



# Finanssi- ja luotonvalvonnan alan yrityksen uusien työntekijöiden kokemuksia etänä perehdyttämisestä

Ari Välimäki

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Finanssi- ja luotonvalvonnan alan yrityksen uusien työntekijöiden kokemuksia etänä perehdyttämisestä**

Ari Välimäki  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2021

Ari Välimäki

**Finanssi- ja luotonvalvonnan alan yrityksen uusien työntekijöiden kokemuksia etänä perehdyttämisestä**

Vuosi 2021

Sivumäärä 61

---

Opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen tutkimustyö, ja sen tavoitteena oli selvittää uusien työntekijöiden kokemuksia etäperehdytyksestä ja -koulutuksesta sekä niiden toimivista käytänteistä. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona finanssi- ja luotonvalvonnan alan yritykselle, ja sen tarkoituksena oli tuottaa yritykselle tietoa sen tämänhetkisistä etäperehdytyksessä olevista käytänteistä mahdollista yrityksen omaa kehittämistyötä varten. Tutkimuksen taustateoria rakentuu etätyön, kouluttamisen ja perehdyttämisen käsitteistä sekä näihin liittyvästä tutkimustiedosta. Kohderyhmä oli yrityksen ennalta määritetyn osaston eri tiimeissä aloittaneet työntekijät, jotka on perehdytetty etänä.

Tutkimuksen aineisto koostuu kuuden eri työntekijän teemahaastatteluilta. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Analyysin kolmessa pääteemassa kuuluvat työntekijöiden kokemukset etänä järjestetystä koulutusjaksosta ja etäperehdyttämisestä tiimeissä sekä työyhteisön merkityksestä. Tutkimustuloksissa esiin nousivat toimivimmiksi koetut käytänteet, kirjallisen materiaalin puutteellisuus, suunnitelmallisuuden puuttuminen ja siitä seuraava epätasalaatuisuus perehdytyksen toteutuksessa sekä hankaluudet päästä osaksi tiimiä etänä ollessa. Johtopäätöksiä todettiin, että strukturoitu koulutusjakso koettiin pääsääntöisesti toimivana myös etänä, mutta tiimikohtaisissa etäperehdytyksissä oli paljon eroja ja enemmän haastateltavien toimimattomiksi kokemia käytänteitä. Lisäksi ilman tiimiytymisen tukemista työyhteisöön sisälle pääseminen oli vaikeaa, ja vaikutti myös perehdytyksen onnistumiseen muun muassa avun saamisen kautta. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää yrityksessä etäperehdytystä kehittäessä tutkimuksen nostaessa esiin sekä perehdytyksen toimivat että toimimattomat käytänteet.

Asiasanat: etätyö, perehdytys, koulutus

Ari Välimäki

**The experiences of remotely introduced new employees in a company operating in finance and credit control**

Year 2021

Pages

61

---

This thesis was carried out as a qualitative research and the goal was to find out about the experiences of new employees while they were remotely introduced and trained for the job. A company operating in finance and credit control commissioned the research and its goal was to produce information about the practices used in training employees remotely. The theory part of the thesis examined working remotely, practices of training and introduction and existing research of the topic. The focus group of the research were new employees who were remotely introduced and trained for the job. The employees were chosen from teams that were part of a certain department designated by the commissioner.

The material for the research was composed of interviews with six employees. The material was analyzed using qualitative analyzing methods. The three main themes of the analysis were the employees' experience of remote training periods, being remotely introduced to the job and the importance of the work community. The most functional methods, lack of written material, lack of planning and the resulting lack of homogeneity in carrying out the introduction stood out in the results of the research. In addition, difficulties to become a part of the team while working remotely was a recurring theme. In conclusion, a structured training period was found to work well remotely, but there were found to be a lot of differences and defunct methods between teams while remotely introducing new employees. In addition, without the feeling of being a part of the team, the employees found it hard to become a part of the work community. This affected the success of introduction periods by the employees who thought there was no one they could ask for help, among other things. The commissioner can use the information found in the research to develop remote introduction and training, as the research highlights both functional and defunct methods presently used.

Keywords: remote work, work introduction, training

## Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia .....	8
2.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	8
2.2	Etätyö työmuotona.....	8
2.2.1	Etätyön käsitteen määritelmiä .....	8
2.2.2	Etätyön haasteet ja mahdollisuudet .....	9
2.3	Työhön perehdyttäminen .....	10
2.3.1	Perehdytyksen järjestäminen.....	10
2.3.2	Perehdytysmenetelmiä .....	12
2.4	Koulutusohjelmat .....	13
2.5	Esimies ja työyhteisö uuden työntekijän tukena .....	15
3	Tutkimuksen toteutus .....	16
3.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	16
3.2	Tutkimuskysymykset .....	17
3.3	Tutkimusprosessi .....	17
3.3.1	Tutkimusaiheeseen perehtyminen ja tutkimussuunnitelma .....	17
3.3.2	Aineiston keruu .....	18
3.3.3	Teemahaastattelut .....	19
3.4	Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä .....	21
3.5	Aineiston analyysi .....	22
3.6	Tutkimuseettinen pohdinta .....	23
4	Analyysi.....	24
4.1	Koulutusjakso .....	25
4.1.1	Koulutusjakson toimivuus .....	25
4.1.2	Kehittämiskohteita koulutusjaksolle.....	27
4.1.3	Koulutusjakson aikataulu .....	28
4.1.4	Koulutusjakson sisällön hyödyntäminen perehdytyksessä .....	29
4.2	Tiimeissä perehdyttäminen .....	30
4.2.1	Perehdytyksen rakentuminen .....	30
4.2.2	Perehdytyksen suunnitelmallisuus .....	32
4.2.3	Näytön jakaminen perehdytyksen apuvälineenä .....	33
4.2.4	Työn oppiminen käytännössä tekemällä.....	34
4.2.5	Siirtyminen perehdytyksestä itsenäiseen työhön .....	35
4.2.6	Vuorovaikutus perehdyttäjän kanssa .....	36
4.2.7	Perehdytysmateriaalit .....	36
4.3	Työyhteisön tuki.....	38

4.3.1	Vertaistuki muista uusista työntekijöistä .....	38
4.3.2	Tiimiin sisälle pääseminen .....	38
4.3.3	Esimiehen rooli tiimiytymisessä .....	40
4.3.4	Työyhteisön muiden jäsenten tuki .....	41
4.3.5	Kiireen vaikutus perehdytykseen ja avun saantiin .....	42
4.3.6	Hiljaisen tiedon siirtyminen etätyöskentelyssä .....	44
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	44
5.1	Uusien työntekijöiden toimiviksi kokemat käytänteet.....	45
5.2	Kirjallinen materiaali tiedon jäsentämisen apuna.....	47
5.3	Perehdytyksen suunnitelmallisuus tasalaatuisuuden varmistajana .....	48
5.4	Tiimiytyksen merkitys ja etänä olemisen vaikutukset.....	50
5.5	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimus.....	52
	Lähteet.....	55
	Liitteet .....	58

## 1 Johdanto

Vuoden 2020 alussa alkaneen maailmanlaajuisen COVID-19-pandemian myötä moni työntekijä ja yritys siirtyivät etätöön tekemiseen; tilastojen mukaan jopa yli puolet suomalaisista siirtyi etätöihin koronakriisin myötä (Ruohomäki 2020, 24). Siirtymä jouduttiin toteuttamaan osin nopeallakin aikataululla pandemiapakotteiden edessä, ja yhä useampi työpaikka oli uuden edessä etätöitä suunniteltaessa.

Etätösuositus koski myös uusia aloittavia työntekijöitä, eikä etätöön suunnittelu näin ollen pelkästään vanhoja työntekijöitä koskien riittänyt: yritysten ja työpaikkojen oli selvitettävä, kuinka perehdyttää ja tutustuttaa uudet henkilöt työhön ilman fyysistä läsnäoloa tai kasvokaista kontaktia. Olen myös itse aloittanut uudessa työssä koronapandemian aikana niin, että olen saanut perehdytyksen työhöni etänä, ja tästä syystä opinnäytetyöni aihetta pohtiessani olinkin kiinnostunut tutkimaan etäperehdytysaihetta lisää ja kuulemaan, millaisia kokemuksia ihmisillä on etänä perehdytyksen toimivuudesta.

Tässä opinnäytetyössäni tutkinkin siis hiljattain aloittaneiden työntekijöiden kokemuksia uuden työn aloittamisesta etänä. Tutkimukseni sijoittuu finanssi- ja luotonvalvonnan alan yritykseen, ja kohdistuu kyseisen yrityksen yhteen osastoon, joka jakautui eri tiimeihin, ja jonka työntekijät työskentelevät kolmessa eri toimipisteessä. Yrityksen henkilöstö on siirtynyt yleisen etätösuosituksen mukaan etätööhön, ja tämän vuoksi myös tänä aikana aloittaneiden uusien työntekijöiden koulutus ja perehdytys on järjestetty pääsääntöisesti etänä.

Tutkimassani yrityksessä ei ollut aiemmin perehdytetty uusia työntekijöitä etänä, jolloin tilanne oli uusi niin työnantajalle kuin työntekijöillekin. Tämän vuoksi yritys toivoikin opinnäytetyöni selvittävän, millaisia kokemuksia uusilla työntekijöillä oli järjestetystä perehdytyksestä etänä, ja mitkä etenkin olivat sellaisia käytäntöjä, jotka olivat järjestetyssä perehdytyksessä toimineet. Yrityksen perehdytykseen sisältyi kaikille yhteinen strukturoitu koulutusjakso, jonka lisäksi perehdytystä annettiin omissa tiimeissä. Tiimikohtaisille perehdytyksille ei ollut olemassa yhtenäistä kaavaa yrityksen sisällä, ja tämän vuoksi tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita myös siitä, eroavatko perehdytysprosessit tutkittavan osaston eri tiimien välillä.

Tutkimani yritys tarvitsi tietoa koulutus- ja perehdytysprosessin toimivuudesta, näiden kahden yhteensopivuudesta sekä uusien työntekijöiden kokemuksia toimivista käytänteistä, ja tutkimukseni tarkoituksena oli siis tuottaa tietoa näistä aiheista. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimustyö, ja se toteutettiin yrityksessä kevään 2021 aikana. Tutkimuksen aineisto koostui kohderyhmään kuuluvien uusien työntekijöiden teemahaastatteluista, ja näistä haastatteluista saatu aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimus

pyrkii selvittämään yrityksen tämänhetkisen etäperehdytyksen toimivuutta, ja antaa näin pohjaa yrityksen mahdolliselle kehittämistyölle perehdytystä suunniteltaessa.

## 2 Tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia

### 2.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Opinnäytetyöni keskeisiä käsitteitä ovat työhön perehdytys, koulutus sekä etätyö. Avaan näitä käsitteitä, niiden määritelmiä ja käsitteisiin liittyvää taustateoriaa tarkemmin tulevissa luvuissa; ensin etätyötä ja sen eri työmuotoja, ja tämän jälkeen perehdyttämistä sekä kouluttamista ja niihin liittyviä toimintatapoja.

Käsitteitä määriteltäessä on huomioitava perehdytyksen ja koulutuksen käsitteiden samankaltaisuus ja osin limittäisyys. Olen tarkoituksella tähän tutkimukseeni valinnut mukaan molemmat käsitteet, sillä tutkimani yrityksen uuden työntekijän vastaanottamiseen laaditun rakenteen kannalta molemmat ovat merkityksellisiä.

Tutkimukseni kohteena olevassa yrityksessä uudet työntekijät osallistuvat sekä yhteiselle koulutusjaksolle että tiimikohtaiseen perehdytykseen. Koulutusjakso on luonteeltaan teoriapohjainen, useammasta koulutuskerrasta koostuva kokonaisuus, jossa paneudutaan muun muassa yrityksen edustamaan alaan, yleisimpiin yhteisiin työtehtäviin sekä käytössä oleviin tietoteknisiin järjestelmiin. Tiimikohtaiset perehdytykset keskittyvät spesifioidusti tiimin tekemän työn opetteluun käytännössä. Koulutusjakso ja tiimiperehdytys järjestettiin rinnakkain niin, että uudet työntekijät osallistuivat järjestettyihin koulutustilaisuuksiin tiimiperehdytymisen ohessa.

### 2.2 Etätyö työmuotona

#### 2.2.1 Etätyön käsitteen määritelmiä

Etätyölle on löydettävissä kirjallisuudesta useita eri tarkempia määritelmiä, jonka vuoksi esimerkiksi sen mitattavuus voi olla hankalaa (mm. Allen, Golden & Shockley 2015, 43). Suomalaisessa kontekstissa, esimerkiksi työlainsäädännössä, etätyölle ei ole olemassa virallista määritelmää, mutta yksinkertaisimmillaan sen käsite on kuitenkin vakiintunut kattamaan kaiken sen työskentelyn, joka tapahtuu muualla kuin työnantajan tiloissa (Helle 2014, 42; Tantarimäki 2020, 86). Usein etätyön ajatellaan olevan vain kotoa käsin tehtävää työtä, mutta etätyötä on mahdollista tehdä myös liikkuvassa työssä tai erityisessä etätoimistossa. Etätyön käsitettä tarkastellessa on huomioitava, että etätyö ei kuitenkaan ole erillinen työsuhdemuoto, ja että siihen sovelletaan samoja työehtosopimuksia ja työlainsäädäntöä kuin työpaikalla tehtävään työhön. (Nieminen 2019, 41.)



Etätyölle rinnakkaisia ja osin limittäisiä määritelmiä ovat muun muassa e-työ, hajautettu työ ja joustotyö. E-työn käsite tulee englanninkielisestä termistä *e-work*, *electronic work*, jolla viitataan työskentelyyn tietoverkoissa. Etätyön voidaan katsoa olevan osa e-työtä, ja näiden kahden käsitteellisinä eroina voidaan pitää sitä, että e-työ viittaa työhön liittyvien tietojen sijaintiin, kun taas etätyö enemmänkin työntekijän sijaintiin. Hajautetun työn käsite taas liittyy työn joustavaan organisointiin, jolloin työn tekeminen tapahtuu yksin tai ryhmässä työpaikan ulkopuolella tietotekniikkaa hyödyntäen; termi on lähes päällekkäinen etätyön kanssa, mutta hajautetun työn käsite sisältää myös ryhmässä tehtävän työn, jota voidaan tehdä esimerkiksi useammasta organisaation eri työpisteestä. Viimeisenä mainittu joustotyön käsite viittaa työpisteen valinnan joustavuuteen ja tilannesidonnaisuuteen; tilanteen mukaan työtä tehdään joko työpisteellä tai kotoa käsin. (Helle 2014, 43-44.)

Vaikka kotimainen lainsäädäntö ei tunnekaan etätyön käsitettä, on sille olemassa kansainvälisesti oma määritelmä eurooppalaisessa etätyön puitesopimuksessa. Puitesopimuksen määritelmä on laaja, mutta tiivistetysti se käsittää etätyön tavaksi organisoida työtä, ei erilliseksi työsuhdemuodoksi; etätyön käyttävän hyväksen tietotekniikkaa; etätyön olevan työtä, jota tehdään muualla kuin työnantajan tiloissa, joskin myös siellä sen tekeminen on mahdollista; sekä etätyön olevan säännöllistä. Näiden määritelmien puitteissa tehtävä työ katsotaan siis puitesopimuksen mukaan etätyöksi. (Helle 2014, 46-49.)

Kuten useampi eri määritelmä nostaa esille, etätyölle ominaista on se, että siinä työtehtävät hoidetaan useimmiten tietoteknisiä yhteyksiä hyödyntäen; tämä mahdollistaakin juuri sen, että työskentely ei ole riippuvainen ajasta tai paikasta. Etätyön tekemisestä on kuitenkin aina sovittava työntekijän ja työnantajan kesken. Kun etätyön tekemisestä on sovittu, pääsääntöisesti työnantaja vastaa sitä varten tarvittavien laitteiden ja välineiden hankkimisesta ja asentamisesta; työvälineistä aiheutuvien kustannusten jakamisesta ei ole kuitenkaan säädetty lainsäädännössä. Kotona työskennellessään ilman työnantajan tarjoamaa työtilaa työntekijän on myös mahdollista hakea työhuonevähennystä omassa verotuksessaan. (Nieminen 2019, 41; Salli 2012, 101-103; Helle 2014, 42.)

### 2.2.2 Etätyön haasteet ja mahdollisuudet

Etätyö on luonteeltaan hyvin autonomista työtä, mutta sen negatiivisia seurauksia voivat olla muun muassa eristäytyminen, työntekijöiden keskinäisen työnjaon ja luottamuksen muutokset sekä sosiaalisten suhteiden ja kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan jaetun tiedon ja innovaation vähentyminen (Allen ym. 2015, 51-53). Työntekijälle riskinä ovat lisäksi myös mahdollinen työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen, työmäärän kasvaminen, ura- ja palkkakehityksestä sivuun jääminen, tietotekniset ongelmat sekä työsuojelupuutteet (Helle 2014, 20). Etätyö ei ole täysin riskitöntä työnantajallekaan, sillä mahdollisia seurauksia työnantajan suuntaan voivat olla esimerkiksi kustannusten lisääntyminen tai organisaation ja työjärjestelyjen

hallinnassa pitämisen vaikeus. Tämän lisäksi työntekijöiden valvominen on haastavampaa. (Helle 2014, 25.)

Etenkin sosiaalisten suhteiden vähentyminen nousee usein esiin etättyötä tarkasteltaessa, sillä teknologialla ei ole mahdollista korvata ainakaan täysin sitä kasvokkaista kanssakäymistä, johon olemme tottuneet; tällöin esimerkiksi työpaikan yhteishenki ja hiljaisen tiedon välittyminen ovat vaarassa (Pyöriä 2006, 248). Tämän vuoksi on tärkeää huolehtia siitä, että etättyöntekijällä pysyy yhteydenpito työpaikalle sekä eristäytymisen ehkäisemiseksi että muutoksista ajan tasalla pysymiseksi; yhteydenpidosta työpaikalle kannattaakin sopia erikseen työnantajan ja etättyöntekijän välillä (Salli 2012, 103).

Etättyöstä on nostettavissa esiin kuitenkin paljon myös positiivisia puolia; se tarjoaa mahdollisuuksia liittyen työn tehostamiseen, työn jatkumisen turvaamiseen myös poikkeusoloissa, työn tekemiseen aiempaa monipuolisemmin, yrityksen kustannusten vähentämiseen työtiloja karsimalla sekä uusien sosiaalisten normien muotoutumiseen ja sosiaalisten suhteiden uudelleen kohdistumiseen. Tämän lisäksi etättyöllä voidaan vaikuttaa ympäristön kuormitukseen muun muassa työmatkaliikenteen vähentymisen kautta. Nämä ympäristövaikutukset on mahdollista valjastaa myös yrityksen imagon kohentamiseksi kestäväen kehityksen nimissä. (Allen ym. 2015, 56-57; Pyöriä 2006, 248.) Etättyö mahdollistaa työnantajalle myös työntekijöiden rekrytoimisen laajemmalta alueelta, sekä lisää työnantajan houkuttelevuutta etättyön tarjoajana (Helle 2014, 22).

Etättyö vaatii työntekijältä kykyä itsenäiseen, autonomiseen työskentelyyn, mutta samalla antaa työntekijälle uudenlaisia joustoja ja vapauksia suunnitella ja toteuttaa työnsä tekemistä. Aiemmin riskinä on mainittu työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen, mutta samalla näiden yhdistäminen onnistuu myös paremmin, mikä voi hyödyttää esimerkiksi perheellisiä työntekijöitä. Tähän liittyen myös vapaa-aika lisääntyy työmatkoihin käytettävän ajan vapautuessa muuhun vähentäen samalla työmatkakustannuksia. Näiden lisäksi etättyö sallii myös uudenlaisen työrauhan työtehtävien tekemiselle, edellyttäen, että etättyötilat on mahdollista järjestää työntekijän kotona otollisiksi. (Helle 2014, 17.)

## 2.3 Työhön perehdyttäminen

### 2.3.1 Perehdytyksen järjestäminen

Työpaikalla tehtäviä toimia uuden henkilön saamiseksi osaksi työyhteisöä ja organisaatiota kutsutaan perehdyttämiseksi, ja tämä on tutkimukseni toinen keskeinen käsite. Perehdyttämisen käsitteellä tarkoitetaan siis kaikkia niitä käytänteitä, joita työpaikalla tehdään, jotta aloittava uusi henkilö hallitsee työnsä, sulautuu osaksi työyhteisöä sekä on valmis työskentelemään vaaditussa tehtävässään. On huomioitava, että perehdytyksen kohde, tehtävässä aloittava henkilö voi olla työskennellyt työpaikalla jo aiemmin muissa tehtävissä -

perehdytystä annetaan siis myös yrityksen vanhoille työntekijöille työntehtävien vaihtuessa, ei pelkästään ulkoa tuleville uusille työntekijöille. (Joki 2018, 111; Eklund 2018, 25.)

Yritysten velvollisuutena on Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 14 §:n mukaan perehdyttää uusi työntekijä ennen kuin tämä aloittaa uudet työtehtävänsä. Laki määrää, että perehdytys tulee järjestää siten, että työntekijällä on tarpeeksi vaadittavaa tietoa työstä, työolosuhteista, työ- ja tuotantomenetelmistä, työvälineistä sekä työtavoista. Perehdytyksen tavat voivat kuitenkin vaihdella riippuen esimerkiksi organisaatiosta ja sen perehdytysrakenteesta, tai itse perehdyttäjistä ja hänen henkilökohtaisista tavoistaan. Työturvallisuudella pyritään kuitenkin aina varmistamaan sekä työntekijän henkinen että fyysinen turvallisuus. (Eklund 2018, 26.)

Perehdyttämisessä työkaluna toimii perehdytysohjelma, jonka laatimisesta vastaa henkilöstöasiantuntija. Perehdyttämisohjelmassa voi käyttää apuna tarkistuslistaa, josta käy ilmi esimerkiksi perustiedot yrityksestä toiminnaltaan ja organisaationa, yrityksen toimintatavat ja ympäristö, työskentelypiste ja työaika, palkka sekä työturvallisuusasiat ja työterveyshuolto. Tämän lisäksi työntekijän tulee päästä tutustumaan omaan työskentely-ympäristöönsä ja työyhteisöönsä, sekä oman toimenkuvansa edellytyksiin ja vaatimuksiin. (Joki 2018, 114-115.)

Perehdytystä suunniteltaessa on otettava huomioon perehdytyksen tavoitteet; mitä perehdytyksellä pyritään saavuttamaan, ja miten se saavutetaan tehokkaimmin? On huomioitava, että nykyaikana lisääntyneet osa-aikaiset ja lyhyet määräaikaiset työsuhteet voivat asettaa perehdytykselle erilaisia tavoitteita; uuden työntekijän sulauttaminen ja sitoutuminen osaksi organisaatiota ei välttämättä näissä tapauksissa ole perehdytyksen päätavoite, vaan tällöin voidaan arvostaa enemmän esimerkiksi nopeaa työhön oppimista tai rutiinitehtävistä suoriutumista. Muita tavoitteita perehdytysprosessille voivat olla esimerkiksi organisaatiostrategian tukeminen, organisaatiokulttuurin vahvistaminen, uuden työntekijän ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen, työntekijöiden tutustumisen edesauttaminen tai työn merkityksen kokemisen vahvistaminen. (Eklund 2018, 28-30.)

Perehdyttämisen alkuvaiheessa työntekijän kanssa käydään keskustelemalla läpi tuleva toimenkuva sekä perehdyttämisohjelma, sen sisältö ja aikataulu ja tavoitteet sille, missä ajassa työntekijältä voidaan odottaa kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Perehdytys on kannattavaa järjestää esimerkiksi niin, että uudella perehdytettävällä työntekijällä on mahdollisuus ensin seurata toista työntekijää hoitamassa näitä työtehtäviä, jonka jälkeen perehdytettävä voi pikkuhiljaa osallistua työtehtävien hoitamiseen perehdyttäjän valvonnassa ja lopulta on kykenevä hoitamaan tehtävät itsenäisesti. (Joki 2018, 112.)

Uuden työntekijän perehdyttämisessä on tärkeää muistaa, että siihen kannattaa panostaa ja käyttää aikaa - tällöin voidaan varmistaa se, että uudella työntekijällä todella on jatkossa kyky itsenäiseen työskentelyyn, eikä esimerkiksi virheiden korjaamiseen kulu enää jatkossa

aikaa (Joki 2018, 111). Perehdyttäminen tuleekin järjestää rauhassa pienin askelein kerrallaan, jotta perehdytettävälle tulee tunne, että hänen on mahdollista keskittyä ensin oppimaan tehtävissä vaaditut taidot, ja kysymyksille ja asioiden toistolle on aikaa (Joki 2018, 112, 119).

### 2.3.2 Perehdytysmenetelmiä

Perehdytyksessä on mahdollista hyödyntää erilaisia tapoja ja tekniikoita uutta työntekijää vastaanottaessa, ja tässä osuudessa käyn läpi perehdytyksen eri tapoja pohjautuen Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan (2009) esittämiin perehdytystapoihin ja ohjaustyyliin. Perehdyttämisen toteutumiseen vaikuttaa ennen kaikkea noudatettavana oleva perehdytysuunnitelma, mutta perehdytykseen on olemassa eri keinoja, joita esimerkiksi perehdyttäjän asemassa olevan on hyvä punnita ja tarpeen tullen eri tilanteissa vaihdella perehdytyksen onnistumiseksi. Perehdytyksen tavoitteena yleisesti on, että perehdyttäjä lopulta tekee itsensä tarpeettomaksi niin, että perehdytettävä ei ole riippuvainen enää perehdyttäjistä (Peltola & Kupias 2009, 139).

Perehdyttäjä voi valita käytettäväkseen erilaisia ohjaustyyliä uutta työntekijää perehdyttäessään. Alkuun on usein hyvä luottamuksellisen suhteen rakentamiseksi noudattaa hyväksyvää, ymmärtävää ohjaustyyliä, jossa perehdyttäjä antaa uudelle tulokkaalle tilaa kiireettömästi niin, että keskusteluilmapiiri rohkaisee kysymään ja keskustelemaan (Peltola & Kupias 2009, 143). Muita ohjaustyyliä perehdyttämisen aikana voivat olla esimerkiksi kartoittava, kyselevä ohjaustyyli, ristiriitoja osoittava, haastava ohjaustyyli, ohjeita antava, neuvova ohjaustyyli tai kannustava, rohkaiseva ohjaustyyli. Tämän lisäksi perehdyttäjä voi ohjata uutta työntekijää esimerkkien, kokemusten ja tarinoiden avulla. (Peltola & Kupias 2009, 144-148.)

Eri ohjaustyylien tarkastelu antaa kuvaa siitä, miten perehdyttäjä voi pelkän kertomisen ja ohjeiden antamisen lisäksi aktivoida työntekijää työstämään ja miettimään asioita itse (Peltola & Kupias 2009, 151). Eri ohjaustyylien lisäksi perehdytyksessä voidaan hyödyntää eri tapoja opettaa perehdytettävälle uusia asioita. Esimerkiksi kysymysten esittäminen perehdytysmenetelmänä osallistaa myös perehdytettävää ja haastaa hänet pohtimaan ja oivaltamaan oppimiaan asioita ja niiden soveltamista. Tämän lisäksi kysymyksiä esittämällä perehdyttäjän on mahdollista kartoittaa perehdytettävän näkemyksiä, osaamista ja ajatuksia perehdytykseen liittyen. (Peltola & Kupias 2009, 152.)

Perehdytyksessä on mahdollista hyödyntää myös kirjallista materiaalia. Tästä esimerkkeinä toimivat esimerkiksi testit ja kokeet, joilla kysymysten kaltaisesti voidaan kartoittaa perehdytettävän tietotasoa mahdollisesti jo ennen perehdytyksen alkamista (Peltola & Kupias 2009, 153). Muita esimerkkejä kirjallisen materiaalin hyödyntämisestä ovat lukutehtävät, joissa perehdytettävälle annetaan luettavaksi uuteen tehtävään tai työpaikkaan liittyvää aineistoa, sekä perehtymispäiväkirja, jonka avulla perehdytettävällä on mahdollisuus pohtia ja

reflektoida oman oppimisensa edistymistä ja suorittaa itsearviointia. Lukutehtävissä on tärkeää muistaa huomioida materiaalin määrä ja mitoittaa se sopivaksi suhteessa perehdytyksen aikatauluun sekä muihin perehdytykseen liittyviin toimiin. (Peltola & Kupias 2009, 161-164.)

Uuden työntekijän on tärkeä oppia hahmottamaan uusi työympäristönsä ja siihen kuuluvat tehtävät, toimijat ja käytänteet; alussa tämä voi kuitenkin tuntua perehdyttävästä hyvinkin haastavalta, kun useat asiat tulevat uusina samaan aikaan eikä yksittäisiä havaintoja osata vielä yhdistellä toisiinsa. Tähän liittyen perehdytyksessä tulisi kiinnittää huomiota kokonaiskuvan hahmottamiseen, ja esimerkiksi erilaisten kaavioiden avulla jäsentää perehdyttävälle työpaikan eri tekijöitä ja rakenteita sekä näiden keskinäisiä suhteita ja hierarkiaa (Peltola & Kupias 2009, 155).

Esimerkkinä kokonaiskuvan hahmottamiseen tähtäävistä perehdytysmenetelmistä on niin kutsuttu prosessikävely, jossa käydään läpi vuorotellen eri työhön liittyviä aiheita juonellisina kokonaisuuksina niin, että perehdyttävälle muodostuu kokonaiskuva asiasta. Kenties tyypillisin esimerkki prosessikävelystä on työtehtävän suorittamisen esittely alusta loppuun. Toisena esimerkkinä toimii henkilöstökierros, jossa työntekijän kanssa käydään läpi, miten töihin saavutaan, miten siellä ollaan ja miten sieltä lähdetään; näihin liittyvät monet käytännön asiat, esimerkiksi avainten ja kulkukorttien käyttö, työvaatteiden pukeminen ja säilytys sekä taukojen pitäminen ja ruokailun järjestäminen. Etenkin työtehtäviin liittyvistä demonstroiduista tilanteista perehdyttämistä on usein mahdollista jatkaa luontevasti esimerkiksi soveltaviin tehtäviin ja niiden harjoitteluun. (Peltola & Kupias 2009, 157-159.)

## 2.4 Koulutusohjelmat

Kolmas keskeinen käsite tutkimuksessani on koulutus. Usein arkikielessä käytetään samaa tarkoittavina asioina sekä kouluttamisen että perehdyttämisen käsitteitä uuden työntekijän vastaanottamisesta puhuttaessa, mutta teoreettisina käsitteinä niissä on eroavaisuuksia. Siinä missä perehdyttämisen käsite usein kattaa yleisesti kaikki ne toimet, joilla uusi työntekijä sulautetaan osaksi organisaatiota (mm. Joki 2018, 111), voidaan koulutuksen ajatella olevan strukturoidumpi tapahtuma; kokonaisuus, jolle on ominaista esimerkiksi ennalta määrättyt sisällöt, järjestys sekä aikataulu.

Koulutusta käsitteenä voidaan tarkastella oppimisen ja kasvatuksen käsitteiden kautta (Engström 1994, 11). Näiden käsitteiden tarkastelu voidaan jäljittää aina sosialisatiion käsitteeseen saakka; sosialisatiolla tarkoitetaan ihmisen tietoista ja tiedostamatonta kehittymistä yhteiskunnan jäsenenä. Näistä sosialisatiion muodoista tietoinen ohjaaminen tiettyihin ennalta määrättyihin tavoitteisiin pyrkien on kasvatusta. Institutionaalista, julkisesti organisoitua kasvatusta kutsutaan koulutukseksi; kasvatusta, jolle ominaista on säädellyt toimintatavat ja suunnitelma, joka tähtää työvoiman tuottamiseen yhteiskunnan eri toimialoille. (Engström 1994, 9-11.)

Koulutuksessa annetun opetuksen tehtävänä on systemaattisesti suunnitelmallisen ohjaamisen avulla tähdätä tietoiseen ja täydelliseen oppimiseen. Tässä opinnäytetyössäni tutkin työhön liittyvää kasvatusta eli koulutusta; tulee kuitenkin huomata, että oma tarkastelukohteeni on työn alussa annettavassa koulutuksessa, eikä tätä tule sekoittaa esimerkiksi läpi työuran saatavaan henkilöstökoulutukseen, jolla työnantaja ylläpitää työntekijöiden osaamista. (Engström 1994, 9-11.) Työntekijöiden koulutukseen kannattaa panostaa, koska se hyödyttää sekä mikro- että makrotasolla aina työntekijöistä tiimeihin, organisaatioihin ja koko yhteiskuntaan; yksilöiden ja tiimien toimintakyvystä yhteiskunnan talouteen (Aguinis & Kraiger 2009, 466).

Yleisesti koulutusohjelmista on olemassa paljon tutkimustietoa ja kirjallisuutta, mutta ennen työtä saatavaa koulutusta ja siihen liittyviä koulutusohjelmia on tutkittu vähemmän. Tutkimukset painottuvat usein työntekijöiden omiin kokemuksiin koulutusohjelmaan osallistumisesta, eikä koulutusohjelmien sisältöä tai suunnittelua ole tutkittu käsitteellisesti tai käytännössä. Ennen työn aloittamista saatua koulutusta olisi tärkeää tutkia esimerkiksi sen tehokkuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta, jolloin tutkimustiedon nojassa olisi mahdollista uudelleen suunnitella ja toteuttaa maksimoida koulutusohjelmien vaikutus uuden työntekijän työskentelyvalmiuksiin. (Tracey ym. 2015, 345-346.)

Mahdollisimman tehokkaaseen kouluttamiseen tähdätessä on Herman Aguinisin ja Kurt Kraigerin (2009) tutkimusten mukaan otettava huomioon neljä olennaisinta periaatetta koulutusta suunniteltaessa ja toteutettaessa. Ensin on laadittava läpikotainen koulutuksen tarvearvio, jossa asetetaan koulutuksen tavoitteet ja varmistetaan koulukseen osallistujien valmius. Tarvearviolla saadaan myös perustella koulutukseen investoinnin välttämättömyys. Toiseksi tulisi varmistaa, että koulutukseen osallistuvat henkilöt pääsevät osaksi oppimisprosessia; tämä tapahtuu huomioimalla osallistujien keskinäinen diversiteetti esimerkiksi sisällyttämällä koulutukseen erilaisia koulutusmetodeja. Kolmanneksi tehokas koulutus käyttää monitasoisia kriteerejä ja menettelyjä koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa. Neljäntenä hyvän koulutuksen tulisi ottaa huomioon ne yksilölliset ja kontekstuaaliset tekijät, jotka voivat vaikuttaa koulutuksen toteutukseen ja toimivuuteen suunnittelun ja sisällön taustalla. (Aguinis & Kraiger 2009, 461-466.)

Uuden työntekijän koulutusohjelmien tulisi yhtä lailla kattaa tietotaidon kouluttamista mahdollisimman laajalla alueella. Näissä ennen työtehtävien aloittamista järjestettävissä koulutuksissa voitaisiin käsitellä esimerkiksi organisaatiostrategiaa, yrityksen tehtävää, arvoja, kulttuuria ja paikkaa toimintakentällä, mutta myös muiden ihmisten kanssa työskentelyyn liittyviä taitoja, tiimityöskentelyä sekä teknisten taitojen sisäistämistä. Nämä luetellut ovat kuitenkin vain esimerkkejä: pääsääntönä tärkeintä koulutusta suunniteltaessa olisi mukauttaa se organisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin yrityksen omat erityisalajat huomioiden. (Tracey ym. 2015, 347-348.)

Kuten koulutustutkimus yleisestikin, myös uusien työntekijöiden koulutusta tutkineet painottavat monimuotoisen opiskelun tärkeyttä. Työntekijöitä osallistava, joustavasti eri opiskelutekniikoita hyödyntävä koulutus hyödyttää sekä koulutettavia että kouluttavaa yritystä. Koulutus nähdään prosessina, joka ylittää muun ohella myös yksittäisten koulutuskertojen ulkopuolelle: esimerkiksi ennen koulutusta laadittuihin ennakotehtäviin ja koulutuksen jälkeiseen oppimiskartoitukseen. Myös näihin pätee tarve suhteuttaa koulutus vastaamaan yrityksen omia toimintatapoja ja malleja. Jälkikäteen koulutuksen hyödyllisyyttä ja tehokkuutta arvioiessa sen tuloksia tulisi tarkastella sekä yksilö-, osasto- että koko yrityksen tasolla. (Aguinis & Kraiger 2009, 462-463; Tracey ym. 2015, 347.)

## 2.5 Esimies ja työyhteisö uuden työntekijän tukena

Tarkasteltaessa uuden työntekijän vastaanottamiseen liittyviä prosesseja on huomioitava esimiehen tärkeä rooli sekä työntekijöiden toimintavalmiudesta huolehtimisessa että heidän ja koko organisaation resurssien hyödyntämisessä suunniteltuihin tavoitteisiin pyrkiessä (Surakka & Laine 2013, 13-14). Näin ollen perehdytyksestä puhuttaessa on tärkeää ottaa huomioon myös esimies sekä ylipäätään koko ympäröivä työyhteisö työhön perehdyttäjänä.

Kuten on mainittu, perehdyttäjän velvoitteet on kirjattu myös lakiin, sillä työnantajalla on työsopimuslain mukaan velvollisuus huolehtia siitä, että työntekijä saa tarvittavat valmiudet työskennellä työtehtävässään. Perehdytyksen on oltava tasavertaista ja sitä tulee tarjota kaikille; syrjintä on kielletty monissa laeissa, joten esimies ei saa missään tilanteissa suosia tai syrjiä alaisiaan. Kiellettyjä syrjintäperusteita voivat olla esimerkiksi yhdenvertaisuuslain mukaan seksuaalinen suuntautuminen, kansalaisuus tai ikä. (Kauhanen 2018, 46-47.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen on usein esimiehen tai henkilöstöasiantuntijan vastuulla. Uuden työntekijän perehdytys rakentuu usein siten, että henkilöstöasiantuntija vastaa yrityksen yleisesittelystä ja kokonaisuuden hahmottamisesta. Työyhteisön ja työtehtävien sekä niihin liittyvien vaatimusten esittelyyn sopivin perehdyttäjä on yleensä oma esimies. Näiden lisäksi työtehtävien perehdyttäjiksi valitaan usein siihen parhaiten soveltuvat työntekijät. Jälleen esimiehen ja henkilöstöasiantuntijan vastuulla on kouluttaa nämä valitut henkilöt perehdyttäjän rooliin ja samalla valvoa perehdytyksen onnistumista. (Joki 2018, 114; Surakka & Laine. 2011, 153.)

Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu oman yksikkönsä organisointi esimerkiksi määrittelemällä tiimit, työtehtävät ja johtamansa yksikön työnjaon. Tähän työnjakoon voidaan katsoa myös mainittu perehdyttäjien valinta: toiminnan suunnittelussa esimies voi myös hyödyntää alaisiaan ja yhdessä toteuttaa suunnittelua. Näiden lisäksi johtamansa yksikön kehittäminen sekä uusien työntekijöiden hankinta on esimiehen vastuulla. (Kauhanen 2018, 42-43.)

Uutta työntekijää vastaanottamassa on siis esimiehen lisäksi työyhteisö tai tiimit, ja näistä on voitu valita uudelle työntekijälle nimetty perehdyttäjä. Tähän työtehtävien perehdyttäjän rooliin on tärkeää valita työntekijä, jolta löytyy ammattitaitoa ja halukkuutta sekä valmiudet perehdyttää uusi työntekijä taloon. Uuden työntekijän tukihenkilö uudessa työyhteisössä on perehdyttäjä; tästä syystä on tärkeää uuden työntekijän kannalta, että perehdytys onnistuu ja uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. Perehdyttäjän asenteella ja mielenkiinnolla omaa työtä sekä perehdyttämistä kohtaan on suuri merkitys perehdytettävälle. (Joki 2018, 115.)

On myös tärkeää ottaa huomioon, että tiimin rakenne muuttuu jokaisen uuden jäsenen myötä. Tämän takia uuden tiimin jäsenen tulon pitää valmistautua hyvin, ettei tiimin työskentely häiriinny ja uusi työntekijä sopeutuu nopeasti osaksi tiimiä. Kun uusi työntekijä saadaan sopeutumaan tiimin jäseneksi hyvin, se hyödyttää koko tiimiä. Uusi jäsen tarjoaa tällöin nopeasti tiimille osaamisensa ja tiimin potentiaali kasvaa. (Eklund 2019, 120.)

Uusi tiimin jäsen on otettu vastaan hyvin silloin, kun hänelle tulee heti ensimmäisinä päivinä tervetullut olo. Muiden tiimin jäsenten tulee olla tietoisia uudesta tiimin jäsenestä ja perehdyttää häntä tiimin yhteisiin sääntöihin ja toimintatapoihin. Tiimin jäsenten tulee huomioida uuden jäsenen yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tunteet ja sosiaalisen tuen tarpeet. Uusi jäsen haluaa kokea olevansa arvokas ja tärkeä osa tiimiä alusta alkaen. (Eklund 2019, 120.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

#### 3.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimustyö, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa yritykselle siitä, miten yrityksen koulutusohjelma sekä tiimeissä saatu perehdytys ovat yhdessä tukeneet uuden työntekijän etänä perehtymistä työhön. Tutkimus pyrkii nostamaan esiin työntekijöiden kokemuksia etänä kouluttamisen ja perehtymisen toimivista käytänteistä. Tarkoituksena on selvittää myös tiimien eri käytänteitä perehtymiseen liittyen sekä sitä, miten nämä käytänteet toimivat yhdessä yrityksen yhteisen koulutusohjelman kanssa ja tukevat sieltä saatuja oppeja.

Tutkimuksella pyritään etsimään niitä toimivia käytänteitä tiimeissä, joita voisi hyödyntää yleisesti koko yrityksen laajuudessa. Tämä auttaa yritystä luomaan yhtenäistä struktuuria myös tiimikohtaisiin perehdytyksiin. Tutkimus pyrkii antamaan yritykselle tietoa heidän tämänhetkisistä käytännöistään ja tarjoaa pohjan yrityksen omalle kehittämistyölle.



### 3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaisia kokemuksia uusilla työntekijöillä on etänä kouluttamisen ja perehdyttämisen käytänteistä yrityksessä?
2. Mitkä ovat työntekijöiden kokemusten mukaan olleet parhaita käytäntöjä etänä perehdyttämisessä?

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni etsii vastausta siihen, miten työntekijät ovat kokeneet osallistumisensa sekä koulutukseen että tiimissä perehtymiseen, ja miten nämä kaksi ovat toimineet etäyhteydet huomioon ottaen. Kysymys tarkastelee myös sitä, miten yrityksen koulutusohjelma sekä tiimeissä perehtyminen ovat toimineet yhdessä kokonaisuutena.

Toinen tutkimuskysymykseni nostaa esiin ne käytänteet, jotka työntekijät ovat kokeneet kaikista toimivimmiksi uuden työtehtävän opetteluun ja koettujen itsenäisen työn valmiuksien kannalta. Tällä hetkellä yrityksessä tiimikohtaiset perehdytyskäytännöt voivat vaihdella tiimien kesken, joten toisella tutkimuskysymyksellä pyritään etsimään näistä käytänteistä toimivimmat, joita yrityksen on mahdollista hyödyntää kaikille yhteistä perehdyttämiskäytäntöä suunniteltaessa.

### 3.3 Tutkimusprosessi

#### 3.3.1 Tutkimusaiheeseen perehtyminen ja tutkimussuunnitelma

Opinnäytetyöni aihetta pohtiessani etätyön käsite nousi mieleen sen ajankohtaisuuden vuoksi; COVID-19 viruspandemian mukanaan tuoma etätyösuositus (Valtioneuvosto 2020) on vaikuttanut ja muuttanut lukuisten ihmisten työympäristöä, ja tämän kautta vaikuttanut kokonaisvaltaisesti työskentelyyn.

Aihetta tarkastellessani kiinnostuin etenkin siitä, miten etätyösuositus on vaikuttanut uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Olen itse saanut omaan työhöni perehdytyksen etänä, ja oman kokemukseni vuoksi olinkin kiinnostunut tutkimaan, miten etänä perehdyttäminen on toteutettu tutkimassani työyhteisössä ja millaisia kokemuksia aloittaneilla työntekijöillä tästä on.

Tutkimassani yrityksessä perehdyttämistä ei ole aiemmin jouduttu toteuttamaan etäyhteyksiä käyttäen, joten tilanne on myös yrityksessä uusi. Tämän vuoksi valitsemani aiheen tutkiminen työyhteisössä on tärkeää, sillä se voi tuoda yritykselle arvokasta tietoa siitä, kuinka työntekijät ovat kokeneet etäperehdytyksen tuoneen heille valmiuksia työskennellä uudessa tehtävässä, ja millaisena he kokevat etänä järjestetyn perehdytyksen toimivuuden.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi ehdottaessani yrityksen HR-osastolle opinnäytetyön tekemistä etänä perehdyttämisestä, jonka jälkeen yritys selvitti sisäisesti tarpeesta tutkia valitsemaani aihetta. Kävi ilmi, että tarvetta olisi aiheen tutkimukselle. Järjestimme etäpalaverin yhdessä HR-koordinaattorin ja osastonpäällikön kanssa, jolloin keskustelimme tutkimusaiheen määrittelystä ja rajauksesta. Palaveria varten olin miettinyt valmiiksi erilaisia tutkimusaiheita, rajaamista, aineiston keruuta ja toivottua tutkimusmenetelmää. Palaverissa mietimme yritykselle hyödyllisintä tutkimusaihetta, jolloin päädyimme siihen, että opinnäytetyössäni tutkin tietyn osaston etäperehdytyksen toimivuutta. Tämän jälkeen allekirjoitimme sopimuksen opinnäytetyön tekemisestä.

Aiheen varmistuttua aloin etsiä aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia sekä kirjoitettua kirjallisuutta. Tämän lisäksi perehdyin valitsemistamme tutkimus- ja analyysimetodeista kertoviin lähteisiin. Toiveenani oli tehdä laadullinen tutkimus, joten olimme palaverissa päätyneet valitsemaan aineistonkeruumenetelmäksi työntekijöiden haastattelut. Sovimme, että haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Teemahaastattelua varten keräsin aiheeseen liittyviä keskeisiä teemoja yhdessä työnantajan kanssa, joista muodostin tutkimukseni teemahaastattelurungon (liite 2).

### 3.3.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyöni aineistonkeruumenetelmänä käytin haastatteluja. Haastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa, sillä tiedonkeruuvaiheessa keskustelu voidaan ohjata koskemaan tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ollutta aihetta ja tutkimuskysymyksiä sekä pyytää esiin nousseille asioille lisätarkennuksia tai selvennyksiä. Lisäksi haastatteluun osallistuminen ei vaadi haastateltavalta ennakkotietoa tai tutkimusaiheen teorian tuntemista. Haastatteluissa on myös kohderyhmä etukäteen määrittelemällä mahdollista suorittaa aineistonkeruu tarkoituksenmukaisena ja harkinnanvaraisena niin, että haastateltaviksi valitaan vain henkilöitä, joilla tiedetään valmiiksi olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä; tässä opinnäytetyössäni siis kutsuin haastateltaviksi vain henkilöitä, jota olivat saaneet perehdytyksensä etänä. (Puusa 2020, 106-107.)

Tutkimukseni aineiston keruu käynnistyi huhtikuussa kohderyhmälle sähköpostitse lähetetyllä haastattelukutsulla (liite 1). Tähän sain muutaman vastauksen, ja sovimme haastatteluajoista sähköpostitse. En kuitenkaan saanut pelkkään sähköpostitse lähettämäni kutsuun tarpeeksi vastauksia, joten lisäksi lähetin kohderyhmään kuuluville työntekijöille uuden viestin, jossa kerroin vielä uudelleen lähettämästäni haastattelukutsusta ja kysyin kiinnostusta osallistumiseen. Näihin viesteihin sain vastauksia niin, että tarvittava haastattelumäärä täyttyi, ja sovin loput haastattelut.

Opinnäytetyötäni varten olin alun perin suunnitellut haastattelevani neljästä kahdeksaan työntekijää. Olin päätynyt tähän määrään pohtiessani tutkimuksen rajausta ja laajuutta,

ottaen huomioon samalla sen tarvittavan kattavuuden ja luotettavuuden. Olin rajannut kohderyhmäkseni kaikki ne yrityksessä aloittaneet työntekijät, jotka olivat saaneet työhön koulutuksen ja perehdytyksen etänä kuitenkin niin, että he olivat aloittaneet tehtävässään alle vuosi sitten, jolloin perehdytys on vielä tuoreessa muistissa. Tämän lisäksi pidin tärkeänä sitä, että haastateltavia olisi mahdollisuuksien mukaan monipuolisesti eri tiimeistä, vaikka näitä tiimejä ei tutkimukseni tuloksissa yksilöidäkään; oli kuitenkin jo valmiiksi tiedossa, että tiimi-kohtaiset käytänteet saattavat vaihdella, jonka vuoksi halusin kuulla mahdollisimman paljon erilaisia kokemuksia.

Lopulliseksi määräksi muotoutui kuusi haastattelua, jotka toteutettiin huhtikuun aikana etäyhteyksiä käyttäen Teamsin kautta niin kutsutusti puhelinhaastatteluina. Haastattelut toteutettiin ilman videokuvaa, jotta tilanteista saatiin luotua haastateltavien anonyymiutta korostava ja turvallinen keskusteluilmapiiri myös mahdolliselle kritiikille. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla Teamsin puheluiden tallentamistoimintoa käyttäen, ja näiden nauhojen pohjalta litteroin aineiston kirjalliseen muotoon. Litterointivaiheessa anonymisoin aineiston poistaen sieltä tunnistetiedot ja nimet. Tämän lisäksi saatoin litteroidessani muuttaa esimerkiksi murreilmaisuja yleisempään muotoon tunnistamisriskin vähentämiseksi. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 56 sivua fontilla Trebuchet MS, fonttikolla 10 ja rivivälillä 1,5.

### 3.3.3 Teemahaastattelut

Haastattelut toteutin teemahaastatteluina. Menetelmänä teemahaastattelu on puolistrukturoitu; keskustelu etenee ennalta valmiiksi mietittyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Teemahaastattelulle on ominaista sen keskustelunomainen ilmapiiri, jossa valittujen teemojen sisällä keskustelu etenee luontevasti ja vuorovaikutuksellisesti ilman tarkkaa järjestystä tai struktuuria. Teemahaastattelua varten on tärkeää olla perehtynyt jo ennalta valittuun aiheeseen, sillä teemojen valitseminen ja aiheen operationalisointi eli muuttaminen mitattavaan muotoon vaatii aiheen tunteamista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastatteluissa käsitelimme siis ennalta laaditun teemahaastattelurungon (liite 2) pohjalta haastateltavien kokemuksia saadusta koulutus- ja perehdytysjaksosta sekä niihin liittyvistä käytänteistä. Teemahaastattelu haastattelumuotona sallii haastateltavalle mahdollisuuden puhua vapaamuotoisesti ennalta määrätyn teeman sisällä. Haastattelutilanteissa pyrin pitämään keskustelun rentona ja vuorovaikutuksellisena, ja teemahaastattelulle tyypillisesti esimerkiksi teemojen järjestys vaihtelikin sen mukaan, mihin aiheisiin haastateltavat tarttuivat ja millaisten aiheiden kautta he reflektoivat omia kokemuksiaan; juuri nämä tulokset ja asioille antamat merkitykset ovat metodologisesti tärkeitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88).

Tutkimukseni teemahaastattelurunko rakentui neljästä etukäteen mietitystä teemasta: koulutusjaksosta, tiimissä perehdyttämisestä, koulutusjakson ja tiimiperehdytyksen yhteensopivuudesta sekä käytännön järjestelyistä. Teemahaastattelurungon koulutusjakso-osio piti sisällään keskustelua siitä, miten järjestetty koulutusjakso oli toiminut ja mikä siinä ei ollut toiminut, millainen vuorovaikutus kouluttajan ja koulutettavan välillä vallitsi, mitä koulutus piti sisällään ja miten sitä olisi voinut muokata tai lisätä, sekä miten juuri etänä oleminen vaikutti koulutusjaksolle osallistumiseen.

Tiimissä perehdyttämisen teemassa keskusteltiin koulutusjakson kaltaisesti myös siitä, miten se oli haastateltavan mielestä järjestetty, ja mikä siinä oli toimivaa tai paranneltavaa. Myös tiimiperehdytyksestä keskusteltaessa käytiin läpi vuorovaikutusta; sekä perehdyttäjän että perehdyttävän välillä, mutta myös koko tiimin kesken: kuinka kommunikointi toimi ja miten perehdytettävää autettiin sulautumaan osaksi työyhteisöä. Tämän lisäksi keskustelimme niin sanotusta itsenäistymisestä ja siitä, milloin haastateltava oli kokenut olevansa valmis työskentelemään itsenäisesti ja mitä tämä oli vaatinut. Myös tiimiperehdytysteemassa käsiteltiin etänä olemista.

Koulutuksen ja perehdytyksen yhteensopivuuden teemassa jatkettiin jo hieman aiemmissa aiheissa esiin noussutta teemaa siitä, millä tavoin tiimissä perehdyttäminen on ottanut huomioon koulutusjakson ja sen sisällön. Keskustelut liittyivät siihen, miten koulutusjakso ja tiimiperehdytys on saatu hyödyttämään toisiaan, ja mitä ajatuksia haastateltavalla mahdollisesti on siitä, miten nämä saataisiin vielä yhtenäisimmiksi.

Käytännön asioita käsittelevä teema sisälsi keskustelua muun muassa koulutus- ja perehdytysmateriaaleista ja niiden saatavuudesta, järjestetyn koulutusohjelman ja perehdytyksen aikatauluista, yhteydenpitotavoista, etäyhteyksistä, järjestelmäkoulutuksesta, koulutusluentojen sisällöstä, tiedon saannista ja sen hyödyntämisestä esimerkiksi tietopankkien avulla sekä yleisesti etä- ja lähipäivien suhteesta, miten ne ovat jakautuneet ja miltä se on haastateltavasta tuntunut.

Näitä neljää teemaa läpikäymällä keskustelimme siis haastateltavan saadusta koulutuksesta ja perehdytyksestä. Pyrin haastattelijana antamaan mahdollisimman paljon tilaa haastateltavan omille kertomuksille ja tulkinnoille. Ensimmäisissä haastatteluissa huomasin, että jäin välillä turhaan taustoittamaan kysymyksiä liikaa, ja kiinnitinkin tähän seuraavissa haastatteluissa huomiota. Haastattelutilanteissa kiinnitin myös erityistä huomiota siihen, että yritin olla johdattelematta haastateltavia ja pysymään mahdollisimman neutraalina aiheeseen liittyen. Tämä oli toisinaan haasteellista omista, haastateltavien kanssa melko samanlaisista lähtökohdistani johtuen: olen itsekin saanut omaan työhöni perehdytyksen etänä.

Neutraalina pysymisen tavoite ja omien kokemusten syrjään laittaminen haastattelutilanteissa aiheutti välillä vaikeuksia keskustelun sujumiseen omalta osaltani, kun jouduin punnitsemaan,

miten vastaan haastateltavan kertomaan ilman, että tuon oman taustani tai mielipiteeni esille. Tämä oli kuitenkin toisinaan myös hyvä, sillä hetken hiljaisuus usein antoi haastateltavalle aikaa miettiä asiaa lisää, ja saattoi tuoda lisää kerrottavaa esille. Haastateltavat ylipäänsä tekivät mielestäni paljon itsenäisesti omia nostoja teemoihin liittyen, ja tästä olin ilahdunut. Haastattelutilanteissa kaikki mielipiteet olivat minulle tärkeitä, ja pyrin rohkaisemaan haastateltavaa kertomaan mahdollisimman avoimesti omista kokemuksistaan. Mielestäni haastattelujen vuorovaikutuksellisuus toteutui haastatteluissa hyvin.

### 3.4 Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Aineiston analyysissa käytin menetelmänä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jossa analyysia ei lähtökohtaisesti ohjaa jokin ennalta määrätty teoria, vaan teoria rakentuu aineiston pohjalta muodostuvista teemoista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Aineistolähtöisyyspyrkimyksestä huolimatta tutkimusta tehdessä tutkijalla on kuitenkin aina olemassa jonkin tasoinen esiymmärrys ja käsitys tutkimastaan aiheesta, jolloin on hyväksyttävä, että tutkimuksessa tehdyt havainnot ja tulkinnot ovat aina jossain määrin teoriapitoisia; täysin absoluuttinen aineistolähtöisyys on mahdotonta (Puusa & Juuti 2020, 78-79).

Laadullisen tutkimuksen analyysi alkaa aineiston läpikäymisellä ja tutkimuksen kannalta olennaisten asioiden merkitsemisellä. Tällöin aineisto ikään kuin pilkotaan osiin, ja näistä merkityistä yksiköistä luokittelun, teemoittelun tai tyypittelyn menetelmin muodostetaan uusia asiakokonaisuuksia; aineisto ikään kuin järjestäytyy uudelleen. Tällaista ryhmittelyä voi tehdä useammalla eri tasolla, jolloin analyysiyksiköiden muodostamista pienemmistä kokonaisuuksista muodostuu vielä ylempiä teemoja, ja niin edelleen. Yksiköistä kokonaisuuksiin etenevää aineiston analyysia kutsutaan induktiiviseksi analyysiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-107.)

Aineistolähtöiselle analyysille ominaista on, että itse tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Teorialähtöisyydestä poiketen esimerkiksi analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä, vaan ne nousevat puhtaasti aineistosta. Kuten jo aiemmin on todettu, täysin objektiivinen aineistolähtöisyys ei ole mahdollista väkisinkin taustalla vaikuttavan, havaintoja ohjaavan tietoperustan vuoksi; tätä ongelmaa on aineistolähtöisissä laadullisissa tutkimuksissa pyritty ratkaisemaan esimerkiksi sillä, että tutkija on kirjoittanut erikseen auki omat ennakkokäsityksensä ja pyrkinyt tiedostamaan ne myös analyysin aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-109.)

Tutkimukseni aineiston analyysissa olen käyttänyt yhdysvaltalaisen perinteen mukaista Miles ja Hubermanin (1994) tapaa, jossa analyysi on alkanut redusoinnista, eli alkuperäisten lauseiden pelkistämisestä yksittäisiksi ilmaisuiksi. Nämä yksiköt on valittu aineistosta sen mukaan, mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita; aineisto on siis käyty läpi ajatellen sitä, mihin tutkimusongelmaan etsitään vastausta. Nämä pelkistetyt ilmaisut on yhdistetty samaan

kategoriaan niiden sisällön perusteella eli klusteroitu, ja näistä alatasen kategorioista on edetty yläkategorioiden ja lopulta pääkategorioiden muodostamiseen. Pääkategorioiden ja teemojen pohjalta muodostetaan teoreettisia käsitteitä abstrahoimalla eli käsitteellistämällä: näin syntyy aineiston pohjalta muodostunut teoria. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114-115, 124-125.)

Tutkijalla on merkittävä valta kategorioiden muodostamisessa; on päätettävä, millä perustein kategoriat muodostetaan ja mitkä ilmaukset kuuluvat mihinkin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114). Siksi onkin edelleen huomioitava, että tutkimuksen teossa läpi työn vaikuttaakin väistämättä se sosiaalinen todellisuus ja konteksti, josta tutkija aineistoa tutkii ja analysoi (Puusa & Juuti 2020, 81). Esittelen tarkemmin oman tutkimukseni analyysiprosessia seuraavassa luvussa.

### 3.5 Aineiston analyysi

Opinnäytetyöni aineiston analyysivaihe alkoi sen jälkeen, kun olin litteroinut ja anonymisoinut aineiston. Noudatin analyysiprosessissani Miles ja Hubermanin (1994) kuvaamaa aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin tapaa, jolloin analyysi eteni litteroinnin ja aineiston tutustumisen jälkeen pelkistettyjen ilmausten etsimisellä ja listaamisella, näistä ilmaisuista samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien etsimisellä, pelkistettyjen ilmausten ryhmittelyllä ja alaluokkien muodostamisella sekä lopulta alaluokkien yhdistämisellä yläluokiksi ja yläluokkien yhdistämisellä pääluokiksi ja kokoavan käsitteen muodostamisella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Tässä luvussa esittelen näitä prosessin vaiheita tarkemmin.

Aloitin analyysiprosessini siis lukemalla litteroidun aineiston läpi useampaan kertaan tunteakseni aineiston kunnolla. Tässä vaiheessa en vielä poiminut sieltä yksittäisiä ilmaisuja, vaan perehdyin siihen, mitä haastateltavat ylipäättään olivat aiheeseen liittyen kertoneet. Aineistoon syventymisen jälkeen aloin etsiä sieltä analyysiyksiköitä eli yksittäisiä ilmaisuja tai huomioita. Nämä yksiköt poimin pitäen mielessäni tutkimuskysymykseni; poimin siis vain ne yksiköt, jotka jollain tapaa vastasivat siihen, mitä halusin tässä työssäni tutkia. Poimimani analyysiyksiköt merkitsin aineistosta alleviivaamalla ne.

Merkittyäni tutkimuksen analyysiyksiköt irrotin ne alkuperäisestä litteraatista erilliselle tiedostelle listattuna. Tätä aineiston pilkkomista, analyysiyksiköiden pelkistämistä ja epäolennaisen pois jättämistä kutsutaan redusoinniksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Tässä vaiheessa kiinnitin erityistä huomiota siihen, että otin analyysiyksikköön mukaan tarvittavan määrään ilmaukseen liittyvää dataa, jotta aineistosta ei katoa olennaista tietoa redusoinnin myötä.

Tästä analyysiyksiköiden pelkistämisestä oli helppo siirtyä aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn. Ryhmittelyssä pitäydyin siinä ajatuksessa, että etsin pelkistetyistä yksiköistä sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia, ja muodostin ryhmät siten, että yhteen ryhmään kuuluu samaa ilmiötä kuvaavia käsitteitä. Ryhmittelyssä käytin apuna värikoodausta: merkitsin

samalla värillä ne yksiköt, joiden näin kuuluvan samaan ryhmään. Näitä ryhmiä eli tutkimukseni alaluokkia muodostui yhteensä 17. Analyysiyksiköitä tarkastellessa ja alaluokkia muodostettaessa oli huomioitava, että yksi yksikkö saattoi sisältää useamman eri merkityksaiheen ja ilmaisen, ja näin ollen saattoi käydä useampaan eri luokkaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.)

Kategoriat jakautuivat lopullisesti kolmen eri teeman alle. Teemat käsittelivät koulutusjaksoa, tiimeissä perehdyttämistä sekä työyhteisön tukea. Teemojen kategorioihin jakautumisen rakenne ja kaikki alakategorioiden otsikot ovat luettavissa liitteessä 3. Teemahaastattelurunkoni teemoihin verrattuna analyysini lopulliset teemat mukailivat näitä teemoja osittain: myös teemahaastattelurunkoni sisälsi sekä koulutusjakson että tiimeissä perehdyttämisen teemat. Työyhteisön tuen teema nousi suoraan esille aineistosta. Teemahaastattelurungossani olleet muut teemat perehdytyksen ja koulutuksen yhteensopivuudesta sekä käytännön järjestelyistä koulutusta ja perehdytystä suunniteltaessa näkyivät myös aineistossa, mutta sisällöllisesti sulautuivat osaksi kolmea analyysini pääteemaa.

### 3.6 Tutkimuseettinen pohdinta

Opinnäytetyötä tehdessäni perehdyin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) eettisten periaatteiden ohjeisiin. Tutkimukseni on toteutettu tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta kunnioittaen niin, ettei tutkimuksestani ole aiheutunut vahinkoa tutkimuskohteenani oleville työntekijöille, työyhteisöille tai yritykselle (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7). Tämän lisäksi tutkimusta toteuttaessani olen noudattanut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjetta hyvästä tieteellisestä käytännöstä (2012) sekä Arene ry:n laatimia Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia (Arene ry 2020).

Opinnäytetyöni on muodoltaan laadullinen tutkimus, jonka aineisto koostuu tutkimani yrityksen työntekijöiden haastattelusta. Kun kyseessä on ihmisiin kohdistuva tutkimus, on keskeimpänä periaatteena saada tutkittavilta tietoon perustuva suostumus osallistua tutkimukseen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8). Tutkimuksessani ei mainita tutkimaani yritystä nimeltä, ja haastateltavien yksityisyyden suojan turvaamiseksi heidän nimiään tai työnimikettään ei mainittu (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 12-13).

Haastateltavat antoivat suostumuksensa haastatteluun osallistumisestaan suullisesti tai kirjallisesti haastattelukutsuun vastaamalla. Ennen haastattelun alkamista pyysin haastateltavilta suullisesti luvan keskustelun nauhoittamiseen, sekä kerroin aineiston säilytyksestä sekä tutkimukseen osallistumisen anonymiteetista. Tutkimukseen osallistuessa tutkittavilta kerättiin vain välttämättömimmät tiedot, tässä tapauksessa yhteydenpitotarkoitusta varten nimi ja sähköposti tai Teams-profiili. Näiden henkilötietojen käyttötarkoitus oli tieteellinen tutkimus, ja henkilötietoja sekä kerättyä aineistoa käsiteltiin asianmukaisesti ja säilöttiin salassa niin, että ainoastaan tutkimuksen tekijällä oli pääsy niihin. Aineistoa litteroidessa mahdollisesti esiin tulleet yksilölliset tiedot poistettiin, ja kerättyjä henkilötietoja säilöttiin vain niin

kauan, kun ne olivat tarpeellisia tutkimuksen toteuttamiseksi. Tämän jälkeen kerätyt henkilötiedot hävitettiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 12; Arene ry 2020, 7.)

Haastatteluja kerätessä on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota tutkittavien kohteluun ja anonymiteetin turvaamiseen. Haastateltavien osallistuminen tutkimukseen perustui vapaaehtoisuuteen, jolloin he itse saivat päättää osallistumisestaan; mikäli haastateltava olisi halunnut keskeyttää tutkimukseen osallistumisen missä vaiheessa tutkimusta tahansa, se olisi ollut mahdollista kuitenkin niin, että jo kerättyä, litterointivaiheessa anonymisoitua aineistoa oli mahdollista käyttää tutkimuksessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.)

Koska tutkimukseni toteutettiin toimeksiantona tutkimalleni yritykselle, haastateltavien valinnassa kiinnitin huomiota etenkin siihen, ettei haastateltavat kokeneet osallistumisen olevan pakollista tai osallistumisesta kieltäytymisestä tai keskeyttämisestä seuraavan negatiivisia vaikutuksia työyhteisössä. Tämän lisäksi kiinnitin erityistä huomiota turvalliseen ilmapiiriin haastattelutilanteessa, jotta haastateltavilla oli halutessaan mahdollisuus antaa myös kritiikkiä tutkimaani aiheeseen liittyen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.)

Aineisto kerättiin nauhoittamalla haastattelutilanteet tietokoneohjelman nauhoitustoiminnolla, ja jokaiselta osallistujalta kysyttiin vielä suullisesti suostumus tähän ennen haastattelun aloittamista. Äänitettyjä haastattelunauhoja käytettiin litterointivaiheessa, jolloin aineisto anonymisoitiin, ja litteroinnin jälkeen nauhat tuhottiin. Litteroitua aineistoa käytettiin analyysin tekoon, ja litteroitu aineisto hävitettiin, kun tutkimus oli valmistunut ja hyväksytty. Haastateltavia informoitiin myös opinnäytetöiden julkisuudesta.

Opinnäytetyötä tehdessäni pidin huolta myös tutkimani yrityksen tietoturvasta ja siitä, ettei tutkimuksestani ole haittaa yritykselle. Laitimamme opinnäytetyösopimuksen mukaisesti en mainitse tutkimuksessani yritystä nimeltä tai muita siihen liittyviä tunnistetietoja. Tutkimukseni eettiseen pohdintaan ja luotettavuuteen liittyy myös se, että minulla on jonkin verran kokemusta tutkimastani ilmiöstä, sillä olen itse myös saanut perehdytyksen työhöni etänä, ja tämä asettaa minut tutkijana jo ennalta tiettyyn asemaan. Tähän asetelmaan liittyen pyrin tutkimusta tehdessäni häivyttämään omiin kokemuksiini perustuvat hypoteesit tutkimuksen tuloksista, ja suhtautumaan tutkimaani aiheeseen ilman ennakkooajatuksia. Läpi koko tutkimusprosessin pyrin tutkijana puolueettomuuteen ja objektiivisuuteen.

#### 4 Analyysi

Tässä luvussa käyn läpi aineistoni analyysin esittelemällä haastatteluista esiin nousseita käsitteitä luokiteltuna sisältönsä mukaan eri kategorioihin ja teemoihin. Analyysini etenee kolmen pääteeman mukaisesti niin, että ensin käsittelen koulutusjakson A kategoriat A1-A4 ja perehdytyksen B ja sen alakategoriat B1-B7, jonka jälkeen kolmas teema C ja sen



alakategoriat C1-C6 käsittelevät työyhteisöä ja sieltä saatua tukea uudessa työpaikassa aloittaessa (liite 3).

#### 4.1 Koulutusjakso

Ensimmäinen analyysini teema koulutusjaksosta pitää sisällään neljä alakategoriaa. Näissä kategorioissa käsitellään koulutusjakson toimivuutta ja siellä parhaaksi koettuja käytäntöjä, koulutusjaksolle toivottuja kehittämiskohteita ja toimimattomia tapoja, koulutusjakson rakennetta ja aikataulua sekä koulutuksen sisällön hyödyntämistä osana tiimiperehdytyksiä.

##### 4.1.1 Koulutusjakson toimivuus

Kategoria A1 sisältää haastateltavien käsitykset siitä, mikä koulutusjaksolla ja sen järjestämisessä on toiminut, ja mitkä ovat niitä toimintamalleja, tapoja ja tekijöitä, jotka haastateltavat ovat kokeneet onnistuneiksi koulutusjaksolle osallistuessaan. Tämän lisäksi luokka pitää sisällään käsitykset siitä, miten etänä oleminen on vaikuttanut koulutuksen onnistumiseen.

Useampi haastateltava piti koulutusjaksoa onnistuneena sen vuoksi, että se tarjosi ”yleistä kosketuspintaa” ja ”peruspohjan” aiheeseen sekä koko yrityksen alaan. Koulutusjakson sisältöä keuhuttiin siitä, että se tarjosi selkeän ja tiivistetyn kokonaiskuvan toiminta-alasta ja tulevasta työympäristöstä.

*”- hirveän hyvä, kompakti napakka kokonaisuus.”*

Tämän lisäksi koulutuksen sisällöstä keskusteltaessa kaksi haastateltavaa nostivat esiin sen, että koulutusjakso oli suunniteltu juuri uusia, vielä kokemattomia työntekijöitä silmällä pitäen. Koulutettavilla oli jäänyt positiivinen tunne siitä, että koulutusjaksolle osallistuttaessa heiltä ei ollut vaadittu etukäteen tietoa koulutettavasta asiasta tai alasta.

*”Oletus oli jo ihan siinä, että sä et tavallaan tiedä mitään periaatteessa [yrityksen alasta], eikä sinun tarvitsekkaan tietää.”*

Koulutusjakson toimivuus perustui useamman haastateltavan mukaan koulutusjaksolla olleen kouluttajan osaamiseen, esiintymiseen ja kykyyn kohdistaa koulutus juuri koulutettaville sopivaksi. Haastateltavien käsitysten mukaan kouluttaja oli ottanut koulutettavat ja heidän tietotasonsa huomioon koulutusta toteutettaessa esimerkiksi niin, että koulutusta oli tarpeen tullen kohdistettu vaikeina koettujen asioiden kouluttamiseen. Tämän lisäksi kouluttaja oli haastateltavien mukaan koulutuksessaan huomionoinut koulutettavien eri työympäristöt.

Haastateltavien käsitysten mukaan kouluttaja oli huolehtinut koulutukseen osallistuvien kehittymisestä ja varmistanut esimerkiksi koulutustilaisuuksien lopussa kysymyksiä esittämällä, että kyseisellä kerralla koulutettu asia oli varmasti esitetty selkeästi niin, että koulutettavilla

oli ollut mahdollisuus ymmärtää ja sisäistää se. Tämän lisäksi yksi haastateltavista kertoi, että kouluttaja oli ottanut koulutuksessaan huomioon myös yrityksen arvot ja idean, sekä sisällyttänyt koulutukseensa myös asiakkaan kanssa työskentelyä käsittelevää tietoa.

*”Hän [kouluttaja] osas ilmasta niin kuin vaikeat asiat tosi mielenkiintoisella tavalla, ja häntä oli siis todella ilo kuunnella, tai sanotaan näin, että teoria- asia esitettiin todella mielenkiintoisesti ja todella hyvin.”*

Se, että koulutusjakso oli järjestetty etäyhteyksiä hyödyntäen, oli useamman haastateltavan käsitysten mukaan hyvä asia. Etänä ollessa koulutettavat olivat kokeneet pystyvänsä keskittymään paremmin seuraamalla dioja ja tekemällä omia muistiinpanoja samalla; etäkoulutuksen koettiin olevan rennompia ja vapaampia muotoja seurata koulutusta. Tämän lisäksi yksi haastateltavista esitti käsityksen, että etäkoulutus toimi ennen kaikkea siksi, että koulutus oli sisältönsä niin teoriapainotteinen.

*”- jotenkin oli helpompi keskittyä, kun ne kaikki diat oli mulla siinä omalla tietokoneella, eikä tiedätkö missään heijastettu mihinkään auditorion seinälle - - mulle se toimii paremmin, et pysty katsomaan omalta näytöltä ja samalla pystyn tekemään omalla tietokoneella muistiinpanoja.”*

Vuorovaikutus koulutusjaksolla koettiin myös osan haastateltavan toimesta toimivaksi, ja useampi haastateltava kehui kouluttajan tapaa kysellä ja osallistaa koulutettavia. Kouluttaja oli haastateltavien mukaan ylläpitänyt ”osallistavaa vuorovaikutuksellisuutta” esimerkiksi uuteen aiheeseen siirryttäessä avaamalla teemaa kysyen ensin osallistujilta, oliko heillä jo valmiiksi tietoa kyseisestä aiheesta, ja koulutuskertojen päätteeksi kertomalla, miten koulutettu asia kannattaisi käydä oman tiimin perehdyttäjän kanssa läpi. Tämän lisäksi kouluttaja rohkaissut kyselemään mahdollisimman paljon sekä koulutuskertojen että tiimissä perehtymisen aikana. Osallistava koulutustapa oli osan haastateltavien mielestä toiminut myös etänä ollessa.

Vuorovaikutuksen onnistumista kehuneet haastateltavat kokivat, että keskusteluilmapiiri oli hyvä, ja kysymyksiä uskalsi esittää. Hyvään ilmapiiriin vaikuttivat haastateltavien mukaan sekä kouluttajan rohkaisu avoimelle keskustelulle ja kysymysten esittämiselle missä kohtaa koulutusta tahansa sekä se, että koulutukseen osallistujat olivat kaikki uusia työntekijöitä ja siltä osin samoissa lähtökohdissa: ”kaikki oli yhtä pihalla”. Esiin nousi useampi käsitys siitä, että koulutuksen aikana kysymyksiä uskalsi esittää eikä väärin vastaamista tarvinnut pelätä. Yksi haastateltava totesi myös, että vaikka olisi mieluummin fyysisesti paikalla lähikoulutuksessa, oli etänäkin järjestetty koulutus toiminut vuorovaikutuksen kannalta hyvin.

*”Mun mielestä meillä aika hyvin porukka sit kyseliki, että meillä oli mun mielestä hyvä henki siinä porukassa, että jos mullaki tuli jotain niin ei mulla ollut siinä ongelmaa kysyä tai pyytää jotain tarkennusta.”*

#### 4.1.2 Kehittämiskohteita koulutusjaksolle

Kategoria A2 käy läpi ne haastateltavien käsitykset, joissa haastateltavat eivät ole kokeneet koulutusjakson toimineen. Tämän lisäksi luokassa esitellään ne käsitykset, joissa haastateltavat ovat toivoneet muutoksia tai kehitystä koulutusjaksolle.

Vaikka aiemmassa luokassa A1 oli esitetty käsityksiä siitä, että koulutusjakso oli tarjonnut hyvän yleisen katsauksen koulutettavaan työhön, oli kuitenkin useampi haastateltava myös sitä mieltä, että koulutus olisi kaivannut kohdentamista tiettyihin tiimeihin ja lisää käytännölläisyyttä niin, että koulutuksessa esimerkiksi kerrottaisiin osallistujille, miten mikäkin asia liittyy ja näkyy juuri hänen työkuvassaan. Yrityksen yleisten käytäntöjen lisäksi haastateltavat kaipasivat siis kohdistetumpaa ja konkreettisempaa tietoa omaan työhönsä liittyen.

*”Mä koen, että [yrityksellä] olis ehkä siinä hieman petrattavaa tavallaan, että spesifioimaan sitä koulutusta niinku jokaiselle henkilölle sen mukaan, mikä tavallaan, mikä tulee olemaan niiden se spesifi työ.”*

Koulutusjaksolla työtä käytiin läpi yleisellä tasolla. Tähän liittyen kaksi haastateltavaa esittivät käsityksen siitä, että suuria kokonaisuuksia ja isoa määrää asiiasältöä käsitellessä koulutus oli tuntunut ”uuvuttavalta”. Tämän lisäksi haastateltavat olivat kokeneet, että tietotulvan vuoksi asioiden sisäistäminen on ollut hankalaa, ja yksi haastateltava kuvaili koulutuksen olleen ”sekava”.

*”- silloin siellä tuli niin paljon kaikkea, että se oli silleen tosi uuvuttavaa ja mä en esimerkiksi muista niistä kauheasti mitään, että tavallaan ne jäi vähän silleen.. kuuli tavallaan niin paljon kaikkea ja pitkiä ja isoja juttuja, niin ehkä niistä ei jäänyt niin paljon käteen - - ehkä se oli vähän uuvuttava heti alkuun niin paljon kaikkea tietoa.”*

Tiedon käsittelyn haastavuuteen liittyi haastateltavien mukaan usein myös se, että kaikki saatu tieto oli uutta. Luokassa A1 esitettiin käsityksiä siitä, että koulutus oli ottanut uuden työntekijän hyvin huomioon tarjoamalla kattavasti perustietoa, mutta samalla uuden tiedon hallinta ja sisäistäminen oli vaikeaa, kun kaikki saatu tieto oli uutta ja koulutetut asiat tuntuivat ”isoilta”.

*”- kun ei tavallaan ollut yhtään perehtynyt johonkin asiaan, sitten sulle pidetään tunnin koulutus sitten tavallaan siitä jää mitään senkään takia mitään kätehen, koska ei tavallaan about tajunnut edes mistä puhutaan.”*

Toisaalta yksi haastateltavista koki myös, että ei muuttaisi koulutuksen sisällöstä mitään, sillä asiat oli ”paloiteltu” hyvin, ja suurien, raskaidenkin sisältöjen ymmärtäminen oli siksi helppoa.

Etänä koulutuksen järjestäminen koettiin aiemmassa luokassa A1 monilta osin toimivaksi, mutta esiin nousi yhden haastateltavan käsitys esimerkiksi siitä, että työympäristössä opiskelminen voisi olla intensiivisempää, sillä etänä ollessa koulutuksen taustalta oli saattanut kuulua hälinää ja tämä oli hankaloittanut keskittymistä. Toisen haastateltavan mukaan koulutusjaksoissa itsessään ei ollut vikaa, mutta etänä ollessa, kun kaikki työntekijät olivat uusia eikä kukaan tuntenut tai koulutuksessa nähnyt toisiaan, vuorovaikutus jäi vähäiseksi eikä keskustelua syntynyt. Tähän ratkaisuksi ehdotettiin pienryhmätyöskentelyä keskustelun aikaansäämiseksi. Vuorovaikutusta käsitellään lisää kategoriassa A4.

Yksi haastateltava olisi kaivannut etätöiden nostamista osaksi koulutuksen sisältöä, nyt kun työskentelykin tapahtuu pääsääntöisesti etänä. Haastateltavan käsityksen mukaan etätöimaeroaeroa suuresti toimistolla työskentelystä, ja hän olisi kaivannut koulutusta esimerkiksi sekä etätöiden fyysisistä, kuten ergonomiasta, että henkisistä aspekteista, kuten työhyvinvoinnista ja sosiaalisista kontakteista.

*”- mun mielestä siihen koulutuspakettiin olisi hirveän hyvä lisä myös se tavaltaan etätö ja se etätööhön perehdyttäminen, koska se etätömaailma on hirveän erilainen kuin mitä se on siellä toimistolla -”*

Aiemmassa kategoriassa A1 keuhutu vuorovaikutus ei kuitenkaan kaikkien osallistujien mielestä ollut toiminut. Yhtenä päätekijänä tähän vaikutti etänä oleminen; yksi haastateltava koki koulutusten olleen jossain määrin kouluttajan ”yksinpuhelua”. Kahden haastateltavan mielestä vuorovaikutusta ei ollut; tähän he mainitsivat osasyiksi sen, että etäkoulutuksessa kameroita ei pidetty päällä. Muut osallistujat tai kouluttaja eivät olleet entuudestaan tuttuja, ja ilman videokuvaa kynnyks keskustelulle ja kysymysten esittämiselle koettiin suuremmaksi.

*”Sitku kaikki oli uusii, jotka oli just alottanut, nii ei oikee kukaan ehkä uskaltau, tai ainaki ite tunnistan sen, etten viittiny kysyy oikee mitään, ku tuntuu et on nii tyhmiä kysymyksiä.”*

Kaikki eivät kuitenkaan toisaalta kaivanneet kameroita, sillä yksi haastateltava myös totesi kysyttäessä, olisiko hän kaivannut kameroiden päällä pitämistä alkuun esimerkiksi esittelykierroksen ajaksi, että olisi sekin ”kuulostanut aika kamalalta” eikä hän olisi pitänyt siitä.

#### 4.1.3 Koulutusjakson aikataulu

Kategoriassa A3 esitellään haastateltavien käsityksiä siitä, miten koulutusjakso oli ajallisesti rakennettu, ja millaisena koulutuskertojen tiheys oli koettu. Koulutuksen järjestämisen

aikataulusta haastateltavat esittivät kahdenlaisia näkemyksiä: toisaalta aikataulu koettiin tarpeeksi väljänä ja joustavana niin, että työhön ehti samalla tutustua, ja toisaalta koulutusjakso olisi voitu järjestää vieläkin pidemmällä aikavälillä niin, että asioihin ehtisi syventyä tarkemmin.

Lähes kaikki haastateltavat pitivät hyvänä asiana sitä, että koulutuskertoja oli jaoteltu niin, että niitä oli vain yhdestä kahteen kertaa viikossa niin, että uusi työntekijä ei ”joka päivä aamusta iltaan istu koulutuksissa”. Tällöin haastateltavien käsitysten mukaan työhön tutustumiselle, koulutusten sisällön sisäistämiseksi ja uusien asioiden harjoittelemiseksi jäi aikaa.

*”- Ei niitä kaikkia edes jaksanut silleen kerralla parissa viikossa, vaan se oli hyvä, että oli aina viikon aikana ehkä yks tai kaks koulutusta, - - se oli ihan hyvä, että niitä oli tolleen pidemmällä aikavälillä - - ei olisi missään nimessä voinut kaikkea silloin ekojen viikkojen aikana, ei olisi pystynyt omaksuu sit sitä kaikkea tietoa.”*

Toisaalta aikaa olisi saanut osan haastateltavien mukaan jäädä koulutuskertojen väliin vieläkin enemmän. Yhden haastateltavan mukaan tiimeissä tapahtuvan perehdytyksen hitaammin etenevän tahdin vuoksi samaan aikaan pidetyn koulutuksen ”erikoisemmat jutut” olivat menneet häneltä jossain määrin ohi. Samalla tavalla toinen haastateltava olisi toivonut, että koulutusta olisi jaettu pidemmälle aikavälille esimerkiksi kerran viikossa pidettäväksi.

#### 4.1.4 Koulutusjakson sisällön hyödyntäminen perehdytyksessä

Kategoria A4 esittelee haastateltavien käsityksiä siitä, miten koulutusjakson sisältöä oli mahdollista hyödyntää myös tiimeissä tapahtuvassa perehdytyksessä. Katteoria sisältää käsityksiä siitä, miten koulutusjakson aiheet sopivat tiimien perehdytyksien tueksi, sekä siitä, miten koulutusjakso on huomionnut tiimien järjestämisen perehdytyksen ja toisin päin.

Koulutusjaksolla useampi haastateltava kertoi kouluttajan pyrkineen sisällyttämään koulutusjaksoa myös tiimiperehdytykseen. Kouluttaja oli muun muassa varmistellut koulutukseen osallistuvilta uusilta työntekijöiltä, että nämä olivat päässeet tiimeissään testaamaan koulutuksessa opetettuja asioita myös käytännössä. Kouluttaja oli antanut koulutusjaksolla myös tehtäväksi harjoitella opetettuja asioita; tämä oli toteutunut tiimiperehdytyksissä vaihtelevasti, ja yhden haastateltavan mukaan tätä ei ollut pystytty järjestämään tiimissä vallinneen kiireen vuoksi.

*”Siinä [koulutusjaksolla] nyt toimi aika hyvin kaikki, mut ehkä se olisi voinut jollain tavalla synkronoitua paremmin siihen tiimissä vedettävän käytännön harjoitteluun, mutta en tiedä miten se käytännössä onnistuisi.”*

Haastateltavat kertoivat myös tuoneensa itse perehdytyksessä esiin koulutusjakson teemoja. Tähän näitä käsityksiä esittäneiden haastateltavien mukaan perehdyttäjät suhtautuneet hyvin, ja pyrkineet perehdytyksessään takaamaan sen, että uudet työntekijät pääsivät näkemään, mitä koulutusjakson aiheet tarkoittivat työssä käytännössä. Osan haastateltavien perehdyttäjät olivat myös pyrkineet suunnittelemaan perehdytystä koulutusjakson kanssa yhteensopivaksi.

Toisaalta yksi haastateltavista kuitenkin totesi, ettei työssä aina sattunut tulemaan samalla hetkellä vastaan viimeisimpiä koulutusjakson aiheita, ja tällöin käytännön oppimista ei ollut pystytty järjestämään. Toinen haastateltava taas kertoi koulutusjakson ja tiimiperehdytyksen edenneen liikaa eri tahdissa käsiteltävien asioiden vaikeustason mukaan. Useamman esitetyn käsityksen mukaan perehdyttäjät olivat kuitenkin myös itse kyselleet osalta haastateltavista siitä, mitä koulutusjaksolla oli opiskeltu ja miten haastateltavat toivoivat otettavan nämä asiat huomioon perehdytyksessä.

Esiin nousi myös käsitys siitä, etteivät koulutusjakso ja tiimiperehdytys sulautuneet hyvin yhteen. Tämä johtui haastateltavan mukaan ainakin siitä, ettei tiimiperehdyttäjä huomionnut koulutusjakson sisältöä perehdytyksessään joko tietoisesti tai tarkoittamatta; yhden haastateltavan mielestä perehdyttäjälle ei ollut annettu tietoa siitä, mitä asioita koulutusjaksolla käydään läpi.

*”Mulla ei mennyt yhtään perehdytys noiden koulutuksien kanssa yks yhteen, niinku tiimin ja nuo yhteiset koulutukset, että ei niinku mun mielestä tiimissä ei huomioitu yhtään sitten että mitä mulle tullaan noissa yhteisissä koulutuksissa enää perehdyttämään.”*

## 4.2 Tiimeissä perehdyttäminen

Analyysin toisessa teemassa käsitellään tiimeissä tapahtunutta perehdyttämistä. Teema jakautuu seitsemään alakategoriaan, jotka sisältävät haastateltavien käsityksiä perehdytyksen rakentumisesta, perehdytysuunnitelman laatimisesta ja sen hyödyntämisestä osana perehdytystä, siirtymisestä itsenäiseen työskentelyyn, vuorovaikutuksesta perehdyttäjän kanssa sekä perehdytysmateriaaleista. Tämän lisäksi teema sisältää kaksi kategoriata toimivaksi koetuista käytänteistä perehdytyksessä: tehtävien tekemisestä käytännössä ja näytön jakamisesta perehdytyksen apuvälineenä.

### 4.2.1 Perehdytyksen rakentuminen

Kategoriassa B1 käsitellään sitä, miten haastateltavien perehdytys oli rakentunut: perehdytyksen käynnistymisestä sen etenemiseen, suunnitelmallisuuteen sekä itsenäiseen

työskentelyyn siirtymiseen. Näiden yhteydessä esiin nousevat haastateltavien käsitykset siitä, mikä perehdytyksessä oli onnistunutta, ja mikä taas ei heidän mielestään toiminut.

Perehdytys käynnistyi haastateltavilla etäolosuhteista johtuen vaihtelevasti: osa oli tavannut perehdyttäjensä aluksi toimistolla, jonka jälkeen oli eri aikatauluissa siirrytty etätyöskentelyyn. Osa aloittaneista työntekijöistä ei ollut tavannut perehdyttäjäänsä kasvotusten, sillä vaikka uusi työntekijä oli ollut alkuun toimistolla, olivat perehdyttäjät työskennelleet silloin etänä. Yksi haastateltavista kertoi, ettei itsekään mennyt enää toimistolle paikan päälle sen jälkeen, kun perehdyttäjä oli siirtynyt etätyöskentelyyn.

Useampi haastateltava oli tyytyväinen hänelle valittuun perehdyttäjään, ja esimerkiksi tästä syystä he kokivat perehdytyksen onnistuneeksi. Yksi haastateltava nosti esiin häntä perehdyttäneen työntekijän ammattimaisuuden ja pitkäjänteisyyden uutta opettaessa: perehdyttäjä oli haastateltavan mukaan kärsivällisesti varmistanut, että uusi työntekijä oli oppinut perehdytettävät asiat.

*”Kyllä mä koen että oma perehdytys on ihan tosi hyvin toteutettu, että ei mulla sillain oo tai en mä koe että ois jäänyt jotenkin puutteelliseksi.”*

Osa haastateltavista koki kuitenkin perehdytyksessä puutteita. Tähän eräs haastateltava nosti syyksi käsityksensä siitä, että perehdytys oli järjestetty puutteellisesti ja loppunut liian aikaisin, eikä hän ollut saanut tarpeeksi opastusta työhönsä. Toiselle työntekijälle oli jäänyt olo, ettei hänelle ollut kerrottu tarpeeksi odotuksista ja vaatimuksista työn suhteen.

*”Mulla jäi kaikki tosi silleen tyhjän päälle, mulla ei ollut edes mitään käsitystä että mitä mun työtehtäviin, mitä me odotetaan tai mitä minun pitäis osata ja näin pois päin, että se oli kyllä vähän sellainen hataralla pohjalla niin sanottusti.”*

*”En mä kyl omasta perehdytykset kauheasti hyvää kyllä keksi.”*

Saman kaltaisesti esiin nousi käsitys siitä, että toisaalla perehdytys oli edennyt epäloogisesti. Haastateltava olisi kaivannut ensin yleistä tietoa työhön liittyvistä asioista, ja vasta sen jälkeen paneutumista käytännön toimiin. Lisäksi toinen haastateltava kertoi, että eri perehdyttäjillä oli saattanut olla keskenään erilaisia toimintatapoja, ja näiden opettaminen ristiin oli tuntunut uudesta työntekijästä sekavalta.

*”Ehkä olisi tietty tavallaan halunnut et käydään vähän eka läpi silleen yleiskuvaa että mitä kaikkea se tarkoittaa, ja sitten sen jälkeen lähdetty ottamaan silleen yks juttu kerrallaan mihin aletaan perehtyä.”*

Useammalla haastateltavalla perehdytys oli pian siirtynyt tietyistä perehdyttäjistä koko tiimin vastuulle niin, että uusi työntekijä esitti kysymyksiä perehdyttäjän sijasta kaikille yhteisesti. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että tiimin sisältä tulevassa perehdytyksessä on vielä ”tosi paljon petrattavaa”.

Etänä tapahduttavasta perehdyttämisestä haastateltavilla oli erilaisia käsityksiä. Yksi haastateltava ei omien sanojensa mukaan olisi edes toivonut, että perehdytys olisi tapahtunut toimistolla; toinen haastateltava totesi, että vaikka tutustuminen toisiin työntekijöihin on etänä hankalampaa, oli etänä perehdyttäminen ollut hyvä ja toimiva tapa. Mielipiteet vaihtelivat, ja esimerkiksi toisen työn seuraaminen oli joidenkin mielestä ollut etänä helpompaa, joidenkin mielestä haastavampaa.

*”[Etänä perehdytettäessä] pystyy oikeasti intensiivisesti seuraa niinku koko ajan lähietäisyydeltä, et sä katsot sun omalt ruudulta koko ajan mitä se joku toinen tekee, ja sä pystyt kysyy sinne väliin ja tälleen sen sijaan, että et sä katsot jostain olan takaa. -”*

Osa haastateltavista kertoi, että etänä toisen työn seuraaminen oli haastavaa, ja etänä oleminen toi perehdyttämiseen ”lisäväsämyksen”. Lisäksi etänä olemiseen ei ollut totuttu, jonka vuoksi se oli tuntunut raskaalta. Etäperehdytyksen nähtiin olevan tilanteen sanelema pakko, mutta osa haastateltavista esitti silti käsityksen siitä, että perehdyttäjän fyysinen läsnäolo ja ”vieressä oleminen” olisi helpottanut oppimista, sekä toisten ihmisten läsnäoloa kaivattiin. Tämän lisäksi viestittely oli tuntunut ainakin yhdestä haastateltavasta hankalalta ja vaikeammin ymmärrettävältä tavalta kommunikoida perehdytyksen aikana, ja hän totesikin, että useimmissa asioissa mieluummin soitti toiselle työntekijälle tai perehdyttäjälle.

Etätyöhön liittyen useampi haastateltava olisi kaivannut perehdytykseen enemmän tietoa etänä olemisesta ja etenkin tietotekniikkaan liittyvistä asioista. Nämä haastateltavat kokivat, etteivät olleet saaneet juuri minkäänlaista ohjeistusta laitteistojen siirtämiseen kotioloihin, ja he olisivat kaivanneet enemmän tukea niin kutsutun kotikonttorin rakentamiseen. Esimerkiksi laitteiden käyttöönotto ei ollut heidän mukaansa ollut tapahtunut sujuvasti, eikä siihen ollut saatu neuvoja perehdytyksen alkaessa. Tämän lisäksi osa koki järjestelmien opettelu haastavaksi, ja toivoi siihen lisää huomiota perehdytystä järjestettäessä.

#### 4.2.2 Perehdytyksen suunnitelmallisuus

Kategoria B2 käsittelee haastateltavien kertomaa siitä, miten perehdytystä oli suunniteltu sekä sisällöllisesti että aikataulullisesti, ja kuinka perehdytysuunnitelmaa oli hyödynnetty osana tiimeissä perehdytystä.



Kirjallista perehdytysuunnitelmaa oli käytetty tiimeissä perehdytyksessä vaihtelevasti: haastatteluihin osallistuneista työntekijöistä usealla oli käytetty jonkinlaista perehdytysuunnitelmaa, ja usealla ei. Yksi haastateltava kertoi, että suunnitelma oli laadittu henkilökohtaisesti perehdytettävän tavoitteita ja aikataulua ajatellen, kun taas kaksi muuta haastateltavaa kertoivat, että perehdytyksessä ei käytetty apuna minkäänlaista perehdytyslomaketta ja perehdytys eteni tiimin sen hetkisen työtilanteen mukaan: ”me tehtiin vaan mitä eteen sattui”. Yhdelle haastateltavalle oli hänen mukaansa alussa laadittu perehdytykselle aikataulu, mutta siinä ei ollut pysytty tiimissä vaikuttavan kiireen ja tästä johtuen perehdytyksen venymisen vuoksi.

Yksi haastateltavista, jonka perehdytyksessä ei ollut käytetty kirjallista perehdytysuunnitelmaa, kertoi kaivanneensa sellaista juuri siksi, että etenemisen ja tavoitteiden hahmottaminen olisi ollut helpompaa. Toinen haastateltava, jonka perehdytyksessä taas oli käytetty perehdytysuunnitelmaa, kertoi, että suunnitelmaa oli käyty yhdessä läpi perehdyttäjien kanssa niin, että seuraavan viikon tavoitteet oli laadittu yhdessä ja tämän lisäksi suunniteltu yhteensopiviksi myös samaa aikaa pyörivän koulutusjakson kanssa.

Esiin tuli myös, että yhtenäisempi perehdytysuunnitelma olisi helpottanut tiimiyhteisön käsitystä siitä, missä kohtaa perehdytystä mennään: ilman selkeää perehdytysuunnitelmaa perehdyttäminen tuntui ”sekavalta” ja ”hajanaiselta”. Tähän vaikutti myös se, että toisinaan perehdyttäjä oli saattanut vaihtua kesken perehdytyksen riippuen perehdytettävästä työtehtävästä, ja tällöin ilman suunnitelmaa perehdyttäjillä ei ollut tietoa siitä, mitä uuden työntekijän kanssa oli jo käyty läpi.

*”Mun mielestä tällä hetkelläkään meidän tiimissä ole minkään näköistä niinku polkua sille perehdyttämiselle, että joku opettaa jotain ja sitten kaikki on täysin tietämättömiä mitä jollekin on opetettu.”*

#### 4.2.3 Näytön jakaminen perehdytyksen apuvälineenä

Kategoriassa B3 käydään läpi haastateltavien käsityksiä näytön jakamisesta perehdytyksen apuvälineenä. Näytön jaolla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että perehdytettävä jakaa oman tietokoneen näyttönsä etäyhteyksiä käyttäen perehdyttäjälle tai toisin päin, ja tällöin molempien on helppo seurata myös etänä sitä, mitä toinen tekee.

Näytön jakaminen perehdyttäjän kanssa ja sitä kautta työtehtävien opettaminen oli haastateltavien käsitysten mukaan parempi kuin esimerkiksi pelkkien ohjeiden lukeminen. Näytön jakamisen hyviä puolia oli haastateltavien mukaan myös se, että toisen työskentelyä pystyi seurata, vaikka ei oltaisiakaan fyysisesti samassa tilassa.

*”- Mä tavallaan näin perehdyttäjän näytön, ja hän näki mun näytön kun mä jaoin sen, - - sit hän niinku näytti et jos painaa tätä tai tekee tälleen - - sitä kaut hän opetti, ja sit tehtiin et vaihettiin vuoroo et mä tavallaan sit tein ja hän niinku siin videovälityksen kautta kerto et ”okei tee nyt tälleen” -”*

*”- Se [näytön jakaminen] oli tosi kätevä tapa, varsinki täs etäkoulutuksen suhteen, en ois varmaan oppinut muuten jos ois ollut niinku vaan joku ohje et pitää tehdä tälleen, - - mun mielest se oli tosi hyvin onnistunu ja tärkeätä, et on joku toinen työntekijä vieres kertomas.”*

Näytön jakaminen ei kuitenkaan kaikkien mielestä ollut pelkästään positiivinen tapa. Yksi haastateltavista kertoi ahdistuneensa virheiden tekemisestä näyttöä jaettaessa; haastateltava kuvaili tunteensa ahdistusta esimerkiksi kirjoitusvirheiden tekemisestä ja haparoivista otteista tietäen, että joku seuraa ja näkee kaiken, mitä koneella tehdään. Haastateltava olisi kaivannut näytön jakamisen tilalle jotain muuta tapaa ohjeistaa niin, etteivät esimerkiksi kirjoitusvirheet olisivat näkyneet reaaliajassa suoraan perehdyttäjälle.

#### 4.2.4 Työn oppiminen käytännössä tekemällä

Useamman haastateltavan käsityksen mukaan työtä oppi parhaiten siirtymällä mahdollisimman pian työtehtävien tekemiseen, ja tässä kategoriassa B4 esitellään näitä käsityksiä tarkemmin. Käytännön työtehtävien tekeminen perehdytysmetodinä oli monen haastateltavan mielestä toimiva käytäntö; toisaalta osan mielestä se oli vain seurausta kuormittuneesta työtilanteesta, niin sanotusti tilanteen määräämä ”pakko” siirtyä suoraan töihin.

Oppiminen käytännön työtehtäviä tekemällä oli haastateltavien mielestä osallistava tapa perehdyttää: uusi työntekijä pääsi oppimaan työtä itse tekemällä eikä vain vierestä seuraamalla. Työtehtäviä konkreettisesti tekemällä uutta tietoa oppi jäsentämään ja käsittelemään tehokkaammin.

*”- Siinä kun tekee itse, niin sun on pakko paljon enemmän miettiä, että miksi se asia menee niin kun se tehdään, niin se oli mun mielestä hirveän toimiva.”*

Itse tekeminen oli kannattavaa myös sen vuoksi, että virheistä oli mahdollisuus oppia. Yksi haastateltavista kertoiikin, että oli aluksi seurannut perehdyttäjää ja yrittänyt matkia tämän työskentelyä, jonka jälkeen hän oli alkanut tekemään työtehtäviä itse, ja oppinut etenkin virheiden korjaamisen myötä. Haastateltava piti molempia tapoja, toisen työn seuraamista sekä itsenäisesti tekemistä, toimivana. Itsenäisesti tehtävien tekemiseen moni haastateltava koki saavansa kuitenkin tarvittaessa perehdyttäjältä apua.

*”- Tavallaan teki niitä virheit samalla, niin sitten siinä hän [perehdyttäjä] sitten kertoo että ’okei teet nyt tuon virheen’, niin siinä tavallaan tuli kaksin verroin opittua, että se jäi kunnol siihen takaraivoon.”*

Useampi haastateltava esitti käsityksen siitä, että työhön liittyviä asioita tuli opeteltua siinä järjestyksessä, kun ne työtehtävien yhteydessä tulivat vastaan: ”sitten oppii vaan kun ne tulee vastaan, ja kun sä teet”. Etenkin ohjelmistojen käyttö koettiin asiaksi, jonka oppi parhaiten tekemällä. Yksi haastateltavista kertoi perehdytyksensä edenneen niin, että aluksi perehdyttäjä oli koko ajan työn teossa läsnä ja seurasi perehdytettävän työtä, jonka jälkeen oli siirrytty itsenäisempään työskentelyyn.

#### 4.2.5 Siirtyminen perehdytyksestä itsenäiseen työhön

Kategoria B5 esittelee haastateltavien käsityksiä siitä, miten perehdytysvaiheesta alettiin siirtyä itsenäiseen työskentelyyn. Aiemmassa kategoriassa B4 haastateltavat kertoivat oppineensa työtehtävien tekemistä parhaiten käytännössä, ja tässä kategoriassa käsitellään sitä, mitkä toimintatavat ovat etenkin auttaneet seuraavaan askeleeseen eli itsenäiseen työskentelyyn siirtymisessä.

Useammassa haastattelussa haastateltavat kertoivat perehdytyksessä käytetyksi toimintatavaksi sen, että alun jälkeen alettu tehdä itsenäisesti työtehtäviä. Mikäli vastaan oli tullut työtehtävä, jota uusi työntekijä ei ollut osannut tehdä, oli hän asettanut tehtävän sivuun odottamaan. Näin hänen oli mahdollista myöhemmin käydä yhdessä perehdyttäjänsä kanssa läpi kaikki ne haastavammat työtehtävät, joita hän ei ollut osannut itsenäisesti tehdä, ja oppia niiden tekemisestä lisää.

*”- poimittiin sivuun ne mitä ei oo välttämättä osattu tehdä tai joku mikä halutaan vielä että katsotaan yhdessä - - Pikkuhiljaa se alkoi mennä siihen, että meillä ei enää ollut niitä niitä läpikäyntejä, vaan sitten se oli enemmän sitä, että kysyttiin perehdyttäjältä tai koko tiimiltä neuvoa.”*

Vaikeiden tehtävien sivuun laittamista ja myöhemmin yhdessä perehdyttäjän kanssa läpikäymistä useampi haastateltava piti toimivana tapana opetella uutta työtä. Vaikeiden työtehtävien läpikäymistä helpotti se, että perehdyttäjän kanssa oli sovittu valmiiksi tietty aika, jolloin sivuun laitettuihin asioihin paneudutaan. Kuten yllä olevasta lainauksesta myös käy ilmi, ainakin yhdellä haastateltavalla perehdytys siirtyi jossain vaiheessa koko tiimille niin, että haastavista työtehtävistä kysyttiin myös koko työyhteisöltä.

Toimintamalli oli koettu hyväksi silloin, kun perehdytettävillä oli mahdollisuus itsenäisen työn lisäksi kuitenkin tarvittaessa myös saada perehdyttäjältä tukea.

*”Aluksi käytiin yhdessä läpi, että varmasti mennyt oikein, niin sitten sai sen varmuuden, että tietää mitä tekee.”*

#### 4.2.6 Vuorovaikutus perehdyttäjän kanssa

Kategoria B6 esittelee haastateltavien käsityksiä vuorovaikutuksesta perehdyttäjän kanssa. Tähän liittyen haastateltavilla oli keskenään eroavia käsityksiä vuorovaikutuksen toimivuudesta: osa haastateltavista oli pitänyt perehdyttäjästään ja kokenut vuorovaikutuksen toimineen hyvin molempiin suuntiin, kun taas osalla oli ollut haasteita.

Perehdyttäjiinsä tyytyväisiä olleet haastateltavat kehuivat perehdyttäjiään mukaviksi, ammattimaisiksi, kärsivällisiksi ja virheitä salliviksi. Etenkin virheiden salliminen nostettiin tärkeäksi ominaisuudeksi perehdyttäjässä: perehdytettävällä ei ollut pelkoa erehtymisestä, ja tämä edesauttoi vapaampaa ja rennompaa ilmapiiriä perehdytyksen aikana.

*”- Mun mielestä se kärsivällisyys, se sai itteni niinku työskentelijänä tuntee sitä että ’aa mä voin myös tehdä virheitä’, ja oli vähän semmoinen vapaampi fiilis tehdä sitä työtä ja oppii.”*

Kaikilla haastateltavilla ei kuitenkaan ollut pelkästään positiivisia käsityksiä perehdyttäjästään. Yksi haastateltava kertoi, että toinen hänen perehdyttäjistään oli ollut mukava, mutta toiselle perehdyttäjänä oleminen tuntui haastateltavan käsityksen mukaan olevan enemmän taakka. Esimerkiksi apua kysyttäessä perehdyttäjä oli vastannut vain, että asia tulisi katsoa ohjeista tai perehdytettävän olisi itse pitänyt olla kirjannut asia jo ylös.

*”- Mulla oli koko mun perehdytyksen ajan sellanen olo, että mä oon niin iso taakka kun voi vaan olla - - ei todellakaan ollu semmoinen fiilis, että mä uskaltaisin kysyä apua.”*

Tämän lisäksi toinen haastateltava kertoi myöhemmin huomanneensa, että hänen työyhteisössään muut jäsenet eivät ole halukkaita perehdyttämään uusia työntekijöitä, ja perehdyttäjäksi ”joudutaan” silloin, jos kukaan muu ei ehdi.

Etänä oleminen ei ollut haastateltavien mukaan vaikuttanut suuresti perehdyttäjän kanssa keskusteluun ja avun saamiseen: moni haastateltava koki, että ei ollut eroa siinä, tuliko perehdyttäjän ohjeet ja puhe vierestä vai ”näytön takaa”. Etäperehdytyksen koettiin toimineen ”vähintään yhtä hyvin” kuin se olisi toiminut läsnä ollessa toimistollakin.

#### 4.2.7 Perehdytysmateriaalit

Haastattelussa moni nosti esiin perehdytysmateriaalien merkityksen osana perehdytystä, ja näitä käsityksiä käsitellään tässä kategoriassa B7. Perehdytysmateriaaleista esitettiin jonkin

verran positiivisia huomioita muun muassa niiden hyödynnettävyydestä ja saatavuudesta, mutta useamman mielestä niitä ei ollut tarpeeksi tai ne oli laadittu huonosti, ja niitä oli vaikea löytää. Tämän lisäksi useampi koki tietopankit sekaviksi ja hankalasti käytettäviksi.

Ohjeita kaivattiin etenkin perustason asioihin, niin kutsuttuja ”step by step”-ohjeita etenkin järjestelmien käyttöön ja yleisimpiin näppäinyhdistelmiin ohjelmistoissa. Tämän lisäksi toivottiin etenkin uusille työntekijöille suunnattua ohjepakettia yleisten ohjeiden sijaan. Paremmat työohjeet olisivat myös vähentäneet tarvetta kysyä jatkuvasti apua ja erään haastateltavan sanojen mukaan ”vaivata” muuta tiimiä; työohjeiden avulla itsenäinen työskentely olisi ollut jouhevampaa. Lisäksi yhteiset työohjeet yhden haastateltavan käsityksen mukaan yhtenäistäisivät koko tiimin työtä ja käytäntöjä: ohjeiden toivottiin olevan samaan pohjaan rakennettu niin, että myös henkilö, joka ei tee kyseistä työtä, pystyisi toimimaan niiden pohjalta.

Osa haastateltavista kertoi saaneensa jonkinlaiset ohjeet, mutta näissäkin oli puutteita. Yhden mukaan ohjeita ja tiedostoja oli saatu, mutta niiden määrä oli niin suuri, että tiedon etsiminen monikymmensivuisesta tiedostosta oli ollut haastavaa, ja apua oli sen vuoksi kysytty mieluummin suoraan muulta työyhteisöltä. Työohjeet haastateltavan mukaan kaipasivat selkiyttämistä.

Moni haastateltavista kertoi joutuneensa kirjoittamaan ohjeita itse muistiinpanoina ylös työpaikalta saatavien työohjeiden puuttuessa. Tämä oli kuitenkin osan mielestä haastavaa, sillä alkuun uutta tietoa ei osannut vielä jäsentää, ja omiin muistiinpanoihin tuli kirjattua ”kaikkea jotain tosi epäoleellisia juttuja”.

*”- se oli sitten kun harjoiteltiin, niin mun piti samaan aikaan kirjoittaa itelle ohjeita Wordiin.”*

Useampi haastateltava kertoo joutuneensa opettelemaan tiedon etsimistä ja järjestelmien käyttöä itse, ja myös tämä hankaloitti työohjeiden hyödyntämistä osana perehdytystä. Etenkin yrityksen sisäinen intra koettiin sekavana, eikä sieltä ollut haastateltavien kokemusten mukaan helppoa löytää ohjeita, vaikka järjestelmää osaisikin käyttää. Myös alun koulutusjakson materiaalien löytyminen intrasta ei ollut kaikille haastatelluille selvää.

*”Intran viidakko on sen verran sotkuinen, että sieltä ei kyllä oikeasti tahdo aina löytää haluamaansa tietoa, vaikka sitä kuinka osais käyttää.”*

Etenkin spesifin tiedon etsiminen intrasta koettiin haastavaksi: yleisimmät tiedot ja oman tiimin sisäiset asiat osattiin etsiä, mutta tietyn yksittäisen asian ohjeistuksia oli vaikea löytää.

*”Intra on nyt vähän sellainen, edelleen välillä kysymysmerkki. Perusasiat sieltä osaa totta kai katsoa, et ei niinku sen suhteen mitään, mutta sitten jos pitää jotain tosi spesifiä etsiä, se on edelleen vähän hämärän peitossa.”*

Tämän lisäksi osa koki intrassa olevan paljon myös turhaa, osin vanhentunuttakin tietoa ja ohjeita, ja tähän liittyen yksi haastateltavista toivoi, että intran sisältöä tarkistettaisiin ja siivottaisiin. Hankalan käytettävyyden vuoksi yksi haastateltavista kertoikin, että oli lähes luopunut yrityksestä hyödyntää intraa osana työtään.

### 4.3 Työyhteisön tuki

Kolmas analyysini teema käsittelee uusien työntekijöiden työyhteisöltä samaa tukea. Teemassa on kuusi kategoriaa, jotka käsittelevät muilta uusilta työntekijöiltä saatua vertaistukea, tiimiin sisälle pääsemistä, esimiehen roolia tiimiin integroitumisessa, työyhteisön muilta jäseniltä saatua tukea, kiireen vaikutusta avun saantiin sekä hiljaisen tiedon siirtymistä etätyöskentelyn aikana.

#### 4.3.1 Vertaistuki muista uusista työntekijöistä

Kategoria C1 sisältää haastateltavien ilmaisemia käsityksiä siitä, miten samaa aikaa muiden uusien kanssa aloittaminen toi vertaistukea työhön tutustumiseen. Muista uusista työntekijöistä saatiin vertaistukea niin, että esimerkiksi aloittaneet työntekijät pystyivät käymään keskenään keskustelua aiheista.

*”Siinä on hyvät puolensa, että tavallaan uusia ihmisiä, ja et kaikki me ollaan samassa veneessä.”*

Yhteisen keskustelun lisäksi muista uusista työntekijöistä sai tukea erilaisiin tilanteisiin. Esimerkiksi avun pyytämisen kynnyks oli matalampi silloin, kun muutkin esittivät kysymyksiä. Samoin kynnyks kysyä muilta vasta-aloittaneilta oli matalampi.

*”Kaikki muutkin laitto niitä [kysymyksiä] niin ei se nyt, ei se nyt sitten niin, ei siinä sit tullut tyhmä olo.”*

Muihin uusiin työntekijöihin tutustuminen toi myös yhdelle haastateltavalle tunteen siitä, että siltä osin työyhteisöön sisälle pääseminen helpottui.

#### 4.3.2 Tiimiin sisälle pääseminen

Kategoria C2 esittää haastateltavien käsityksiä siitä, miten tiimiin sisälle pääseminen on onnistunut uudessa työssä aloittaessa, ja mitkä tekijät tähän ovat vaikuttaneet. Kategoriassa haastateltavat esittivät jonkin verran keskenään eroavia käsityksiä asiasta; osa haastateltavista koki tiimissä olleen käytössä hyviä käytäntöjä tiimiytymiseen, ja he ovat kokeneet päässeensä hyvin osaksi työyhteisöä, kun taas osa koki tiimiin sisälle pääsemisen haastavaksi.

Tiimien keskinäiset kahvihetket mainittiin useamman haastateltavan mielestä toimivaksi tavaksi ottaa uusi työntekijä osaksi tiimiä.

*”Tiimissä oli aina tiimikahvit, että se oli ihan semmoista ihan vapaata keskustelua, niin tuntuu, että siinä oikeasti tutustu ihmisiin paljon paremmin.”*

Tiimikahveilta toivottiin etenkin aiemmassakin sitaatissa mainittua mahdollisimman vapaata keskustelua työntekijöiden välillä niin, että heille muodostuisi mahdollisuus puhua myös muista kuin työasioista. Tämä haastateltavien mukaan auttoi työyhteisön muihin jäseniin tutustumista. Kaksi haastateltavaa esitti myös toiveen siitä, että tiimien yhteisiä kahvihetkiä voisi olla vieläkin useammin. Tämä heidän mukaansa nopeuttaisi tiimiin sisälle pääsemistä ainakin työn aloittamisen vaiheessa.

*”Siinä [tiimikahveilla] pystyy tavallaan keskustella muiden tiimiläisten kanssa ilman, että oli aiheena vaikka työ, kun kaikki oli hyvin niinku avoimia ja keskusteltiin ihan niinku vaan muista asioista, kun vaan työstä.”*

Etänä oleminen vaikutti luonnollisesti myös tiimiin sisälle pääsemiseen. Monen haastateltavan mielestä kasvokkaisen tutustumisen puuttuessa kynnys osallistua tiimin yhteisiin keskusteluihin etänä tuntui korkeammalta. Yksi haastateltava kertoi, että oli työn alussa ehtinyt tavata tiimin jäseniä toimistolla, ja myöhemmin koki helpommaksi viestitellä juuri näiden työntekijöiden kanssa. Toinen haastateltava kertoi, ettei ollut aluksi kehdannut kysyä apua muilta kuin omalta perehdyttäjältään, jonka kanssa oli enemmän ollut tekemisissä.

*”- Kun tää oli etänä tällee, niin yhtäkkiä niinku lähettää viesti jollekin työntekijöille, joita ei ole ikin nähnyt tai keskustellut tai niin, se on vähän vaikeeta niinku saada sitä ensikosketusta siihen ihmiseen.”*

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet, että tiimiin olisi päässyt helposti mukaan uutena työntekijänä, ja kaksi haastateltavaa koki, etteivät he olleet vielä kukaan päässeet osaksi tiimiä. Tähän vaikuttivat muun muassa tiimissä vallitseva kiire sekä se, että muut työntekijät tunsivat toisensa entuudestaan, eikä uutta työntekijää osattu huomioida tutustumisessa.

*”No siis mä oon ymmärtänyt, et muut tiimiläiset kyl soittelee ja tota viestittelee pitkin päivää, - - mulla ei oo sellasta tutustumispintaa juuri kehenkään, niin mun osalta sitä [keskustelua muiden tiiminjäsenten kanssa] ei oo.”*

*”No mä en koe et vielä kukaan integroitunut tiimiin, - - enkä mä vielä kukaan ole nähnyt kaikkia, enkä koe millään tapaa sellaista kuuluvuuden tunnetta, et yksinään tässä vähän niinku pyöritään.”*

Yhden haastateltavan mukaan vanhat työntekijät eivät olleet haastateltavan käsityksissä edes suurissa määrin halunneet tutustua uuteen työntekijään:

*”- kun ne silleen tuns kaikki jo niin hyvin, niillä ei ehkä ollu semmoista oloa et ku sä tulet uutena, niin totta kai sä haluat tutustua ihmisiin, mutta ne taval- laan tunsi jo kaikki niin niille ei ehkä ollut semmoista palavaa halua tutustua- kaan. Ja sit toki se kiire, mutta musta tuntuu että niitä ei vaan enempää kiin- nostanutkaan.”*

Tämän lisäksi yksi haastateltava esitti käsityksen siitä, että esimiehen mukana olo työntekijöiden yhteisissä kahvitilaisuuksissa vaikeutti keskustelua; keskustelu ei ollut haastateltavan käsityksen mukaan niin vapautunutta, kuin se olisi voinut olla.

#### 4.3.3 Esimiehen rooli tiimiytymisessä

Kategoriassa C3 haastateltavat esittelevät käsityksiään siitä, mikä on esimiehen rooli tiimiin sisälle pääsemisessä, ja mitä he ovat toivoneet esimieheltä asian edistämiseksi. Aiemmassa kategoriassa tuli esiin myös yhden haastateltavan toive siitä, että keskustelu yhteisillä kahvi- hetkillä olisi vapaamuotoisempaa eikä esimiehen johtamaa.

Useamman eri haastateltavan esittämän käsityksen mukaan esimiehellä ei ollut suurta roolia uuden työntekijän tiimiytymisen edistämisessä. Uusien työntekijöiden vastaanottamisesta oli huolehtinut enemmän perehdyttäjä kuin esimies, ja yhdelle haastateltavista oma esimies oli jäänyt etäisemmäksi kuin muut tiimin jäsenet. Yksi haastateltava kertoi, että esimies oli esi- tellyt hänet muulle tiimille lyhyesti palaverin yhteydessä, kun taas toinen haastateltava ker- toi, että esimies ei ollut esitellyt häntä muulle työyhteisölle mitenkään.

*”Aika silleen itsenäisesti ois pitäny nääki integroitumiset tehdä.”*

*”- vissiin se [esimies] niinku sano vaan että just kun oltiin jossain etänä, että terve- tuloa ja näin, mutta ei meillä ollut silloin esimerkiksi mitkään kamerat päällä, et olisi voinut vaikka nähdä muita tiimin jäseniä.”*

Etätapaamisissa kameroiden päällä pitäminen nostettiin useamman haastateltavan käsityk- sissä esiin: osassa tiimeistä kamerat oli laitettu erikseen päälle uuden työntekijän esittäyty- essä, mutta osa haastateltavista kertoi, että kameroita ei ollut käytetty, eikä uudella työntekijällä ollut mahdollisuutta nähdä muita työntekijöitä.

Yksi haastateltava esitti kuitenkin myös positiivisia käsityksiä esimiehen roolista perehdytyk- sessä ja työhön sisälle pääsemisessä. Haastateltava kertoi, että esimies oli pitänyt häneen säännöllisesti yhteyttä ja seurannut perehdytyksen etenemistä ja työntekijän kehittymistä.



Tämän lisäksi esimies oli yhdessä työntekijän kanssa asettanut tavoitteita edistymiselle ja antanut rakentavaa palautetta työntekijän työskentelystä.

#### 4.3.4 Työyhteisön muiden jäsenten tuki

Tässä kategoriassa C4 esitellään käsityksiä siitä, miten muu työyhteisö on tukenut uuden työntekijän perehtymistä. Yhtenä tärkeänä tekijänä uuden työn opettelussa moni haastateltava piti sitä, että muilta tiimin jäseniltä oli tarpeen tullen mahdollisuus pyytää apua; kuten aiemmassa perehdytysteemassakin on huomattu, perehdytys on usein edennyt niin, että haastaviin tilanteisiin siirrytään myöhemmin pyytämään apua perehdyttäjän sijasta koko työyhteisöltä. Haastatteluissa esiin nousseiden käsitysten mukaan tämä oli onnistunut eri tiimeissä vaihtelevasti.

Muutamalla haastateltavalla oli käsitys siitä, että muilta tiimin jäseniltä sai hyvin apua työtehtäviin. Avun kysymiseen oli tullut rohkaisua sekä muilta työntekijöiltä että esimieheltä, eikä etänä oleminen ole haastateltavien käsitysten mukaan juuri vaikuttanut asiaan. Lisäksi yksi haastateltava mainitsi, että alkuun ennen koko tiimin konsultointia apua uskalsi helpoiten kysyä joko perehdyttäjältä tai niiltä työntekijöiltä, joiden kanssa oli ehtinyt olla kasvokkain kontaktissa työpaikalla.

*”Kaikki työntekijät oli niinku aina, kun heilt kysy apuu nii he olivat ainakin tosi mukavia, ja oli aina silleen että ’hei multa voi aina kysyä apua’ ja oli hyvin niinku avoimia -”*

Etänä oleminen nousi esiin lähinnä sitä kautta, ettei etätyössä ole mahdollista ”vain nopeasti kysäistä vieruskaverilta”, vaan asiat piti kirjoittaa tiimien yhteisille keskustelualustoille, mutta tämä ei ollut ainakaan kyseisen haastateltavan käsityksen mukana ollut vaikuttanut juurikaan perehtymisen onnistumiseen.

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet samaa mieltä siitä, että tiimiltä olisi saanut tukea, ja useampi haastateltava kertoi, että muulta tiimiltä ei joko uskaltanut kysyä tai kysyttäessä ei saanut apua haastaviin tilanteisiin.

*”Mulle esimies ohjas aina, että kysytään tiimiltä, mutta kyllä niinku ehkä on enemmän sääntö kuin poikkeus, että ihmiset jättää vastaamatta niihin.”*

Yksi haastateltavista kertoi kohdanneensa ”huokailua” ja muiden työntekijöiden kuormittamista siitä, että tiimiin oli tullut uusi jäsen, joka joutui kysymään muilta apua. Tiimin muut jäsenet olivat haastateltavan käsityksen mukaan kokeneet raskaaksi sen, että perehdyttäjän ollessa varattu uuden työntekijän perehdytykseen, oli tiimissä resurssivajetta.

*”- jotenkin niinku uudella ihmisellä oo millään tavalla mukavaa tulla tuommoiseen tilanteeseen, et kaikki vähä niinku, koko tiimi kaataa sun niskaa että miten sä et vieläkään osaa, ja nyt sun takia perehdyttäjäkin on [työtehtävistä] pois ja niin edelleen, -”*

Avun saamisen hankaluuteen haastateltavien käsitysten mukaan vaikutti sekä tiimissä vallitseva kiire, että muiden työntekijöiden haluttomuus vastata avunpyyntöihin. Tämän yksi haastateltava epäili johtuvan siitä, että muutkaan työntekijät eivät osanneet vastata esitettyihin kysymyksiin; samankaltaisesti toinen haastateltava kertoi, että tieto oli jakautunut tiimissä spesifisti tietyille henkilöille, jolloin haasteita aiheutti jo se, että haastateltavan piti ensin selvittää, keneltä työntekijältä voi kysyä mistäkin asiasta.

Vastaamatta jättäminen aiheutti yhden haastateltavan käsityksen mukaan pahimmillaan sen, että apua joutui odottamaan kauan, ja työtehtävien tekeminen viivästyi tämän takia. Tämän hän ei kokenut olevan pelkästään tiimin sisäinen ongelma, vaan haastateltava toivoi myös työpaikalta vastuuta avun saamisen turvaamisesta.

*”- teen tyyliin vieläkin vaan sitä, että jos mä en osaa nii mä en vaa tee, ja mä hyppään seuraavaan asiaan, koska meidän tiimissä ei ole todellakaan sellainen ilmapiiri, että voisi myös kysellä apua.”*

*”Kyllä mä koen, että myös työpaikalla on oltava joku vastuu, siitä että tavallaan en mä voi niinku odottaa yhen tehtävän kanssa koko päivää.”*

Kaksi haastateltavaa esittivät toiveen siitä, että apupyntöjen siirtyessä tiimille olisi heillä edelleen yksi nimetty, pysyvä tai tietyin väliajoin vaihtuva henkilö, jolta ensisijaisesti kysyä apua. Tällöin yhden haastateltavan mukaan säästyttäisiin siltä, että jouduttaisiin kysymään samaa asiaa useampaan kertaan koko tiimiltä. Lisäksi toivottiin, että perehdyttäjällä ei olisi perehdytyksen aikana muita työtehtäviä hoidettavaan, jolloin ainakin hänen olisi mahdollista vastata uuden työntekijän kysymyksiin kiireestä huolimatta. Toisaalta tähän huomioon liittyen haastateltava totesi ymmärtävänsä, ettei tällaiseen välttämättä riitä resurssit. Kolmas haastateltava kuitenkin esitti toiveen siitä, että perehdyttäminen ja apupyntöihin vastaaminen ei nimenomaan kuormittaisi vain yhtä tiimin jäsentä, vaan tuki jakautuisi tasaisesti.

#### 4.3.5 Kiireen vaikutus perehdytykseen ja avun saantiin

Jo aiemmassa kategoriassa C4 sivuttiin kiireen vaikutusta avun saamiseen. Tässä kategoriassa C5 esitellään tarkemmin haastateltavien käsityksiä siitä, miten tiimissä vallitseva kiire vaikutti sekä uuden työntekijän perehdytyksen järjestämiseen että avun saamiseen, ja muiden työntekijöiden mahdollisuuksiin auttaa uutta työntekijää.

Useamman haastateltavan puheesta nousi vahvasti esiin käsitys siitä, että kiireen vuoksi tiimin muut jäsenet eivät kyenneet auttamaan ja vastaamaan uuden työntekijän esittämiin kysymyksiin. Kiire oli näkynyt tiimeissä, eivätkä uudet työntekijät sen takia olleet välttämättä edes viitsineet esittää kysymyksiä, ”kun tiesi että muilla on kiire, niin ei viittinyt ylimääräistä häiritä”. Toisaalta yhden haastateltavan käsityksen mukaan omilleen jääminen oli edesauttanut omatoimisuuden ja itsenäisen työskentelyn oppimista.

Kiireen lisäksi kysymyksiä saattoi tulla saman aikaisesti useampi, jolloin niihin vastauksen saaminen hankaloitui entisestään. Tähän olisi haastateltavan käsityksen mukaan auttanut se, että tehtävien tekemiseen olisi paremmat ohjeet, eikä kaikkea tarvitsisi kysyä muilta. Pitkä odotusaika avun saamiseen haastateltavan käsityksen mukaan myös hidasti uuden työntekijän oppimisprosessia.

*”Se apu saattaa tulla vaikka viidentoista minuutin päästä, tai kahdenkymmenen minuutin päästä, tai välillä joutu vena joku puoli tuntia, niin se tietysti hidasti sitä niinku oppimisprosessia.”*

Yksi haastateltava toi kuitenkin käsityksessään esiin myös ymmärryksen siitä, että muilla työntekijöillä oli kiire omien työtehtäviensä tekemisen kanssa, eikä siis avun pyyntöihin jätetty tahallaan vastaamatta. Tämän lisäksi oli huomattu, kuinka avun pyyntöihin vastaaminen lisäsi entisestään muiden työntekijöiden työtaakkaa.

*”Sitten jos oli hetkii et kukaan ei sulle vastaa vaikka pariin kolmeen tuntiin, - - tajusi sen, että eihän sitä kukaan niinku lainausmerkeissä ilkeyttään tee, et ihmisillä on vaan niin kiire tai sitten ne ei huomaa.”*

*”- Jotenkin aistin, että monesti ne vanhat työntekijät koki silleen, että kun on hirveä kiire - - ja sitten vielä pitäisi kirjottaa ohjeita uusille työntekijöille että miten mikäkin keissi tehdään, niin jotenkin niinku vähän stressasi vastata niihin.”*

Toisaalta kaikki eivät kokeneet kiireen vaikuttaneen perehdytykseen: yksi haastateltavista totesi, että vaikka perehdyttäjällä oli ollut samaan aikaan jonkinlainen määrä myös omia työtehtäviä, oli häneltä aina saanut vastauksen esitettyihin kysymyksiin. Kaksi muuta haastateltavaa kertoivat taas kokemuksensa siitä, että suunniteltuja perehdytystoimia ei oltukaan pystytty järjestämään kaavaillussa aikataulussa tai mittakaavassa kiireen vuoksi.

Myös etänä oleminen vaikutti osaltaan haastateltavien käsitysten mukaan aiheeseen. Yksi haastateltava esitti, että toimistolla läsnä ollessa olisi ollut helpompaa, kun olisi mahdollista konkreettisesti nähdä se, että toisilla työntekijöillä oli esimerkiksi puhelu käynnissä eivätkä

he sen takia pystyneet auttamaan juuri sillä hetkellä. Etänä työskennellessä vastaamatta jättämisen syitä ei voinut kuin arvuutella.

#### 4.3.6 Hiljaisen tiedon siirtyminen etätyöskentelyssä

Kategoria C6 kuvaa haastateltavien esittämiä käsityksiä hiljaisen tiedon merkityksestä ja sen siirtymisestä silloin, kun työskentely tapahtuu etänä.

Yksi haastateltavista kertoi kokeneensa tärkeäksi sen, että työt aloitettuaan oli ollut hetken aikaa toimistolla ennen etätyöskentelyyn siirtymistä. Tällöin hän oli omien sanojensa mukaan päässyt tutustumaan muihin työkavereihinsa ja sitä kautta ”sai paljon tietoa, mitä en ehkä välttämättä muuten saanut”. Vuorovaikutuksen jäädessä mahdollisesti vähäisemmäksi etätyöskentelyn aikana osa haastateltavista koki jäävänsä paitsi osasta tiedosta.

*”Toimistotyö vois olla helpompaa, koska toimistossa tulee niin paljon semmoista mikroinfoa, mikä välttämättä tuu yhtään missään, kun ihmiset puhuu keskenään ja huikkaa silleen, ja tavallaan tommoselta kaikelta on jäänyt niinku paitsi.”*

Tämän lisäksi toinen haastateltava nosti esiin käsityksen siitä, että kaikkea tietoa ei välttämättä ole kirjoitettu ylös, eivätkä muut kauemmin aikaa tiimissä työskennelleet välttämättä tule jakaneeksi tätä tietoa uusille työntekijöille ilman arkipäiväistä kasvokkaista vuorovaikutusta. Haastateltava kokee, että kaikkea työn kannalta tärkeää tietoa ei osaa itse tulla kysyneeksi tai etsineeksi, vaikka muilla tiimin jäsenillä olisikin tieto hallussa.

*”- Joku asia, mikä voi olla täysin arkipäiväistä kaikille muille sun tiimiläisille, - -, niin ehkä semmosek jutut, niin niistä jää kyl paitsi. Että niistä ei infota oikeastaan missään mun ymmärtääkseni.”*

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimukseni analyysissä esiin nousi rinnakkain työntekijöiden kokemia sekä positiivisia että negatiivisia käsityksiä heidän saamastaan koulutuksesta ja perehdytyksestä uuteen työhön. Näiden kokemusten lisäksi haastattelemani työntekijöiden kokemuksista isona teemana nostettiin esiin muun työyhteisön vaikutus uuden työn aloittamiseen, perehdytykseen sekä tiimiyhteisöön sisälle pääsemiseen. Kaikissa analyysini teemoissa vähintäänkin taustalla vaikutti etänä työskenteleminen ja siihen liittyvät erityispiirteet, sillä kaikkien haastattelemani työntekijöiden perehdytys oli järjestetty valtaosin etänä.

Tässä tulosluvussani käsittelen ensin niitä käytänteitä, tekijöitä ja tapoja, joihin uudet vasta yrityksessä aloittaneet työntekijät olivat erityisen tyytyväisiä ja kokivat niiden onnistuneen perehdytyksessään. Tämä myös vastaa toiseen tutkimuskysymykseeni siitä, mitkä ovat työntekijöiden kokemusten mukaan olleet parhaita käytäntöjä etänä perehdyttämisessä. Tämän jälkeen toisessa ja kolmannessa tulosluvussani kertaan niitä aiheita, joihin haastateltavat olisivat kaivanneet parannusta tai muutosta. Kolmannessa luvussa tarkastellaan myös haastatelluissa kerrottuja eroavaisuuksia perehdytyksessä eri tiimien välillä, sekä koulutuksen ja perehdytyksen yhteensopivuutta.

Neljännessä tulosluvussani pyrin vielä kohdennetusti vastaamaan ensimmäisen tutkimuskysymyksen olennaiseen kohtaan siitä, miten juuri etänä oleminen on vaikuttanut perehdytyksen laatuun ja toteutukseen. Etänä olemisen teemaan liittyy olennaisesti aineistosta esiin noussut teema tiimin muiden jäsenten tuesta ja siitä, millainen merkitys työyhteisöllä on aloittavalle työntekijälle ja kuinka tämä merkitys näkyy ja muuttuu työskentelyn siirtyessä etätöihin.

Tuloslukujen jälkeen viimeisessä luvussa pohdin vielä tutkimukseni luotettavuutta ja onnistumista, sekä sen hyödyllisyyttä yritykselle. Tämän lisäksi esittelen mahdollisia jatkotutkimusaiheita tutkimusaiheeseeni liittyen.

## 5.1 Uusien työntekijöiden toimiviksi kokemat käytänteet

Analyysissani nousi esiin useita haastateltavien hyväksi kokemia tapoja ja käytänteitä, joista he kokivat hyötyneensä koulutuksen ja perehdytyksen aikana. Yleisesti erilaisia perehdytysmuotoja voivat olla esimerkiksi koulutustilaisuudet, käytännössä tekeminen, esimiehen, perehdyttäjän, tiimin tai kollegan kanssa keskusteleminen, ryhmätyöskentely, opiskelu itsenäisesti, verkkokurssit, webinaarit ja videot sekä pelit (Eklund 2018, 79). Tutkimassani yrityksessä näistä hyödynnettiin useampaa tapaa: uusille työntekijöille järjestettiin erillinen useista tilaisuuksista koostuva koulutusjakso, jonka lisäksi he tiimeissään pääsivät tekemään työtehtäviä käytännössä sekä keskustelemaan perehdyttäjien, esimiesten ja muun työyhteisön kanssa.

Töiden alkamisen alussa järjestettyä koulutusjaksoa pidettiin sisällöllisesti hyvänä: se oli tuonut koulutettaville ensikosketuksen uuteen työhön, sekä tarjonnut perustietoa alasta ja sen käytänteistä. Tietoperustan tarjoamisen lisäksi koulutusjaksosta pidettiin siksi, että se ei asettanut ennakkovaatimuksia uusille työntekijöille heidän tietotasostaan, ja järjestetyt koulutustilaisuudet olivat hetkiä, jolloin kysymyksiä sai esittää vapaasti. Oppimisen on tutkittu olevan tehokkainta silloin, kun oppimisilmapiiri on rento ja positiivinen (Eklund 2018, 56); tästä kouluttaja oli useamman haastateltavan mukaan pyrkinyt huolehtimaan koulutusjakson aikana.

Ylipäättään lähes kaikki haastateltavat kehuivat kouluttajaa tämän taidosta opettaa uusia asioita ja osallistaa koulutettavia osaksi opetusta. Tämä on tärkeää, sillä kouluttajalla on suuri merkitys koulutuksen onnistumisen edellytyksiin. Taitavaan valmentajuuteen kuuluvat muun muassa vuorovaikutuksellisuus, tavoitehakuisuus, suunnittelutaitoisuus, luottamuksen herättäminen, myönteisyys ja riittävä ammatillinen osaaminen (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 70), ja näitä koulutusjakson kouluttaja oli useamman haastateltavan mukaan ollut.

Koulutusjakso oli suunniteltu yrityksen arvot ja idean huomioonottavaksi, jolloin se pyrki noudattamaan yrityksen strategiaa. Tämän huomioiminen on tärkeää, sillä yrityksessä järjestettyjen koulutuksien ja perehdytyksien tulisi olla yhteneväisiä yrityksen yleisen linjan kanssa, etteivät ne jää irralliseksi osaksi organisaation muusta toiminnasta (Eklund 2018, 27). Kun koulutus ja perehdytys on suunniteltu organisaatiostrategiaa vastaavaksi, saavat uudet työntekijät jo alkumetreillä kuvan ja käsityksen yrityksen toimintatavasta ja arvoista.

Tiimiperehdytyksessä toimiviksi käytänteiksi nostettiin työntekijöiden puheessa näytön jakaminen sekä työtehtävien harjoittelu käytännössä. Näytön jakoa pidettiin helppona tapana seurata toisen työskentelyä etänä, ja etänä oleminen tässä tapauksessa oli jopa parempi kuin fyysisesti toimistolla oleminen ja olan takaa työskentelyn seuraaminen. Tämä perehdyttämis-tapa on lähellä niin kutsuttua prosessikävelyä, jossa uudelle työntekijälle näytetään aidon kaltaisen tilanteen mukaisesti prosessin kulku ja eteneminen. Tärkeää prosessikävelyssä on muistaa pyrkiä säilyttämään tilanteiden autenttisuus niin, että perehdytettävä voi luottaa siihen, että tilanteet ovat luonteeltaan samankaltaisia, joita hänelle tulee myöhemmin omassa työssään vastaan. (Kupias & Peltola 2009, 157-158.) Haastatteluissa esiin nousseiden kokemusten mukaan juuri oikeiden työtehtävien suorittaminen ja niiden jakaminen perehdytettävälle näytön kautta on luonut hyvää kuvaa tulevan työn luonteesta ja yleisimmistä prosesseista.

Moni haastateltava kehui myös perehdytyksensä osalta sitä, että he olivat nopeasti päässeet kokeilemaan työtehtävien tekemistä käytännössä. Tämä on usein perehdytyksissä käytetty malli, jossa perehdytyksen apuna käytetään todellisia tai vähintäänkin todellisuutta muistuttavia tehtäviä ja harjoituksia. Tässä tärkeintä on muistaa suoritettujen tehtävien jälkipuinti niin, että perehdytettävä ensin itse analysoi toimintaansa, ja tämän jälkeen saa siitä perehdyttäjältä palautetta. Tehtävien purku ja analysointi toiminnan jälkeen on merkittävä osa uusien työtehtävien oppimisprosessia. (Kupias & Peltola 2009, 159.)

Tehtävien tekemiseen liittyi olennaisesti siis se, että perehdytyksessä tehtävät, jotka uusi työntekijä oli kokenut liian haasteellisiksi sen hetkiseen taitotasoonsa nähden, oli mahdollista laittaa sivuun odottamaan. Myöhemmin näitä haastavampia tehtäviä oli käyty yhdessä perehdyttäjän kanssa läpi, ja hiljalleen perehdytyksen edetessä haastavista tehtävistä alettiin kysyä perehdyttäjän sijaan koko tiimiltä. Malli oli monen mielestä toimiva niin kauan, kun tehtäviä oli mahdollista käydä perehdyttäjän kanssa läpi ja ideaalitalanteissa haastavien

työtehtävien läpikäymiselle oli varattu jo etukäteen yhdessä sovittu aika. Myöhemmin, kun avun kysyminen kohdistui koko tiimille perehdyttäjän sijaan, moni koki jääneensä ilman apua.

Esiin nousi käytössä olleen myös perehdytysmalli, joka on mainittu myös aihetta koskevassa taustateoriassa (mm. Joki 2018, 112). Haastateltavalle oli ensin annettu mahdollisuus seurata perehdyttäjänsä työntekoa, jonka jälkeen hän oli päässyt itse tekemään työtehtäviä perehdyttäjän valvonnassa. Lopulta asteittain työskentely oli siirtynyt itsenäiseksi. Tässä mallissa esiin nostettiin myös virheiden tekemisen tärkeys uutta tehtävää opetellessa: haastateltavan kokemuksen mukaan virheiden tekemisestä, niiden läpikäymisestä ja korjaamisesta oppi tehokkaasti. Uudelle työntekijälle onkin siis tärkeää antaa mahdollisuus oppia myös erehtymisen kautta, eikä pitkittää käytäntöön siirtymistä virheiden teon pelossa.

Haastatteluihin osallistuneista työntekijöistä osa kehui tiimiään siitä, että ilmapiiri oli avoin ja kysymyksiä uskalsi vapaasti esittää. Kysymysten esittäminen ja vastausten saaminen sekä asioiden selittäminen ovat tärkeä osa oppimisprosessia, ja siksi olisikin perehdytyksen kannalta erityisen hyödyllistä huomioida se, että perehdytys ei tapahdu pelkästään perehdyttäjän ja uuden työntekijän välillä: myös muu ympäröivä tiimiyhteisö voi omalla toiminnallaan edesauttaa uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista.

## 5.2 Kirjallinen materiaali tiedon jäsentämisen apuna

Koulutusjakso koettiin hyödylliseksi tietopaketiiksi yleisiä aiheita koskien, mutta samalla sen laaja kattavuus oli osalle jopa liikaa: haastateltavat olivat kokeneet, että tietoa tuli niin paljon, ettei sitä osattu jäsentää eikä poimia itselleen oman työn kannalta olennaisinta osaa. Liiallinen määrä ärsykeitä uuvuttavat työntekijää, mikä kuului myös analyysissa, ja siksi olisikin tärkeää varmistaa, että perehdytettävälle jätetään tarpeeksi aikaa palautua ja sisäistää uutta tietoa (Eklund 2018, 49-50). Tämän lisäksi on huomioitava, että koulutusjakso pyörii samaan aikaan tiimiperehdytyksen kanssa, eikä koulutusjakso ole siis ainoa taho, josta työntekijälle tulee uutta tietoa.

Uudelta työntekijältä ei myöskään voida olettaa hänen osaavan hahmottaa laajoista kokonaisuuksista niitä osia, jotka koskettavat hänen tulevaa työtään, ja näiden työntekijälle epäolennaisten asioiden tuominen osaksi koulutusta hidastuttaa työntekijän oppimista (Eklund 2018, 51). Tämän vuoksi olisikin hyvä, että koulutusjaksoa voisi joko kohdistaa spesifioidummin siihen osallistuvien työntekijöiden tulevaa työnkuvaa ajatellen, tai aikatauluttaa koulutus uudesta niin, että jättää koulutettavaksi myöhemmin sellaiset aiheet, jotka eivät tule olemaan työntekijälle vielä hetkeen ajankohtaisia.

Koulutusjaksolla kouluttaja oli jo jonkin verran kohdistanut koulutustaan osallistujien mukaan niin, että koulutuksessa painotettiin niitä asioita, jotka juuri sen hetkiset osallistujat olivat kokeneet erityisen vaikeiksi tai haastaviksi. Tämän lisäksi koulutusjaksolla oli pyritty

huomioimaan osallistujien eri työympäristöt ja tiimit, ja sitä oli pyritty spesifioimaan vastaamaan koulutettavien tarpeita kuitenkin niin, että kaikki osallistujat hyötyisivät siitä. On ymmärrettävää, että useammalle eri työyhteisölle järjestetty yhteinen alkukoulutus sisältää väistämättä asioita, jotka eivät ole olennaisia kaikille osallistujille, mutta olisi tärkeää pyrkiä välttämään sitä, että osallistujat kokevat itsensä uupuneeksi tietotaakan alla. Etätyön vaikutukset on myös otettava huomioon, sillä etänä oleminen nimettiin yhdeksi kuormittumisen osatekijäksi.

Uuden tiedon jäsentämisen ja perehdytyksen tukena on kannattavaa tarjota perehdytettävälle kirjallisesti materiaaleja ja ohjeistuksia, sillä se huomioi eri oppimistyyliä ja tällöin perehdytettävällä on myös mahdollisuus esimerkiksi itsenäisesti kerrata asiaa (Eklund 2018, 55). Haastattelemani työntekijät olivat pitäneet koulutusjaksolla siitä, että koneen ääreltä osallistuttaessa koulutusjaksolla käytettyjä dioja oli pystynyt seuraamaan ja ne olivat tukeneet koulutusjakson aiheiden sisäistämistä; kuitenkin taas tiimiperehdytykseen liittyvien ohjeiden ja materiaalien kohdalla oli monen mielestä puutteita. Työhön liittyvät ohjeita ei ollut tarpeeksi, ne olivat hankalasti löydettävissä tai niitä ei voinut hyödyntää joko niiden epäjärjestyksen tai niissä olleen tiedon vanhentumisen vuoksi. Hankalaan löydettävyyteen liittyi puutteellinen opastus yrityksen tietojärjestelmien käyttöön.

Valmiiden ohjeiden olemassaolo olisi vähentänyt myös tarvetta kysyä jokaista pientäkin asiaa muilta; etenkin, kun vastausten saaminen oli osalle haastavaa, ja heidän työnsä häiriintyi tämän myötä. Moni haastateltu työntekijä oli myös joutunut kirjoittamaan itse itselleen ohjeita koulutuksen ja perehdytyksen lomassa, ja juuri tässä kohtaa uuden tiedon jäsentäminen oli tuntunut haastavalta ja ohjeisiin oli kirjoitettu paljon epäoleellisia asioita. Tämän lisäksi ohjeiden laatiminen voi viedä voimia ja keskittymistä itse perehdytykseltä. Työpaikan olisikin siis suositeltavaa huolehtia riittävästä kirjallisesta materiaalista perehdytymisen tueksi; tehokainta olisi materiaalin tuominen digitaaliseen muotoon, sillä niistä on mahdollista hakea etsimäänsä asiaa ja tarvittaessa palata materiaalin äärelle (Eklund 2018, 182).

### 5.3 Perehdytyksen suunnitelmallisuus tasalaatuisuuden varmistajana

Analyysissani nousi esiin useamman haastateltavan toimesta toive vielä paremmalle suunnitelmallisuudelle perehdytystä järjestettäessä. Perehdytysuunnitelmalla pyritään ennen kaikkea varmistamaan perehdytyksen tasalaatuisuus ja jokaiselle uudelle työntekijälle yhtäläiset lähtökohdat työn tekemiselle (Eklund 2018, 36); kuten analyysistani nyt nousi esiin, perehdytys oli järjestetty eri tiimeissä vaihtelevin tavoin, ja osittain tämän vuoksi haastateltavilla oli myös keskenään hyvin erilaisia näkemyksiä perehdytyksen onnistumisesta sekä siitä, millaisia valmiuksia se oli heille antanut uuden työn tekemiseen.

Ilman yhtenäistä perehdytysuunnitelmaa perehdytys oli ollut työntekijöiden kokemuksien mukaan epäloogisesti etenevää, epäorganisoitua ja perehdyttäjän vaihtuessa osin



päällekkäistä johtuen siitä, ettei työyhteisöllä ollut jaettua tietoa siitä, missä kohdin perehdytystä edetään ja mitä on vielä perehdyttämättä. Suunnitelma perehdytyksen rakentamisesta ja toteuttamisesta toisi jokaiselle työyhteisön jäsenelle, myös perehdyttäjälle sekä itse perehdytettävälle yhtenäisen kuvan siitä, mitä perehdyttäminen kyseisessä yrityksessä on ja mitä sillä pyritään saavuttamaan. Riittävän yhteistyön ja yhtenäisyyden takaamisen vastuuhenkilöt on myös nimettävä, ja tiedon kulkemisesta huolehdittava. Ilman strukturoitua perehdytysuunnitelmaa on myös hankala esimerkiksi tutkia, mikä perehdytyksessä toimii ja mihin kaivataan kehittämistä. (Eklund 2018, 28, 37.)

Perehdytysuunnitelman laatimiseen liittyy olennaisesti tavoitteista keskusteleminen esimerkiksi sopivan aikataulun järjestämiseksi: tavoitteista ja odotuksista on hyödyllistä keskustella ei vain perehdytyksen ajalta esimerkiksi kolmen kuukauden päästä, vaan myös esimerkiksi useamman vuoden päähän (Eklund 2018, 51, 90). Tätä oli kaivattu myös analyysissäni esiin nousseissa käsityksissä, sillä työntekijöillä ei ollut varmuutta siitä, mitä heiltä odotetaan ja missä ajassa heidän tulisi kyetä suoriutumaan asetetuista odotuksista. Vain kaksi haastatelluista työntekijöistä mainitsi, että heidän perehtymistään olisi seurattu ja tarpeen tullen mukautettu uusien tarpeiden mukaiseksi.

Tutkimukseni haastateltavat työskentelivät keskenään eri tiimeissä. Analyysin ja haastateltavien kertoman mukaan tiimeissä järjestetyt perehdytykset ja niissä käytössä olleet tavat olivat keskenään eroavia, eikä perehdytykselle ollut yhtenäistä strukturoitua kaavaa; toisin kuin alussa järjestetylle koulutusjaksolle, jolle kaikki haastateltavat työntekijät olivat osallistuneet. Tämän vuoksi uusien työntekijöiden voidaan siis katsoa saaneen hyvin erilaiset lähtökohdat uudessa työssä toimiseen. Perehdytyksen suunnittelussa tulisikin siis pohtia yhdenmukaisesti kaikkia työntekijöitä koskevana sitä, mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa, mitkä ovat parhaat keinot ja tuki varmistaa uuden työntekijän sopeutuminen työhön ja työyhteisöön, ja milloin perehdyttämisen katsotaan olleen riittävää ja se voidaan päättää (Kupias & Peltola 2009, 86.)

Haastatteluissa käymieni keskustelujen pohjalta piirtyi pääpiirteittäinen kuva siitä, että koulutusjaksosta haastateltavilla oli enemmän positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia, kun taas perehdytyksestä annettiin enemmän kritiikkiä kuin kehuja. Tätä ei suoraan voi yhdistää johtuvaksi koulutuksen ja perehdytyksen rakenteiden eroista, sillä perehdytyksessä haasteita aiheuttivat myös kiire, etänä oleminen ja tiimiytymisen hankaluudet, mutta lähtökohtaisesti koulutusjakson rakenteeseen oltiin melko tyytyväisiä, siinä missä perehdytykselle kaivattiin yhtenäisempää kaavaa.

Aiemmat tekemäni huomiot liittyvät koulutuksen ja perehdytyksen tarkasteluun erillisinä rakenteina, mutta haastatteluissa käydyissä keskusteluissa ja sitä kautta analyysissä tärkeänä huomiona nousivat esiin myös näiden yhteensopivuus ja toistensa hyödyntäminen. Tiimeissä

tapahtuvassa perehdytyksessä oli jonkin verran huomioitu esimerkiksi koulutusjakson käsittelemiä aiheita, mutta tämäkin oli tapahtunut useimmassa tapauksessa vain työntekijän omasta aloitteesta, ja ainakin yhden haastateltavan mukaan hänen perehdyttäjällään ei ollut kiinnostusta siitä, mitä koulutusjakso piti sisällään. Työntekijät olisivat kokeneet hyötyvänsä siitä, että koulutusjakso ja tiimiperehdytys olisivat synkronoituneet paremmin yhteen toisiaan hyödyntäen niin, että ne olisivat esimerkiksi sisällöllisesti ja aikataulullisesti seuranneet toisiaan.

#### 5.4 Tiimitytymisen merkitys ja etänä olemisen vaikutukset

Haastatteluissa useasti toistuneen puheen myötä nostin analyysiini yhdeksi pääteemaksi työyhteisön ja siihen sisälle pääsemisen. Osa haastateltavista oli kokenut päässeensä työyhteisöön sisään hyvin, mutta useammalla oli kokemuksia työyhteisöstä ulkopuoliseksi jäämisestä. Tämä oli vaikuttanut muun muassa työntekijöiden kokemaan avun saamiseen. Työyhteisön ulkopuolelle jäämisestä sekä vuorovaikutuksen puutteellisuudesta keskusteltaessa esiin nousivat kaksi näitä aiheuttavaa tekijää: toisaalta se, ettei perehdytyksessä ollut otettu huomioon tiimitytymistä, ja se, että työskentelyn ja kommunikoinnin tapahtuessa etänä tietotekniikan välityksellä vuorovaikutuksen toteuttaminen ja ylläpitäminen koettiin hankalammaksi.

Mikäli tavoitteena on työntekijän pitkäaikainen sitoutuminen yritykseen, tulee perehdytyksessä huolehtia etenkin työntekijän sopeutumisesta organisaatiokulttuuriin ja tutustumisesta työympäristöön (Eklund 2018, 29). Analyysistani ei tullut ilmi, että tätä olisi juurikaan huomioitu perehdytyksessä; perehdytys oli suunnattu enemmänkin operatiiviseen työhön, työtehtävien opetteluun ja mahdollisimman nopeaan itsenäiseen työskentelyyn tähdäten. Työyhteisöön sulautumiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin panostaminen olisi kuitenkin hyödyllistä, sillä on tutkittu, että juuri ensimmäisen kolmen kuukauden työskentely on kriittisintä aikaa työntekijän yritykseen sitoutumisen kannalta (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song 2013).

Tarkasteltaessa perehdytyksen vaikutusta tiimiin sisälle pääsemiseen on siis huomioitavaa, että sekä perehdyttäjän että esimiehen tiimitytymistä edesauttavat keinot ovat olleet haastateltavien kohdalla vähäisiä. Sen lisäksi, että perehdytyksen tulisi huolehtia työntekijän perehdyttämisestä omaan työtehtävään, tulisi sen ottaa osaa myös työntekijän liittämiseen osaksi työyhteisöä. Sillä, miten työyhteisö ottaa vastaan uuden työntekijän, on suuri vaikutus uuden työntekijän työtyytyväisyyteen; samoin kuin perehdyttäjän ja perehdytettävän tutustumisella on merkitystä yhdessä työskentelyn tehokkuuteen (Eklund 2018, 16, 35.) Juuri tämä oli siis analyysini mukaan toteutunut useamman haastateltavan mukaan huonosti, ja osan kertoman mukaan heillä ei ollut tervetullut olo uuden työyhteisön jäseneksi. Organisaation sisään pääseminen ei ole pelkästään perehdyttäjän, vaan koko työyhteisön vastuulla; myöskään esimies ei ollut useammassa tapauksessa ollut aktiivisesti tiimitytymisen takaamisessa mukana.

Haastattelemani työntekijät kertoivat kokemuksiaan siitä, miten työyhteisöstä ulkopuolelle jääminen vaikutti etenkin avun saamiseen. Tämä on tärkeä ilmiö huomioida, sillä työntekijöiden kertoman mukaan avutta jääminen johti pahimmillaan siihen, että työnteko keskeytyi tai vähintäänkin hidastui siihen saakka, kunnes uutta työntekijää ehdittiin auttamaan. Lisäksi avutta jääminen jätti negatiivisen tunteen myös työntekijälle itselleen: haastateltavien mukaan jo kynnys avun pyytämiseen oli korkea, eikä muiden työntekijöiden vastaamatta jättäminen ainakaan alentanut kynnystä jatkossakaan. Perehdytyksen onnistuminen vaatii koko työyhteisön yhteistyötä (Eklund 2018, 77), ja etenkin tiimeissä, joissa perehdytyksen rakenteena oli jossakin vaiheessa avun kysymisen siirtäminen perehdyttäjältä koko työyhteisölle, tulisi muita työntekijöitä viestiä tarpeeksi perehdytyksen onnistumisen tärkeydestä ja perehdytyksestä aiheutuvan työn jakamisesta.

Uuteen työntekijään kohdistuu usein korkeita odotuksia, mutta muun työyhteisön on ymmärrettävä aloittavan työntekijän näkökulma ja se, ettei itsenäiseen työskentelyyn välttämättä kyetä esimerkiksi siinä aikataulussa, kun on alun perin suunniteltu. Tämä ei saisi kuitenkaan näkyä turhautumisena uuteen työntekijään; yhtä lailla perehdytyksen viemät resurssit eivät saisi aiheuttaa kohtuutonta taakkaa muulle työyhteisölle (Eklund 2018, 77). Analyysissäni nousi esiin kokemuksia siitä, että perehdytys on vienyt tiimiltä resursseja ja aiheuttanut kuorimitusta muille työntekijöille, ja myös tämä voi olla yksi tahatonkin seuraus sille, että uuden työntekijän vastaanottaminen on ollut puutteellista. Resurssien vähäinen määrä yhdistettynä useamman haastateltavan mainitsemaan kiireeseen voi myös olla osatekijä hankaloittamassa tutustumista ja keskustelua uuden työntekijän kanssa.

Ulkopuolisuuden tunne oli monelle haastateltavalle tuttua. Yksikin haastateltavista oli todennut kokeneensa, ettei muita työyhteisön jäseniä edes huvittanut yrittää tutustua häneen. Toinen haastateltava kertoi työyhteisön muiden jäsenten viestivän ja keskustelevan keskenään tiiviinä yhteisönä, johon uuden työntekijän on vaikea päästä osaksi. On totta, että uuden työntekijän tuleminen aiheuttaa aina jonkinlaisen muutoksen työyhteisöön, ja vaatii siltä uudelleenorganisointia. On kuitenkin perehdytystä järjestävän tahon vastuulla huomioida, että työyhteisön rakenteen muutos ei vaikuta liian suurissa tai pitkäkestoisissa määrin työyhteisön työskentelyyn. (Eklund 2018, 32.)

Etätyö on myös luonut omat haasteensa uuden työntekijän tiimiin sisälle pääsemiseen. Kuten jo aiemmin useamman tutkimuksen (mm. Allen ym. 2015, 52; Pyöriä 2006, 248; Helle 2014, 20) mukaan on todettu, etätyöskentely saattaa olla uhka työpaikan sosiaalisille suhteille ja vuorovaikutuksen toteutumiselle. Tutkimukseni analyysissä nostettiin esiin esimerkiksi se, että uusiin ihmisiin tutustuminen pelkästään etälähtökohdista on vaikeaa; mikäli uusi työntekijä oli päässyt työtä aloittaessaan kasvokkaiseen vuorovaikutukseen muiden kanssa, oli juuri näihin työntekijöihin myös jatkossa helpompi ottaa yhteyttä. Tämän lisäksi etänä olemisessa vuorovaikutuksessa koettiin olevan suurempi kynnys, sillä työtoverille ”ohimennen

huikkaaminen” ei ole mahdollista, ja jokaista kontaktia varten on erikseen laadittava viesti tai soitettava puhelu.

Etänä oleminen haastaa sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisesti vähentyessä myös hiljaisen tiedon kulkemisen (mm. Pyöriä 2006). Osa haastateltavista oli myös huomannut tämän, sillä he kertoivat, kuinka tavallisen toimistossa käydyin keskustelun puuttuessa he kokivat jäävänsä paitsi tärkeästä ”mikroinfosta”, eivätkä vanhat työntekijät välttämättä tule huomioineeksi tällaisen muulle työyhteisölle mahdollisesti itsestään selvän, ääneen lausumattoman tiedon jakamista etäyhteyksissä.

### 5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota tutkimuksen kohteeseen ja tarkoitukseen, omaan sitoutumiseen tutkijana, aineiston keruuseen, tutkimuksen tiedonantajiin, tutkijan ja tiedonantajan väliseen suhteeseen, tutkimuksen keston, analyysiin, luotettavuuteen ja raportointiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164). Tämä tutkimus on toteutettu tiiviillä aikataululla kevään 2021 aikana, mutta jokaisessa tutkimuksen teon vaiheessa olen pyrkinyt huolellisuuteen ja yksityiskohtaiseen perehtymiseen ja raportoimiseen laadullisen tutkimuksen tutkimusperinteitä noudattaen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164-165).

Laadullinen tutkimus ei pyri suoraan yleistettävyyteen, vaan sen tarkoituksena on ymmärtää ja selittää tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 33). Tämä tutkimus on pyrkinyt valottamaan haastateltujen työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä järjestetystä etäperehdytyksestä, ja näin ollen kuvaamaan ilmiötä juuri sellaisena, kun se näiden työntekijöiden puheessa kuuluu. Tutkimuksen tiedonantajina haastateltavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja pyrin pitämään huolen haastattelutilanteissa siitä, että he ovat saaneet itse valitun ne asiat, joihin tarttuvat ja joista haluavat kertoa lisää. Näin ollen tutkimukseeni on suhtauduttavan näiden yksittäisten työntekijöiden kertomana ja ilmiötä näistä näkökulmista kuvaavana, eikä sen johtopäätelmiä voi yleistää esimerkiksi koko yritystä kuvaaviksi.

Tässä tutkimuksessa olen kiinnittänyt erityistä huomiota tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin ja nimettömyyden turvaamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 156). Tutkimukseni analyysissä olen irrottanut aineistosta sisällönanalyysin perinteen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123) käsitykset erillisiksi yksiköiksi ja pyrkinyt huolehtimaan siitä, ettei eriteltyjä käsityksiä ole mahdollista yhdistää keskenään esimerkiksi niin, että olisi pääteltävissä, mitkä ovat saman haastateltavan kertomia asioita. Tämä osaltaan voi aiheuttaa käsitteiden irrallisuuden tuntua ja estää mahdollisten syy-seuraussuhteiden analysoimisen, esimerkiksi kuinka tietyn henkilön kokemukset koulutusjaksolta ovat vaikuttaneet hänen suhtautumiseensa perehdytystapoihin, mutta koin tärkeämpänä pitää kiinni haastateltavien anonymiteetista ja minimoida tunnistusriskin.

Toimeksiantajan kanssa käydyssä keskustelussa toiveena oli myös tiimikohtaisten erojen yksilöinti. Tutkimuksessani pyrin nostamaan esille mahdollisimman paljon erilaisia käytäntöjä ja tapoja, joita haastateltavat kertoivat eri tiimeistä käsin, mutta anonymiteetin säilyttämisen vuoksi käytännöt tuli ilmaista niin, ettei kyseessä olevaa tiimiä ja sitä kautta siellä hiljattain aloittanutta työntekijää ole mahdollista tunnistaa. Tiimejä ei myöskään voinut nimetä tutkimuksessani, sillä niiden kokoon nähden tällöin olisi ollut vaarana tunnistaa kokemuksistaan kertonut työntekijä.

Tutkimuksen taustavaikuttajia pohdittaessa kiinnitin tutkimuksen teon aikana huomiota myös siihen, että olen itse kokenut etänä perehdyttämisen, ja tämän vuoksi tiedostin mahdolliset etukäteen vallitsevat olettamukseni aiheeseen liittyen. Yritin kuitenkin laittaa nämä sivuun mahdollisimman hyvin ja esimerkiksi haastatteluissa pitäytyä kysymyksissäni yleisellä tasolla ja antaa haastateltavan omalle puheelle mahdollisimman paljon tilaa ilman johdattelua. Toisaalta haastattelu on aina vuorovaikutuksellinen kahden tekijän välinen tilanne, johon voivat vaikuttaa esimerkiksi vallitseva ilmapiiri vai vuorovaikutuksen laatu haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastatteluissa pyrin turvalliseen keskusteluilmapiiriin, jossa keskustelu eteni haastateltavan ehdoilla niissä aiheissa, joihin hän halusi tarttua.

Työn keskeisimpinä tuloksina esiin nousivat kaksi toimivimmaksi koettua perehdytysmenetelmää, puutteet kirjallisessa materiaalissa ja sen merkitys perehdytyksen tukemiselle, perehdytyksen suunnitelmallisuuden puuttuminen ja sen myötä järjestettyjen perehdytysten epätasalaatuisuus sekä tiimiytymisen vaikeus ja siitä seuraavat perehtymistä hankaloittavat tekijät etenkin etäolosuhteissa. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että haastateltavat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä strukturoituun koulutusjaksoon ja sen järjestämisen tapoihin, mutta tiimikohtaisten perehdytysten järjestämisessä oli paljon eroja ja sen myötä enemmän perehdytystä hankaloittavia tekijöitä ja haasteita. Etätyöskentely koettiin tietyissä kohdin hyvin toimivaksi, mutta se vaikeutti etenkin sosiaalisten suhteiden luomista uudessa työyhteisössä.

Tutkimukseni esiin nostamista tuloksista on toivoakseni hyötyä yritykselle tämänhetkisen tilanteen näkyväksi tekemisessä sekä mahdollisen tulevan kehittämistyön suunnittelussa. Jatko-tutkimuksen kannalta voisin pitää hyödyllisenä esimerkiksi syventävää tutkimusta tiimiytymisen ongelmista ja siitä, mitä toimia ja keinoja työyhteisöön sisälle pääseminen vaatisi esimerkiksi tiimiperehtymisen tai esimiehen osalta etenkin etänä olemisen näkökulmasta. Tämän lisäksi voisi olla hyödyllistä tarkastella vielä yksityiskohtaisemmin erikseen joko koulutusjaksoa tai tiimiperehtymistä niin, että käytänteitä olisi mahdollista spesifoida ja nimetä vieläkin tarkemmin. Yrityksen kannalta mahdollisen kehittämistyön kohdalla pidän tärkeänä myös pohtia, mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa, ja miten se saadaan tukemaan parhaiten organisaation strategiaa.

Toivon tutkimukseni antavan yritykselle tärkeää tietoa siitä, miten heillä aloittaneet uudet työntekijät ovat kokeneet etänä järjestetyn koulutuksen ja perehdytyksen onnistuneen. Palautteen antaminen ja saaminen ovat tärkeitä elementtejä sekä perehdytettäville että perehdyttäjäille. Tässä tutkimuksessa näkökulma keskittyi työntekijöihin. Onkin tärkeää, että perehdytettävillä tulisi olla mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksestään yritykselle; kertomalla niitä asioita, jotka hänen mielestään sekä toimivat että eivät toimineet, antaa hän tärkeää tietoa organisaatiolle esimerkiksi perehdytyksen kehittämismielessä (Eklund 2018, 125). Yritykselle tuottamani hyödyn lisäksi toivonkin, että haastattelemani työntekijät ovat tutkimukseen osallistuessaan kokeneet pääsevänsä antamaan palautetta ja tulleensa kuulluiksi ainakin tutkimukseni osalta.

## Lähteet

## Painetut

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Eklund, A.; Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja - Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. Uudistettu painos. Helsinki: Grano Oy.

Helle, M. 2014. Etätyö. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 103-117

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 75-85

Surakka, T. & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 2. painos. Tampere: Taurus Media.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## Sähköiset

Aguinis, H. & Kraiger, K. 2009. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. Viitattu 05.04.2021. <http://www.hermanaguinis.com/Annual09.pdf>

Allen, T.; Golden, T. & Shockley, K. 2015. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. Viitattu 02.04.2021. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Arene ry 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 10.04.2021. [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382)

Engström, Y. 1994. Perustietoa opetuksesta. E-kirja. Helsinki: Painatuskeskus.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. painos. E-kirja. Vantaa: Hansaprint.

Kammeyer-Mueller, J.; Wanberg, C.; Rubenstein, A. & Song, Z. 2013. SUPPORT, UNDERMINING, AND NEWCOMER SOCIALIZATION: FITTING IN DURING THE FIRST 90 DAYS. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124. doi:10.5465/amj.2010.0791

Kauhanen, J. 2018. *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. E-kirja. Viro: Printon.

Nieminen, K. 2019. *Työpaikan lait ja työsuhteopas 2020*. 18. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Pyöriä, P. 2006. Hajautetun työn visio ja työelämän arki. *Tietoyhteiskunnan maantiede, Gaudamus*, 227-250. Viitattu 04.04.2021. [https://www.researchgate.net/publication/324941843\\_Hajautetun\\_tyon\\_visio\\_ja\\_tyuelaman\\_arki](https://www.researchgate.net/publication/324941843_Hajautetun_tyon_visio_ja_tyuelaman_arki)

Ruohomäki, V. 2020. Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2/2020, 21-28. Viitattu 11.05.2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM\\_tyopoliittinen\\_aikakauskirja\\_2\\_2020.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 6.3.2 Teemahaastattelu. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.04.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Salli, M. 2012. *Epättyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti*. E-kirja. Hämeenlinna: Karisto.

Tantarimäki, S. 2020. Etätyö tulee taas! : Työn murroksen mukanaan tuomat mahdollisuudet maaseudun kunnille ja kaupungeille. *Maaseutututkimus*, 28(1), 85-102. Viitattu 02.04.2021. <https://journal.fi/maaseutututkimus/article/view/94488>

Tracey, J.; Hinkin, T.; Tran, T.; Emigh, T.; Kingra, M.; Taylor, J. & Thorek, D. 2015. A Field Study of New Employee Training Programs: Industry Practices and Strategic Insights. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 345-354. Viitattu 03.04.2021. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1177/1938965514554211>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 06.04.2021. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. Viitattu 06.04.2021. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)



Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 03.04.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valtioneuvosto 2020. Hallitus linjasi valtakunnallisista ja alueellisista suosituksista koronaepidemian leviämisen estämiseksi. Tiedote 651/2020. Viitattu 02.04.2021. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-valtakunnallisista-ja-alueellisista-suosituksista-koronaepidemian-leviamisen-estamiseksi>

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukutsu .....	59
Liite 2: Teemahaastattelurunko .....	60
Liite 3: Analyysin rakenteellinen jakautuminen.....	61

Liite 1: Haastattelukutsu

## Haastattelukutsu

Hei sinä [REDACTED], joka olet saanut perehdytyksen työhösi etänä!

Olen Laurean ammattikorkeakoulun viimeisen vuoden tradenomiopiskelija, ja teen opinnäytetyötäni [REDACTED] aiheesta etänä perehdyttäminen koronapandemian aikana. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää etänä perehdyttämisen toimivuutta. Olen [REDACTED] saanut perehdytykseni etänä, jonka vuoksi olisin kiinnostunut kuulemaan myös muiden kokemuksia aiheesta!

**Etsin haastateltaviksi viimeisen vuoden aikana aloittaneita työntekijöitä, jotka ovat saaneet perehdytyksensä ainakin osittain etänä.**

Haastattelut toteutetaan huhtikuun aikana etäyhteyksiä hyödyntäen joko video- tai puhelinkeskusteluina haastateltavalle sopivana ajankohtana. Haastattelut on mahdollista toteuttaa työpäivän aikana, ja niiden kesto on noin puolesta tunnista maksimissaan tuntiin.

Koottua aineistoa käsitellään luottamuksellisesti tietoturvaa noudattaen. Kaikki haastattelut anonymisoidaan, eikä tutkimuksesta ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä työntekijöitä. Haastatteluissa sana on vapaa, ja tutkimuksen tarkoituksena on kehittää etänä perehdyttämistä!

Mikäli kiinnostuit osallistumaan haastatteluun, olethan minuun yhteydessä joko [REDACTED] kautta (Ari Välimäki, [REDACTED]) tai sähköpostitse [REDACTED]!

[REDACTED] yhteyshenkilönä tutkimuksessani toimii [REDACTED]

Kiitos jo etukäteen!

*Ari Välimäki*

[REDACTED]  
Laurea-ammattikorkeakoulu

*Haastattelukutsusta on piilotettu tutkimani yrityksen nimi sekä tunnistetietoja.*

## Liite 2: Teemahaastattelurunko

### Teemahaastattelurunko

#### Koulutusjakso

- Miten järjestetty (omin sanoin, perehdyttävän oma näkemys, keskustelunavaus)?
- Mikä toimi?
- Mikä ei toiminut ja miksi?
- Vuorovaikutus kouluttajan ja koulutettavan välillä (mm. otettiin huomioon esimerkiksi tiimin perehdytys ja koulutettavien tasoerot)
- Koulutuksen sisältö, kesto, laajuus
- Mitä muuttaisit tai lisäisit?
- Etänä olemisen erityispiirteitä, miten koulutus toimi etänä

#### Tiimissä perehdyttäminen

- Miten järjestetty; oliko suunniteltu perehdytysaikataulu, oliko selkeästi nimetty perehdyttäjä?
- Mikä toimi?
- Mikä ei toiminut ja miksi?
- Vuorovaikutus perehdyttäjän ja perehdyttävän välillä
- Kommunikointi ja mahdollisuus pyytää apua (kynnys)
- Muiden tiimiläisten tuki
- Mitä muuttaisit tai lisäisit?
- Itsenäistyminen ja itsenäinen kehittyminen (oliko laadittu aikataulu tavoitteelle siirtyä itsenäiseen työskentelyyn?)
- Etänä olemisen erityispiirteitä, miten tiimin perehdytys toimi etänä?
- Miten tiimissä perehdytys ottaa huomioon koulutusjakson?
- Oliko lähipäiviä?
- Esimiehen rooli

#### Koulutuksen ja perehdytyksen yhteensopivuus

- Miten tiimissä perehdyttäminen hyödyntää koulutusjaksoa?

#### Käytännöt

- Materiaalit ja saatavuus (koulutusmateriaali, tiimin omat ohjeet, uuden työntekijän opas)
- Aikataulu (työtehtävien aloitus vs. saatu perehdytys ja koulutus)
- Yhteydenpitotavat
- Etäyhteydet ja niiden toimivuus ja muu järjestelmäkoulutus
- Koulutuslentojen sisältö
- Tietopankki/tiedon saanti ja niiden hyödyntäminen (intra, sähköposti, tiimikohtainen infoaminen)
- Etä- ja lähipäivien suhde? Oliko jossain vaiheessa perehdytystä lähipäivinä? Risut ja ruusut?

### Liite 3: Analyysin rakenteellinen jakautuminen

Analyysin kolme pääteemaa ja niiden alle sijoittuvat kategoriat olivat:

#### A. Koulutusjakso

A1: Koulutusjakson toimivuus

A2: Kehittämiskohteita koulutusjaksolle

A3: Koulutusjakson aikataulu

A4: Koulutusjakson sisällön hyödyntäminen perehdytyksessä

#### B. Tiimeissä perehdyttäminen

B1: Perehdytyksen rakentuminen

B2: Perehdytyksen suunnitelmallisuus

B3: Näytön jakaminen perehdytyksen apuvälineenä

B4: Työn oppiminen käytännössä tekemällä

B5: Siirtyminen perehdytyksestä itsenäiseen työhön

B6: Vuorovaikutus perehdyttäjän kanssa

B7: Perehdytysmateriaalit

#### C. Työyhteisön tuki

C1: VERTAISTUKI muista uusista työntekijöistä

C2: Tiimiin sisälle pääseminen

C3: Esimiehen rooli tiimiytymisessä

C4: Työyhteisön muiden jäsenten tuki

C5: Kiireen vaikutus perehdytykseen ja avun saantiin

C6: Hiljaisen tiedon siirtyminen etätyöskentelyssä