kesken. Erityisesti mielipiteitä jakoi etäperehdyttäminen. Perehtyjistä 60 % koki etäperehdyttämisen olleen haastavampi perehdytysmuoto ja sen toteutuksessa koettiin olleen enemmän ongelmia kuin lähiperehdytyksessä. Kaksi perehtyjistä ei ollut kokenut eri perehdytysmuotojen aiheuttaneen suuria haasteita perehdytysprosessin toteutukseen.

Perehtyjät kokivat pääsääntöisesti organisaatiossa käytössä olleet etäperehdytyksen välineet toimiviksi. Erityisesti Microsoft Teamsin videopuhelu ja näytönjako oli koettu hyviksi perehdytysvälineiksi etäperehdytyksen aikana. Tiimeissä käytössä ollut Microsoft OneNote jakoi perehtyjien mielipiteitä. Osan mielestä ohjeet eivät tukeneet perehtymistä työn eri vaiheisiin, kun taas toiset olivat kokeneet ohjeet hyödyllisinä. Tiimien ohjeet oli laadittu tiimin kesken, joten kaikilla tiimeillä ei ole käytössä samat ohjeet. Tämä on voinut vaikuttaa myös henkilöiden kokemuksiin ohjeiden toimivuudesta.

Perehtyjien kokemuksiin eri perehdytysmuotojen toimivuudesta vaikutti perehtyjän aikaisempi työkokemus. Jos perehtyjällä oli aikaisempaa kokemusta alalta, koettiin etäperehdytys myös toimivana perehdytysmuotona. Perehtyjät, joilla ei ollut aikaisempaa työkokemusta kyseiseltä alalta, olivat kokeneet etäperehdyttämisen pääsääntöisesti hankalampana ja jopa stressaavana erityisesti perehdytysprosessin alkuvaiheessa.

Etäperehdyttäminen koettiin toimivaksi perehdytysmuodoksi siinä vaiheessa, kun perehdytystä oli takana jo pidempi aika ja perehtyjät olivat oppineet jo jonkin verran työtehtäviä. Täten etäperehdyttäminen voisi olla toimivampi vaihtoehto perehtyjille, joilla on jo aikaisempaa kokemusta alalta.

Noin puolet perehtyjistä oli kokenut, että perehdytykselle ei ollut varattu riittävästi aikaa ja tämä oli vaikuttanut heidän kokemuksiinsa perehdytysprosessista. Kiireen tuntu oli vaivannut perehtyjä sekä läsnä- että etäperehdytyksen aikana. Perehdyttäjän kiire oli vaikeuttanut ja viivästyttänyt perehtyjien työhön oppimista. Kiire perehdytysprosessissa oli näkynyt myös työtehtävien pintapuolisena opetteluna. Työtehtävien opettelu viivästyminen oli haitannut erityisesti lähiperehdytyksessä, koska osassa perehdytysprosesseja uusien työtehtävien opetteleminen oli pääsääntöisesti lähiperehdytyksen aikana. Työhön oppimisen viivästyminen oli vaikuttanut negatiivisesti myös joidenkin perehtyjien työtyytyväisyyteen.

Perehdyttäjien kiire perehdytysprosessin aikana oli vaikuttanut joillakin perehtyjillä myös kommunikointiin perehdyttäjän kanssa. Kommunikointia oli vähemmän, kun perehtyjät kokivat perehdyttäjällä olevan kiire. Kommunikointia haasteet olivat näkyneet erityisesti etäperehdytyksen aikana. Myös avun kysyminen etäperehdytyksessä oli ollut haastavampaa ja osa perehtyjistä koki, että apua oli ollut ajoittain vaikea saada tai sitä oli joutunut odottamaan. Tällä oli ollut negatiivinen vaikutus perehtyjien työtehokkuuteen ja työn sujuvuuteen erityisesti etäperehdytyksen aikana. Joissakin perehdytysprosesseissa perehdyttäjien kiire oli vaikuttanut myös lähiperehdytyksessä. Kaiken kaikkiaan lähes kaikki perehtyjät kokivat kuitenkin saaneensa apua eri perehdytysmuotojen aikana.

Perehtyjien kokemukset eri perehdytysmuotojen vaikutuksista vuorovaikutukseen oli hyvin selkeä. Lähes kaikkien perehtyjien mielestä vuorovaikutus lähiperehdytyksessä oli nopeampaa ja helpompaa kuin etäperehdytyksessä. Osa perehtyjistä koki, että vuorovaikutus etäperehdytyksen aikana ei ollut toiminut perehdyttäjän kanssa niin hyvin, kuin he olisivat toivoneet. Vuorovaikutuksen tärkeys korostui erityisesti perehdytysjakson ensimmäisten kuukausien aikana. Perehtyjien kokemukset siitä, oppivatko he enemmän läsnä vai etäperehdytyksen aikana vaihteli jonkin verran. Toiset kokivat selkeästi oppineensa enemmän lähiperehdytysjaksojen aikana. Toisaalta osassa perehdytysprosesseja uusien asioiden opettelu oli aikataulutettu pääsääntöisesti lähijaksoille.

Kokemukset eri perehdytysmuodoista ja sen vaikutuksista vaihteli myös henkilöiden persoonien mukaan. Erityisesti persoonakohtaiset erot korostuivat etäyhteydellä tapatuissa perehdytyksissä. Toisten perehtyjien oli selkeästi helpompi työskennellä ja

olla vuorovaikutuksessa muiden tiimin jäsenien kanssa myös etäyhteydellä. Osa perehtyjistä taas kertoi selkeästi vetäytyneensä tiimien yhteisistä keskusteluista ja palavereista etäperehdytyksen aikana. Kokemuksiin perehdytysprosessista vaikutti myös perehtyjän ja perehdyttäjän persoonat ja niiden kohtaaminen. Ne perehtyjät ja perehdyttäjät, jotka kokivat persoonien kohtaavan toistensa kanssa, kuvasivat perehdytyksen sujuneen hyvin. Tämä oli vaikuttanut myös kommunikaatioon perehdytysprosessin aikana.

Monet perehtyjistä kokivat työtehtävän kokonaiskuvan puuttumisen ongelmallisena molemmissa perehdytysmuodoissa. Työtehtävän kokonaiskuvan puuttuminen oli vaikeuttanut perehtyjien työhön oppimista ja työtehtävien sisäistämistä. Perehtyjät olivat kokeneet oppivansa työtehtäviä parhaiten kun niitä opeteltiin yksi osio kerrallaan. Kuitenkin monet perehtyjistä olivat kokeneet asioiden opettelemisen yksi osio kerrallaan myös ongelmallisena kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta.

Perehtyjien tyytyväisyys perehdytysjaksoon ja perehdytyksen eri muotoihin vaihteli hyvin paljon eri perehtyjien kesken. Ne perehtyjät, joille oli asetettu selkeät tavoitteet myös etäperehdytysjaksoille, olivat tyytyväisempiä saamaansa perehdytykseen ja he kokivat perehdytysprosessin toimivammaksi. Perehtyjät, joille oli tehty selkeämpi perehdytys suunnitelma ja – aikataulu, kokivat työnsä sujuvammaksi ja tehokkaammaksi eri perehdytysmuotojen aikana. He eivät kokeneet myöskään suurta eroa työhön oppimisessa läsnä- ja etäperehdytyksen välillä.

Suurin osa perehtyjistä koki läsnä perehdytyksen parempana perehdytysmuotona. Myös perehtyjät, joilla etäperehdytys oli sujunut hyvin, kokivat läsnä perehdytyksen olevan kuitenkin parempi perehdytysmuoto. Monet kokivat perehdytyksen olleen selkeämpää, mielekkäämpää ja toimivampaa lähiperehdytyksen aikana. Lähiperehdytyksen hyvänä puolena perehtyjät korostivat helppoa ja informatiivista vuorovaikutusta, jonka tärkeys korostui perehdytysprosessin alussa ja tärkeiden työvaiheiden opettelussa. Lähiperehdytyksen etuna koettiin myös se, että tietoa oli saanut myös muilta henkilöiltä kuin vain perehdyttäjältä.

Perehtyjien kokemukset vaihtelivat perehtyjien ja perehdytysprosessin keston mukaan. Aluksi lähiperehdytys oli koettu toimivammaksi kuin etäperehdytys. Etäperehdytyksen hyvät puolet taas nousivat esille, kun perehdytystä oli kulunut jo hieman pidempi aika. Kokemuksiin eri työ- ja perehdytysmuodoista oli voinut vaikuttaa myös se, että henkilöiden oli pakko olla ainakin osittain etänä. Perehdytysprosessissa koetut ongelmat eivät välttämättä liittyneet eri perehdytysmuotoihin vaan koko perehdytysprosessiin. Osa

perehtyjistä koki, että eri perehdytysmuodoissa oli hyviä puolia ja – menetelmiä ja niitä olisi järkevä käyttää myös poikkeusolojen jälkeen.

5.1.2 Perehdyttäjien kokemukset eri perehdytysmuodoista

Perehdyttäjien kokemukset etänä ja läsnä tapahtuvasta perehdytyksestä vaihteli yksilöiden välillä. Eri perehdytysmuodoista löydettiin sekä hyviä että huonoja puolia. Mielipiteitä eniten jakoi myös perehdyttäjien kesken etäperehdyttäminen. Kolme perehdyttäjää piti etäyhteydellä tapahtuvaa perehdytystä toimivana perehdytysmuotona, erityisesti jos kyseessä oli jo kokeneempi perehtyjä. Kaksi perehdyttäjistä taas koki lähiperehdytyksen olleen selkeästi parempi perehdytysmuoto.

Etäperehdyttämisen hyviin ja huonoihin kokemuksiin vaikutti perehdyttäjien olosuhteet kotona työskennellessä. Osalla perehdyttäjistä oli perhettä, joka vaikutti negatiivisesti heidän työskentelyynsä ja perehdyttämiseen etäyhteydellä. Perehdyttäjät, joilla ei ollut häiriötekijöitä kotona, kokivat etäperehdyttämisen mielekkäämpänä kuin perehdyttäjät, joilla oli kotona muita häiriötekijöitä. Perehdyttäjät, joilla ei ollut häiriötekijöitä kotona, kokivat etäperehdyttämisen antavan heille paremman rauhan ja keskittymiskyvyn uusien asioiden opettamiseen perehtyjälle kuin jos perehdytys olisi toteutettu toimistolla. Perehdyttäjät, joilla oli kotona ylimääräisiä häiriötekijöitä, kokivat pääsääntöisesti lähiperehdytyksen olleen heille mielekkäämpi ja toimivampi vaihtoehto.

Myös perehdyttäjät kokivat perehtyjän työkokemuksella olevan merkitystä perehdytysmuodon toimivuuteen. Kun perehtyjällä oli aikaisempaa työkokemusta tai perehdytystä oli kulunut jo pidempi aika, oli suurin osa perehdyttäjistä kokenut perehdyttämisen onnistuvan myös etäyhteydellä. Osa perehdyttäjistä koki etäperehdytyksen jopa parempana perehdytysmuotona kuin läsnä perehdytyksen. Kyseiset perehdyttäjät korostivat kuitenkin kommunikaation toimivuutta perehtyjän kanssa, jotta perehdytystä pystytään toteuttamaan hyvin myös etäyhteydellä. Moni perehdyttäjä olikin kokenut vuorovaikutuksen olleen yksi suurimmista haasteista etäperehdytyksessä.

Kolme perehdyttäjistä koki lähiperehdyttämisen parempana perehdytysmuotona. Läsnä tapahtuvan perehdytyksen hyvinä puolina pidettiin sitä, että perehdyttäjä voi olla perehtyjän vieressä ohjaamassa ja antaa neuvoja aina tarvittaessa. Myös suurin osa perehdyttäjistä koki lähiperehdytyksen olevan helpompaa, tehokkaampaa ja nopeampaa. Lähiperehdytyksen hyväksi puoleksi koettiin myös se, että perehdyttäjän oli helpompi arvioida perehtyjän oppimista ja osaamisen tasoa.

Suurin osa perehdyttäjistä oli kokenut perehdytysprosessin suurimmiksi haasteiksi yhteisen perehdytyspohjan puuttumisen. Tämä ongelma oli ollut haasteena sekä läsnä- että

etäyhteydellä perehdytettäessä. Ongelma oli kuitenkin korostunut hieman enemmän etäperehdytyksen aikana. Suurin osa perehdyttäjistä olikin tehnyt oman perehdytysrungon, jonka mukaan he olivat toteuttaneet perehdytysprosessin. Perehdyttäjät olisivat toivoneet enemmän tukea siihen, miten he voisivat toteuttaa etäperehdytyksen. Perehdytysprosessin ongelmana perehdyttäjät olivat kokeneet myös perehdytyksen aikataulutuksen. Suurin osa perehdyttäjistä koki, että perehdytykselle ei ollut varattu riittävästi aikaa.

Perehdyttäjien kokemukset siitä, oppiko perehtyjä enemmän eri perehdytysmuotojen aikana vaihteli jonkin verran. Osa perehdyttäjistä oli suunnitellut perehdytyksen niin, että uusia asioita pyrittiin opettelemaan enemmän lähijaksojen aikana. Kyseiset perehdyttäjät kokivat uusien asioiden opetteluun ja opettamisen helpommaksi läsnä perehdytyksen aikana ja olivat tämän vuoksi aikatauluttaneet perehdytyksen sen mukaisesti. Erityisesti uusien asioiden opettelu lähijaksojen aikana olisi tärkeää aivan perehdytysprosessin alussa. Moni perehdyttäjä olisikin toivonut, että perehdytysprosessin alussa olisi ollut mahdollista pitää pidempi lähiperehdytysjakso. Tämä olisi lisännyt perehdyttäjän luottamusta perehtyjän taitoihin sekä etäperehdytykseen.

Perehdyttäjien kokemukset perehdytyksen eri muodoista jakaantui positiivisiin ja negatiivisiin kokemuksiin. Enemmän negatiivisia kokemuksia perehdyttäjillä oli etäperehdytyksestä kuin lähiperehdytyksestä. Kuitenkin perehdyttäjät eivät olleet kokeneet etäperehdyttämistä niin haastavana kuin osa perehtyjistä. Kahden perehdyttäjän mielestä etäperehdytys taas oli jopa toimivampi perehdytysmuoto. Myös perehdyttäjien kokemuksiin eri työ- ja perehdytysmuodoista oli voinut vaikuttaa myös se, että henkilöiden oli pakko olla ainakin osittain etänä ja henkilöt eivät tienneet, milloin tilanne tulee muuttumaan. Osa vastaajista kertoi myös väsyneensä etätyöskentelyyn, mikä on voinut vaikuttaa henkilön kokemuksiin eri perehdytysmuodoista.

5.1.3 Perehdytysmuodon vaikutus työn tekemiseen

Perehdytysmuodon vaikutus työn tekemiseen vaihteli vastaajien ja perehdytysprosessin keston mukaan. Perehtyjien vastauksissa korostui se, että läsnä perehdytys olisi erityisesti perehdytyksen alkuvaiheessa vaikuttanut positiivisesti heidän työhön oppimiseensa ja sitä kautta myös työskentelyyn. Etäperehdytys oli ajoittain vaikuttanut negatiivisesti myös kyseisten perehtyjien työn sujuvuuteen ja – tehokkuuteen. Kun perehdytystä oli takana jo pidempi aika ja henkilön osaaminen oli kasvanut, oli etäperehdytys ja – työskentely koettu huomattavasti mielekkäämmäksi ja toimivammaksi. Perehtyjät, jotka olivat kokeneet etäperehdyttämisen vaikuttaneen negatiivisesti heidän työskentelyynsä perehdytysprosessin alkuvaiheessa, kertoivat etäperehdytyksen ja – työskentelyn olleen jopa tehokkaampi työskentelymuoto, kun työtehtäviä oli ehditty oppia jo jonkin verran.

Vastauksissa korostui myös se, että etäperehdytyksen aikana kommunikaatio oli ollut haastavampaa ja se oli vaikuttanut myös työn tekemiseen.

Perehdyttäjien vastaukset eri perehdytysmuodon vaikutuksista työn tekemiseen vaihteli vastaajien ja näkökulman mukaan. Osa perehdyttäjästä saattoi peilata eri perehdytysmuodon vaikutusta työn tekemiseen perehtyjän näkökulmasta, joka saattoi olla hieman erilainen kuin perehdyttäjän. Esimerkiksi asioiden kysyminen etäyhteydellä saatettiin kokea perehtyjän näkökulmasta haastavana, mutta toisaalta perehdyttäjälle se oli saattanut antaa mahdollisuuden keskittyä paremmin omiin töihin. Kun perehdytystä toteutettiin etäyhteydellä, kokivat monet perehdyttäjät perehtyjien kysyvän apua ja ohjeita harvemmin kuin lähiperehdytyksen aikana. Kun kysymyksiä tuli harvemmin, oli perehdyttäjällä enemmän aikaa tehdä omia työtehtäviään. Osa perehtyjistä oli kokenut tämän vaikuttaneen positiivisesti heidän työskentelyynsä.

Työskentelyyn eri perehdytysmuotojen aikana vaikutti myös se, kuinka perehdytysprosessi oli suunniteltu. Osassa perehdytysprosesseista uusia työtehtäviä opeteltiin lähinnä lähiperehdytyksen aikana. Mikäli työtehtäviä ei ehditty opetella lähiperehdytysviikolla, oli uusien asioiden oppiminen saattanut viivästyä, millä oli ollut vaikutusta myös perehtyjien työskentelyyn. Perehtyjien työskentelyyn erityisesti etäperehdytyksen aikana vaikutti myös perehtyjän ja perehdyttäjän välinen kommunikaatio. Ohjeiden kysyminen ja niihin vastaaminen erityisesti etäperehdytyksessä oli vaikuttanut joko negatiivisesti tai positiivisesti perehtyjien työskentelyyn.

Kaikki haastateltavat tekivät töitä tiimeissä ja tiimit työskentelivät täysin etäyhteydellä. Tiimit olivat ehtineet työskennellä etäyhteydellä jo noin vuoden ajan, minkä aikana he olivat ehtineet kehittää tiimityöskentelymallia myös etäyhteydellä ennen perehdytysprosessien alkua. Kaikilla haastateltavilla ei ollut kokemusta siitä, miten tiimi työskentelee ja toimii, kun töitä ei tehdä etäyhteydellä. Suurin osa vastaajista koki tiimityön toimivan hyvin myös etäyhteydellä ja tiimit pystyivät hyvin suunnittelemaan ja toteuttamaan heille kuuluvat työtehtävät tiimin kesken. Eri perehdytysmuotojen ei koettu vaikuttavan suuresti tiimityön toimivuuteen tai tiimin työskentelyyn.

Kaiken kaikkiaan vastaajat kokivat eri perehdytysmuodoissa olevan eri tekijöitä, joilla oli sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia heidän työskentelyynsä. Eri perehdytysmuotojen negatiiviset ja positiiviset näkökulmat korostuivat perehdytysprosessin eri vaiheissa. Perehdytysprosessin alussa perehtyjät olivat kokeneet etäperehdyttämisen vaikuttaneen lähinnä negatiivisesti heidän työskentelyynsä. Toisaalta kun perehdytysprosessia oli kulunut jo jonkin aikaa, kyseiset perehtyjät kokivat etäperehdyttämisen olleen jopa tehokkaampi perehdytysmuoto työn tekemisen kannalta.

Myös perehdyttäjät kokivat kummassakin perehdytysmuodossa olevan hyviä ja huonoja puolia työn tekemisen näkökulmasta. Näkökulmaan eri perehdytysmuodoista vaikutti perehdyttäjien kotiolosuhteet sekä työn aikatauluttaminen.

5.1.4 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus

Opinnäytetyö toteutettiin haastatteluna Microsoft Teamsin kautta. Lähes kaikissa haastatteluissa sekä haastateltavalla että haastattelijalla oli kamerat päällä koko haastattelun ajan. Kolmessa haastattelussa kamerat jouduttiin sulkemaan internetyhteysongelmien takia. Haastateltavat olivat voineet valmistautua haastatteluun etukäteen, koska kysymykset oli lähetetty heille sähköpostitse ennen haastattelua.

Menetelmä

Opinnäytetyön menetelmänä käytettiin yksilöhaastattelua. Yksilöhaastattelulla saadaan yleensä kattavampia vastauksia kuin kyselylomakkeen avulla. Haastattelussa ongelmaksi voi muodostua se, että haastateltava voi kertoa kokemuksistaan tilanteen mukaisesti, mikä ei välttämättä kuvaa todellista tilannetta. Haastattelussa ei välttämättä myöskään kehdata antaa kritiikkiä yhtä suoraan kuin esimerkiksi kyselylomakkeelle vastattaessa. Haastattelutilanne on siis voinut ohjailla henkilön vastauksia, mikä on voinut tuoda vastauksiin epäluotettavuutta.

Joillakin haastateltavilla perehdytysprosessista oli kulunut jo pidempi aika, mikä on voinut olla sekä positiivinen että negatiivinen asia tutkimuksen kannalta. Positiivista on voinut olla se, että henkilö on mahdollisesti pystynyt tarkastelemaan perehdytysprosessiaan kokonaisvaltaisemmin, kun perehdytyksestä on kulunut hieman pidempi aika. Henkilöiden on voinut olla helpompi myös pohtia perehdytyksen vaikutusta työskentelyyn, koska he ovat ehtineet työskennellä organisaatiossa pidempään. Toisaalta henkilöiden muisti ja kokemukset perehdytyksen ajalta eivät välttämättä ole niin luotettavia, koska perehdytysprosessista oli kulunut pidempi aika.

Haastattelun vastauksien litterointi ja analysointi voi tuoda tuloksiin myös epäluotettavuutta. Vaikka vastaukset pyrittiin kirjoittaman ylös mahdollisimman tarkasti, voi olla mahdollista, että haastateltava ei ole pystynyt ilmaisemaan näkökulmaansa haluamallaan tavalla. Haastattelija on voinut myös tulkita haastateltavan sanomisen eri tavalla kuin mitä haastateltava on sen tarkoittanut. Haastattelut tehtiin myös etäyhteydellä ja kaikkien tutkimukseen osallistujien kanssa ei ollut mahdollista pitää kameraa päällä haastattelun aikana, koska internet yhteydet olivat ajoittain heikkoja. Täten haastattelutilanteessa haastattelijan ei ollut mahdollista huomioida haastateltavien kehonkieltä, ilmeitä ja eleitä. Etäyhteydellä tehty haastattelu ei välttämättä ollut myöskään yhtä luonnollinen tilanne

kaikille haastateltaville kuin jos haastattelut olisi tehty fyysisesti samassa tilassa. Toisaalta, joidenkin henkilöiden on voinut olla helpompi tuoda vaikeita asioita esiin, kun haastattelutilanteessa on ollut etäisyyttä.

Tutkimukseen osallistui yhteensä kymmenen henkilöä. Otokoko on aika pieni, mikäli saaduista vastauksista pyrittäisiin saamaan laajempaa käsitystä aiheesta. Yrityksen näkökulmasta otokoko antaa kuitenkin jo suhteellisen hyvin tietoa kyseisen palvelualueen perehdytyksestä etäyhteydellä ja läsnä. Tulokset voivat antaa siis hyvin tietoa kyseisen palvelualueen perehdytysprosessin kehittämiseen ja arviointiin. Haastatteluun osallistui henkilöitä viidestä eri tiimistä ja tiimien toimintatavat eivät välttämättä ole kaikissa tiimeissä aivan samanlaiset, koska tiimit saavat määritellä toimintatapojaan hyvin paljon itse. Tiimien erilaiset tavat ovat voineet vaikuttaa myös henkilöiden perehdytykseen, joten tuloksia tiimien kesken ei pystytä täysin vertailemaan.

Tulokset

Tuloksia tulkitessa on hyvä huomioida, että tutkimuksen ajankohta sijoittuu pandemiatilanteeseen. Kyseessä ei ole siis aivan tavanomainen ajanjakso. Pandemiatilanne voi olla toisille henkilöille stressaavampi kuin toisille, mikä on saattanut vaikuttaa myös henkilöiden kokemuksiin tutkittavasta asiasta. Osa haastateltavista on saattanut olosuhteiden pakosta joutua työskentelemään etäyhteydellä, vaikka henkilö olisi halunnut työskennellä toimistolla. Tällä on voinut olla myös vaikutusta sekä henkilöiden kokemuksiin että oppimiseen ja opettamiseen. Kyseisessä työssä työtahti vaihtelee hyvinkin voimakkaasti riippuen vuodenajasta. Perehdytysjaksot eivät olleet sijoittuneet kaikilla haastateltavilla samaan vuodenaikaan, joten toisilla perehdytysjakso on saattanut ajoittua kiireisempään aikaan kuin toisilla. Tämä on voinut vaikuttaa perehdytyksen resursseihin ja sitä kautta myös henkilöiden kokemuksiin.

Henkilöiden kokemuksiin etäperehdytyksestä voi vaikuttaa paljon myös se, kuinka hyvät tietotekniset taidot henkilöllä on. Kaikki perehtyjät kertoivat, että heillä ei ollut aikaisempaa kokemusta etäperehdytyksestä. Tutkimuksessa ei kartoitettu henkilöiden tietoteknistä osaamista, mikä voisi kuitenkin etäperehdyttämisen näkökulmasta olla erittäin tärkeä tekijä. Jos henkilöllä on tietoteknistä osaamista, hän todennäköisesti pystyy toimimaan ja omaksumaan nopeammin uusia taitoja myös etäyhteydellä. Henkilön taidoilla voi olla suuri vaikutus myös henkilön itseluottamukseen ja kyvykkyyden kokemukseen, millä voi olla myös positiivisia vaikutuksia perehdytykseen etäyhteydellä. Henkilöiden tietoteknisten taitojen kartoittaminen olisi tärkeä ottaa huomioon jo uusia henkilöitä rekrytoidessa.

Kysymykset eivät välttämättä anna todellista kuvaa henkilöiden kokemuksista, koska kysymykset oli laatinut opinnäytetyön tekijä. Voi olla, että kysymyksistä puuttui henkilöille

tärkeitä osa-alueita. Vastaajat olivat myös valmistautuneet haastatteluun eri tavoin. Toiset olivat pohtineet vastauksia selkeästi enemmän kuin toiset, millä voi olla vaikutusta myös vastausten luotettavuuteen.

Kokemuksiin eri perehdytysmuodoista on voinut vaikuttaa myös vastaajien persoonat ja aikaisemmat elämäkokemukset. Se, millainen perehdytys on eri henkilöiden mielestä toimivaa, voi vaihdella hyvin paljon eri persoonien kesken. Toiset voivat esimerkiksi tarvita enemmän tukea kuin toiset. Myös muu työkokemus tai elämäkokemus voi vaikuttaa siihen, miten henkilöt kokevat erilaiset perehdytysmuodot. Opinnäytetyössä ei kysytty muunlaisesta kokemuksesta tai esimerkiksi siitä, oliko henkilö opiskellut etäyhteydellä. Mikäli henkilö on tottunut itsenäiseen ja vastuulliseen työskentelyyn, on sillä voinut olla vaikutusta henkilöiden kokemuksiin erityisesti etäperehdytyksestä. Todennäköisesti etäperehdytystä olisi helpompi toteuttaa henkilöille, jotka ovat tottuneet itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon.

5.2 Perehdytysprosessin kehitysehdotukset

Etäperehdyttäminen on monille organisaatioille vielä hyvin uusi asia, joten siihen ei välttämättä ole ehditty kehittää täysin toimivia käytäntöjä. Kehitysehdotukset on koottu yhteistyöyritystä ajatellen. Kehitysehdotukset koskettavat pääsääntöisestään organisaation henkilöstöä, joka osallistui opinnäytetyöhön. Haastatteluun osallistui henkilöitä eri tiimeistä ja kaikki kehitysehdotukset eivät kosketa kaikkia mukana olleita tiimejä.

Perehdytysuunnitelma ja prosessikuvaus

Yrityksen voisi olla hyvä laatia yhtenäinen perehdytysuunnitelma ja tarkoittaa yrityksen perehdytysprosessia. Perehdytysprosessi ja – suunnitelma olisi järkevää laatia kirjalliseen muotoon siten, että sekä perehdyttäjällä että perehtyjällä olisi mahdollisuus tutustua siihen myös itsenäisesti. Yhtenäinen perehdytysprosessi ja – suunnitelma tekisivät perehdytysprosessista tasalaatuisemman ja läpinäkyvämmän kaikille osapuolille. Suunnitelma voisi myös tehostaa perehdytysprosessia eri perehdytysmuotojen aikana. Kun perehdytysuunnitelma ja perehdytyksen eteneminen olisi koko tiimin saatavilla, pystyisivät kaikki tiimin jäsenet seuraamaan perehtyjän oppimista ja perehdytyksen etenemistä. Kun tiimin jäsenet olisivat tietoisempia perehtyjän osaamisen tasosta, olisi työtehtäviä helpompi jakaa tiimin sisällä. Tiimin muiden jäsenien voisi olla helpompi myös omatoimisesti opettaa uusia asioita perehtyjälle, jos heillä olisi käsitys hänen taustaosaamisestaan. Ajan tasalla oleva perehdytysuunnitelma voisi parantaa tiimin välistä kommunikaatiota ja tiimin toimivuutta erityisesti kun töitä tehdään etäyhteydellä.

Useat perehtyjä kertoivat kokonaiskuvan puuttuneen perehdytysprosessista ja kokonaiskuvan muodostuneen vasta useiden kuukausien työssäolon jälkeen. Perehtyjät kokivat myös, että kokonaiskuvan ymmärtäminen olisi helpottanut työvaiheiden ymmärtämistä ja sitä kautta myös oppimista. Täten yrityksen voisi olla järkevää laatia prosessikuvaus, jossa annettaisiin kokonaiskuva henkilöiden työnkuvasta ja siihen liittyvistä tehtävistä. Tämä voisi helpottaa perehdytysprosessin eri kokonaisuuksien ymmärtämistä ja oman osaamisen arviointia prosessin näkökulmasta. Prosessikuvaus voisi olla osa itsenäisesti opiskeltavaa materiaalia.

Perehdytyksen aikataulu ja vastuut

Monet perehtyjät ja perehdyttäjät olivat kokeneet aikataulutuksen ongelmia perehdytysprosessin aikana. Yritys voisi kokeilla perehdytysprosessin tarkempaa aikataulutusta, esimerkiksi käyttämällä Microsoft Outlookin kalenteriominaisuutta. Kun perehdytysprosessi ja – suunnitelma osa-alueineen olisi laadittu, voisi eri osa-alueita aikatauluttaa sekä perehtyjän että perehdytettävän kalenteriin valmiiksi. Kalenterimerkinnot voisivat edistää perehdytyksen toteutumista suunnitelman mukaisesti. Tämä voisi toimia myös sekä perehdyttäjälle että perehtyjälle perehdytysprosessia selkeyttävänä kaaviona. Kun perehdytyksen eri vaiheet olisi aikataulutettu valmiiksi, olisi perehdytyksen etenemistä myös helpompi arvioida ja kehittää. Mikäli perehdyttäjällä olisi muita kiireellisiä työtehtäviä hoidettavanaan, voisi työpäivien suunnitteleminen kalenteriin antaa hänelle paremman työrauhan näiden tekemiseen. Tässä tapauksessa myös perehdytyksen vastuu eri ajankohtina olisi helpommin hahmotettavissa ja siirrettävissä muille tiimin jäsenille.

Perehdytyksen aikataulutusta eri perehdytysmuotojen välillä voisi olla järkevää myös miettiä. Mikäli kyseessä on aivan uusi työntekijä, voisi olla järkevää pohtia pidempää lähiperehdytysjaksoa ennen etäperehdytykseen siirtymistä. Suurin osa sekä perehtyjistä että perehdyttäjistä olisi kaivannut pidempää lähiperehdytysjaksoa ennen etäperehdytykseen siirtymistä. Haastateltavat kokivat myös, että lähiperehdytyksessä kommunikointi ja asioiden opettelu oli nopeampaa, yksinkertaisempaa ja tehokkaampaa, erityisesti perehdytyksen alussa. Mikäli perehtyjä ja perehdyttäjä voisivat tutustua toisiinsa hieman pidemmän ajan, voisi heidän olla helpompi löytää yhteinen työskentelytapa. Tämä voisi tukea perehdytystä myös etäyhteydellä. Etäperehdytyksen koetut hyödyt taas tulivat pääsääntöisesti esille vasta, kun perehdytysprosessia oli kulunut jo hieman pidemmän aikaa ja perehtyjän osaaminen oli kehittynyt. Perehdytysprosessin tehokkuuden ja toimivuuden näkökulmasta yrityksen olisi hyvä pohtia eri perehdytysmuotojen tehokasta käyttöä perehdytysprosessin eri vaiheissa.

Yrityksen tiimit koostuvat useammasta henkilöstä, joiden osaaminen eri osa-alueista saattaa vaihdella. Perehdytys oli toteutettu pääsääntöisesti niin, että yksi henkilö oli ollut perehdyttäjänä. Yrityksen kannalta voisi olla kuitenkin järkevää pohtia perehdytyksen toteutusta ja vastuunjakoja. Tiimin jäsenien osaaminen voisi olla järkevää kartoittaa ja pohtia perehdytyksen jakamista tiimin jäsenien vahvuuksien mukaan. Kun jokainen tiimin jäsen perehdyttäisi uuden työntekijän omalle vastuualueelleen, voisi perehdyttäjän vastuuta jakaa useammalle henkilölle. Tämä pienentäisi perehdyttäjän kuormittumista ja perehtyjä voisi saada jo heti alusta lähtien kattavamman näkemyksen työstä ja organisaatiosta. Useampi perehdyttäjä voisi parantaa myös työyhteisöön perehtymistä ja vuorovaikutusta koko tiimin kesken. Jotta perehdytyksen jakaminen useammalle henkilölle toimisi käytännössä, tulisi vastuunjako ja työtehtävien perehdytys olla selkeästi määritelty yrityksen perehdytys suunnitelmaan. Myös perehdyttäjien välinen vuorovaikutus tulisi olla toimivaa, jotta perehdytysprosessi olisi sujuva.

Työohjeet

Lähes kaikki perehtyjät kokivat Microsoft OneNoten ohjeet hankalina ja ei-toimivina aloitteleville työntekijöille. Tämä on varmasti vaikuttanut siihen, että useat heistä tekivät omia muistiinpanoja ja työohjeita omaan OneNote kansioon. Kun henkilöt kirjaavat ohjeita vain itsellensä, ei tieto jakaudu niin helposti eteenpäin. Kun tiimin jäsenet kirjaavat ohjeita omiin muistikirjoihin, lisää se edelleen tiedon jakaantumista useisiin paikkoihin. Yhteistyöyrityksessä voisi kokeilla käytäntöä, jossa aina uuden henkilön perehdytysprosessin aikana tarkistettaisiin tiimin yhteisiä työohjeita. Kun ohjeita käytäisiin läpi yhdessä uuden työntekijän kanssa, päivittyisivät työohjeet säännöllisesti. Kun ohjeita käydään läpi aloittelevan työntekijän kanssa, tulee ohjeista myös riittävän yksityiskohtaisia. Uudet työntekijät voivat antaa myös uusia ideoita ja näkökulmia ohjeiden laatimiseen ja muokkaamiseen. Täten uusi työntekijä pääsisi heti jo aktiiviseksi osapuoleksi työyhteisöä ja hän voisi olla vaikuttamassa tiimin yhteisiin asioihin.

Yhteiset työohjeet, jotka ovat kaikkien saatavilla, voivat erityisesti etätyössä helpottaa ja tehostaa henkilöiden työskentelyä. Yhteistyöyrityksessä käytettiin ohjeiden jakamiseen Microsoft OneNotea ja siellä tietoa ja ohjeita oli tarjolla kattavasti työntekijöille. Jos henkilöllä ei kuitenkaan ole kokonaiskuvaa työn sisällöstä, voi OneNotesta olla vaikea poimia sopivia ohjeita eri työn vaiheisiin. Yhtenä kehitysehdotuksena voisikin olla se, että yritys kartoittaisi joidenkin työohjeiden jakamisen videomateriaalina. Videomateriaalin avulla työntekijä voisi hoitaa osia perehdytyksestä myös itsenäisesti ja etäyhteydellä. Tämän avulla työvaiheita voisi olla helppoa myös palauttaa mieleen, mikäli tehtävä tehdään

harvoin tai sen tekemisestä on kulunut aikaa. Video-ohjeistusta voisi olla järkevä tehdä myös erityisen haastavista työtehtävistä, jotka pitävät sisällään monia eri työvaiheita.

Vuorovaikutuksen kehittäminen

Osa perehtyjistä koki erittäin haasteelliseksi vuorovaikutuksen etäperehdytyksen ja – työskentelyn aikana. Osan oli vaikea tuoda itseään esille tai kysyä apua muilta tiimin jäseniltä kuin perehdyttäjältä. Jos henkilö ei ollut nähnyt tiimin kaikkia jäseniä fyysisesti, koettiin nämä tiimin jäsenet usein myös vieraammiksi. Yrityksen voisikin olla järkevää pohtia keinoja, joilla madalletaan uusien työntekijöiden kynnystä olla yhteydessä tiimin muihinkin jäseniin. Myös tiimin jäseniä voisi olla hyvä ohjeistaa olemaan aktiivisesti vuorovaikutuksessa perehtyjän kanssa, vaikka he eivät toimisi varsinaisina perehdyttäjinä.

Perehdytysprosessin yksi osa-alue on uuden työntekijän perehdyttäminen muihin työntekijöihin, joten tämä olisi hyvä ottaa huomioon myös yrityksen perehdytysprosessia ja – suunnitelmaa laatiessa. Myös perehdyttäjälle olisi hyvä muistuttaa tämän kuuluvan osaksi uuden työntekijän perehdytystä. Kun tiimin jäsenille olisi annettu ohjeistusta perehdytysprosessin vuorovaikutuksesta, olisi mahdollista saada myös ujommat perehtyjät helpommin osaksi tiimiä. Erityisesti vuorovaikutuksen aktiivisuuteen tulisi kiinnittää huomiota perehdytysprosessin alkuvaiheessa. Yrityksen kannalta voi olla huono asia, jos uudet työntekijät eivät uskalla tuoda omia mielipiteitään esille. Uudet työntekijät voivat tuoda uudenlaisia näkökulmia ja ideoita työskentelyyn, mikä saattaa hyödyttää koko tiimiä ja organisaatiota.

Tiedon jakaminen

Yritys käytti tiedon jakamiseen pääsääntöisesti Microsoft Teamsia. Microsoft Teams mahdollistaa tiedon jakamisen helposti suurelle joukolle pienellä vaivalla. Tämä helpottaa tiedon jakamista myös eri tiimien ja organisaatiotasojen välillä. Ongelmana Teamsin käytössä voi olla suuri tietomäärä kun tietoa tulee monesta eri lähteestä. Kun tietoa tulee paljon, voi tärkeät viestit hukkuu tietotulvaan. Työntekijöiden motivaatio seurata keskusteluja saattaa myös pienentyä, mikäli viestejä ja tietoa tulee heille liian usein, koska tämä keskeyttää henkilöiden työskentelyn. Etätyöskentelyssä voisikin olla järkevää pohtia erilaisia kanavia ja keinoja, millä voidaan varmistua tärkeiden tietojen kulkeutuminen oikeille työntekijöille.

Etänä työnteon näkökulmasta koettiin pääsääntöisesti ongelmalliseksi kommunikaatio kirjoittaen. Tämän koettiin olevan monissa tapauksissa kömpelöä ja aikaa vievää. Henkilöitä oli ollut myös vaikea tavoittaa ajoittain Microsoft Teamsin kautta. Videopuhelut ja näytönjako taas koettiin pääsääntöisesti tehokkaana ja toimivana menetelmänä asioiden

läpikäymiseen. Toisaalta vastauksissa korostui se, että ensisijaisesti asioita oli pyritty selvittämään kirjoittamalla, vaikka tämä koettiin toimivaksi vain pienien asioiden selvittelemisessä. Tästä syystä etäperehdytyksessä voisi pyrkiä ensisijaisena perehdytysvälineenä käyttämään videopuhelua, koska se jättää vähemmän tulkinnan varaa asioihin. Kun perehdytystä tehdään videopuhelun kautta, on perehtyjien myös helpompi esittää jatkokysymyksiä. Perehdyttäjä voisi myös paremmin kertoa opeteltavasta asiasta laajemmin videopuhelun välityksellä kuin kirjoittaen.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena yrityksessä voisi kartoittaa digitaalisten perehdytyspohjien hyödyntämistä kyseisen yrityksen perehdytysprosessissa. Digitaalisen perehdytyspohjan avulla osan perehdytyksen vaiheista voisi hoitaa täysin itsenäisesti etäyhteydellä. Tämä voisi tehostaa yrityksen perehdytysprosessia myös etätyöskentelyviikkoina. Perehdytyspohja voisi lisätä myös perehdytysprosessin suunnitelmallisuutta, tehokkuutta sekä tasalaatuisuutta. Digitaalinen perehdytyspohja voisi tarjota myös hyvän mahdollisuuden mitata perehdytysprosessia ja sen eri vaiheita, minkä avulla perehdytysprosessin seurattavuus voisi parantua. Kun prosessi on mitattava, helpottaa se myös päätöksentekoa ja prosessin kehittämistä.

Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia myös sitä, kuinka etätyössä voidaan kehittää organisaation vuorovaikutus- ja verkostoitumismenetelmiä ja – välineitä. Se, kuinka hyvin henkilö pystyi tuomaan itseään esiin digitaalisessa kanssakäymisessä, riippui hyvin paljon yksilöstä ja hänen persoonastaan. Tästä syystä digitaalisia vuorovaikutusvälineitä ja – menetelmiä olisi hyvä kehittää, jotta kaikkien työntekijöiden voisi olla helpompi olla kanssakäymisessä muun työyhteisön kanssa. Uudet tavat olla vuorovaikutuksessa voisivat tuoda myös sitä yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden tunnetta, jota etätyössä kaivattiin. Etätyöskentely koskettaa myös suurta osaa suomalaisia työntekijöitä, joten monet organisaatiot olisivat varmasti kiinnostuneita erilaisista vuorovaikutus- ja verkostoitumismenetelmistä etätyössä.

Etäperehdyttämistä ja sen vaikutuksia on tutkittu vielä aika vähän. Kuitenkin yrityksissä etätyöskentely on kasvanut viime vuosien aikana voimakkaasti. Etätyöskentelyn seurauksena myös etätyövälineet ovat kehittyneet ja yhä useampia pystyy suoriutumaan töistään myös etäyhteydellä. Tämän takia etäperehdytyksen mahdollisuuksia olisi järkevä tutkia myös laajemmin eri toimialoilla.

Etäperehdyttäminen ja lähiperehdyttäminen ovat hyvin erilaisia perehdytysmuotoja. Kummassakin perehdytysmuodossa on sekä hyviä että huonoja puolia. Tämän takia voisi

olla järkevää tutkia myös muiden organisaatioiden kokemuksia eri perehdytysmuodoista ja niiden vaikutuksista kyseisen organisaation työn tekemiseen.

Lähteet

- Aaltonen, T. Ahonen, P. & Pajunen, H. 2015. Merkityksen kokemus. Helsinki: Auditorium
- Ahokas, L. 2013. ”Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua”. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 7.2.2021. Saatavissa https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact
- Hakanen, J. Kaltiainen, J. Hirvonen, M. & Torppinen-Tanner, S. Miten Suomi voi? – tutkimus. Työterveyslaitos. Viitattu 11.1.2021. Saatavissa [Miten Suomi voi? - Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi/julkaisut/miten-suomi-voi-tyoterveyslaitos)
- Hirsimäki, R. & Sihvonen, J. 2018. Taloushallinnon monipuolinen työ – minkä polun sinä valitset? Tilitoimistossa. Artikkel. Viitattu: 15.2.2021. Saatavissa <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/tyo-tilitoimistossa/taloushallinnon-monipuolinen-tyo>
- Hynynen, J. 2020. Tulevaisuuden palkanlaskijalta kaivataan vahvaa järjestelmäosaamista. Tilitoimistossa 3/2020. Artikkel. Viitattu 29.3.2021. Saatavissa <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/palkkahallinto/tulevaisuuden-palkanlaskijalta-kaivataan-vahvaa-jarjestelmaosaamista>
- Hyrkäs, A. & Moisala, M. 2021. Tebatti: Syksy paljasti etätoiden nurjan puolen – Mikä lääkkeeksi työapatiaan? Talouselämä. Viitattu 11.1.2021. Saatavissa [Etättyö, huonot puolet, etättyöapatia ja etättyökulttuuri | Talouselämä \(talouselama.fi\)](https://www.talouselama.fi/uutiset/tebatti-syksy-paljasti-etatoiden-nurjan-puolen-mika-lakkeeksi-tyoapatiaan)
- Hyypä, H. Kiviniemi, L. Kukkola, J. Latomaa, T. & Sandelin, P. 2015. Kokemuksen tutkimuksen ulottuvuudet. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022. Viitattu 15.2.2021. Saatavissa <http://www.oamk.fi/epooki/2015/kokemuksen-tutkimuksen-ulottuvuudet/>
- Intro. 2020. Voiko perehdytyksen vaikutusta mitata? Blogi. Viitattu 15.2.2021. Saatavissa <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/voiko-perehdytyksen-vaikutusta-mitata/>
- Kalakoski, V. & Valttonen, T. Aivotyö. Työterveyslaitos. Viitattu 29.3.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/>

KAMK University of Applied Sciences. Kokemus ja käsitys. Opinnäytetyöpakki. Tukimateriaali. Viitattu 24.2.2021. Saatavissa

<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Kokemus-ja-kasitys>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Koivisto, K. Kukkola, J. Latomaa, T. & Sandelin, P. (toim.) 2014. Kokemuksen tutkimus IV. Annan kokemukselle mahdollisuuden. Rovaniemi: Lapland University press

Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto –oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat 5/2017. Viitattu 24.2.2021. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>

Niemi, P. 2013. Resuinen ja rikas, itsetunto, identiteetti, tunteet, tahto. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö

Nykänen, M. Perehdyttäjän top 10 – muistilista. Muista nämä asiat, kun perehdytät nuorta. Työterveyslaitos. Viitattu 8.3.2021. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Rakennusteollisuus. ePerehdytys. Viitattu 20.1.2021. Saatavissa: <https://rateko.fi/ekoulutus/eperehdytys/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 29.3.2021. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sutela, H. Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Viitattu 24.4.2021. Saatavissa: [ytyym_1977-2018_2019_21473_net.pdf \(stat.fi\)](https://www.stat.fi/ytyym/1977-2018_2019_21473_net.pdf)

Sutela, H. 2020. Kun mahdoton kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätyön läpimurron Suomessa. Tilastokeskus. 19.5.2020. Viitattu 24.4.2021. Saatavissa: [Kun mahdoton kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätyön läpimurron Suomessa | Tieto&trendit \(stat.fi\)](https://www.stat.fi/ytyym/2020_21473_net.pdf)

Toikkanen, J. & Virtanen I. (toim.) Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapland University Press. Viitattu 15.2.2021. Saatavissa: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63420/Kokemuksen_tutkimus_VI_Toikka_nen_Virtanen_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tyni, T. 2016. Motivoitunut henkilöstö luo kilpailuetua. Directors'Institute Finland. Viitattu 2.4.2021. Saatavissa: [Motivoitunut henkilöstö luo kilpailuetua | Directors' Institute Finland \(dif.fi\)](https://www.directorsinstitute.fi/dif/fi)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet. Viitattu 24.2.2021. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2918774/Suomen+ty%C3%B6lains%E2%80%9F%E2%80%9FBD%C3%A4d%C3%A4nt%C3%B6+ja+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+suhteet/66681b2a-b817-4f79-8482-9f26091f7602/Suomen+ty%C3%B6lains%E2%80%9F%E2%80%9FBD%C3%A4d%C3%A4nt%C3%B6+ja+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+suhteet.pdf>

Työsuojelu. Oikeudet ja velvollisuudet työssä. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 29.3.2021. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>

Työsuojelu. Työsuhde sovitaan työsopimuksessa. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 24.2.2021. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 20.1.2021. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vaasan yliopisto. Etätyökompassi. Viestintätavat. Viitattu 8.3.2021. Saatavissa: <https://sites.univaasa.fi/etatyokompassi/etatyotietopankki/vuorovaikutus/>

Vehkaoja, M. 2021. Etätyöt kasvattavat yksinjäämisen riskiä ja hidastavat uuden työntekijän juurtumista työyhteisöön – Tutkija kannustaa työyhteisöjä huolehtimaan, että epämuodollisia kohtaamisia on riittävästä. Talouselämää. Viitattu 11.1.2021. Saatavissa: [Etätyö on haaste uudelle työntekijälle | Talouselämä \(talouselama.fi\)](https://www.talouselama.fi)

Vilkka, H. 2021. Tutki ja Kehitä. 5.painos. Jyväskylä: PS-Kustannus

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum pro

Liite 1. Haastattelurunko

1. Työkokemuksesi (vuosia ja kuukausia)
 - kyseisessä työpaikassa
 - muu työkokemus alalta
2. Oletko perehtyjä vai perehdyttäjä
3. Kuinka suuri osa perehdytyksestäsi toteutetaan etänä ja kuinka suuri osa toteutetaan läsnä? (prosentuaalisesti)
4. Kauanko perehdytysprosessi on jatkunut? (mikäli perehdytys on kesken)
5. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta etäperehdytyksestä joko perehtyjänä tai perehdyttäjänä?
6. Millaisia perehdytysvälineitä perehdytysprosessissa hyödynnetään ja miten olet kokenut kyseisten perehdytysvälineiden käyttämisen? (Microsoft Teams, Zoom, Microsoft OneNote, videopuhelut ym.)
7. Miten olet kokenut etäperehdyttämisen? (Mitkä asiat ovat sujuneet hyvin? Missä asioissa voisi parantaa?)
8. Miten olet kokenut läsnä tapahtuvan perehdyttämisen? (Mitkä asiat ovat sujuneet hyvin? Missä asioissa voisi parantaa?)
9. Miten koet eri perehdytysmuotojen vaikuttavan seuraaviin asioihin? (Pohdi asiaa sekä etänä että läsnä tapahtuvassa perehdytyksessä)
 - työn sujuvuus
 - työn tehokkuus
 - tiimityön toimivuus
 - vuorovaikutus
 - työhön oppiminen
 - työtyytyväisyys
 - työhyvinvointi

10. Onko toinen perehdytysmuodoista ollut sinusta toimivampi? Jos on niin, miksi?
11. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet perehdytysprosessissa? Mistä ne johtuvat?
12. Millaista tukea etäperehdytyksessä on tarvittu ja miten sitä on annettu?
13. Arvioi uuden oppimista perehdytysprosessissa ja sen syklisyyttä.
 - Tapahtuuko oppimista enemmän läsnä tai etänä tapahtuvassa perehdytyksessä?
 - Tapahtuuko taitojen harjaantumista enemmän läsnä tai etänä tapahtuvassa perehdytyksessä?
14. Mitkä ovat olleet asioita, jotka ovat estäneet tai edistäneet perehdytettävän omaan tiimiin tutustumista?
15. Ehdotukset perehdytysprosessin kehittämiseksi.