



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

PEREHDYTYSPROSESSIN TUTKIMINEN TOIMEKSIANTAJA- ORGANISAATIOSSA

TEKIJÄ:

Susanna Purovesi

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Susanna Purovesi	
Työn nimi Perehdytysprosessin tutkiminen toimeksiantajaorganisaatiossa	
Päiväys 25.11.2021	Sivumäärä/Liitteet 44/5
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Toimeksiantajaorganisaatio X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua toimeksiantajana toimivan organisaation tämänhetkisiin perehdyttämiskäytäntöihin, tarkemmin ottaen siihen, mitä kyseisen organisaation henkilöstö niistä ajattelee. Jo ennen tähän opinnäytetyöhön kuuluvaa tutkimusta toimeksiantajaorganisaatiossa oli tiedossa perehdytysprosessiin liittyviä kehittämistarpeita. Tutkimuksella oli tarkoitus tarkentaa näitä kehityskohteita kysymällä suoraan henkilöstön mielipiteitä. Tutkimuksen tarkoituksena oli siis selvittää, mitkä perehdytysprosessin osa-alueet tarvitsevat eniten kehittämistä, jotta toimenpiteet voidaan kohdistaa tehokkaimmin sinne missä niitä tarvitaan.</p> <p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus rakennettiin Webropol-ohjelmaan opinnäytetyön teoriaosan rakenteen pohjalta, ja se sisälsi kolme pääosa-aluetta: työpaikkaan perehdyttäminen, työyhteisöön perehdyttäminen ja työtehtäviin perehdyttäminen. Jokainen osa-alue sisälsi väittämiä, joihin vastaajat valitsivat Likert-asteikkoa hyödyntäen omaa mielipidettään vastaavan vaihtoehdon. Osa-alueiden lopussa vastaajat saivat halutessaan kuvata osa-alueeseen liittyviä kehittämiskohtia oman kokemuksensa pohjalta. Viimeiseksi vastaajilta kysyttiin keinoja, joilla perehdytysprosessia voitaisiin jatkossa kehittää paremmaksi. Kyselytutkimus päätettiin kohdistaa organisaation henkilöstöstä niille henkilöille, jotka ovat joko aloittaneet työskentelyn tai ovat vaihtaneet työtehtäviään organisaatiossa viimeisen viiden vuoden aikana.</p> <p>Kyselyn tuloksista voitiin päätellä, että perehdytysprosessi herättää henkilöstössä selkeästi paljon mielipiteitä. Kyselyyn vastasi 129 henkilöä ja suuren osan mielestä perehdytysprosessissa on selkeästi parantamisen varaa. Erityisesti prosessin selkeys, pituus ja yhdenmukaisuus koettiin olevan kehittämisen tarpeessa ja lisäksi useiden vastaajien mukaan monet asiat työskentelyssä piti selvittää itsenäisesti. Selkeä runko ja yhtenäiset toimintatavat organisaation sisällä puuttuvat ja kyselyn vastaajat tarjosivat paljon kehitysehdotuksia käytäntöjen muuttamiseksi.</p>	
Avainsanat perehdytys, henkilöstökoulutus, työnopastus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author Susanna Purovesi	
Title of Thesis Orientation Process in the Client Organisation	
Date 25 November 2021	Pages/Appendices 44/5
Client Organisation /Partners Client Organisation X	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to study the orientation process of new employees in the organisation that commissioned the work. The primary objective of this quantitative study was to gather information about the experiences the personnel have of the current orientation process in the organisation. The aim was to use this information to help develop more effective practices in the future.</p> <p>To effectively gather information from the personnel, a survey was built using a program named Webropol. The survey consisted of three main topics: introduction of the organisation as a business, introduction of the work community and introduction of the actual work assignments. The topics make up the orientation process that new employees need to become a valuable asset in the new workplace. The survey consisted of multiple claims, which the respondents answered by choosing one of the five available options that corresponded with their opinions. The respondents were also given an opportunity to describe their experiences and development ideas after each main section.</p> <p>The survey was sent to those employees who had started working in the organisation during the past five years and to those who had changed their work assignments during that time. The results indicated that most of the respondents found the current orientation practices complicated and their uniformity lacking. The orientation process needs a clear framework and consistent practices within the organisation to work effectively.</p>	
<p>Keywords work orientation, personnel management</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	HENKILÖSTÖSTRATEGIA PEREHDYTYKSEN POHJANA	7
2.1	Henkilöstöstrategia	7
2.2	Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi perehdytyksen pohjana	7
2.2.1	Sisäinen rekrytointi.....	8
2.2.2	Ulkoinen rekrytointi	8
3	PEREHDYTYSPROSESSI	9
3.1	Lainsäädäntö	9
3.2	Perehdytyksen osa-alueet.....	10
3.2.1	Työpaikkaan perehdyttäminen	11
3.2.2	Työyhteisöön perehdyttäminen	12
3.2.3	Työhön perehdyttäminen eli työnopastus.....	13
3.3	Perehdytyksen haasteita.....	14
4	MITEN RAKENTAA TOIMIVA PEREHDYTYSPROSESSI?	16
4.1	Organisaation johto.....	16
4.2	Perehdyttäjä	17
4.3	Perehdytettävä	19
4.4	Onnistunut perehdytysprosessi	21
5	TUTKIMUS.....	22
5.1	Tutkimuskysymykset ja lähtökohdat	22
5.2	Kvantitatiivinen tutkimus	22
5.2.1	Likert-asteikko	23
5.2.2	Suljettu ja avoin kysymys	23
5.3	Kyselyn toteutus ja sisältö	23
6	TUTKIMUSTULOKSET	25
6.1	Taustakysymykset.....	25
6.2	Työpaikkaan perehdyttäminen	27
6.3	Työyhteisöön perehdyttäminen	30
6.4	Työtehtäviin perehdyttäminen	31
6.5	Kehitysehdotukset.....	33
6.5.1	Selkeys ja järjestelmällisyys	34

6.5.2	Kokonaisuuden hahmottaminen	35
6.5.3	Ajankäyttö	36
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	38
7.1	Johtopäätökset	38
7.2	Eettisyys- ja luotettavuuskysymykset	39
7.3	Pohdinta.....	40
	LÄHTEET	42
	LIITE 1: SAATEVIESTI	44
	LIITE 2: TUTKIMUSKYSELY	45

1 JOHDANTO

Perehdytysprosessi on jokaiselle joskus töissä käyneelle henkilölle tuttu termi ja käytäntö, jossa he ovat olleet osallisena. Aiheena perehdyttäminen on siis hyvin tunnettu ja laissa säädetty työnantajan velvollisuus mutta perehdyttämisen tehokkuus ja oikeanlainen hyödyntäminen eivät välttämättä ole prioriteettina monissa yrityksissä ja organisaatioissa. Perehdytysprosessiin panostaminen voi ratkaista monia ongelmia kuten sitoutuneisuuden ja tuottavuuden alhaisuutta mutta myös vahvistaa työnantajakuva. Hyvän perehdytyksen vaikutukset ulottuvat laajalle ja siksi tämän työn toimeksiantajana toimiva koulutusalan organisaatio haluaa löytää perehdytysprosessinsa heikkouksia ja täsmentää olemassa olevaa perehdytysuunnitelmaa tulevaisuutta varten.

Tämän työn tarkoituksena on tutkia toimeksiantajaorganisaation nykyistä perehdytysprosessia ja sen toimivuutta henkilöstön näkökulmasta. Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan Webropol-kyselynä, jonka vastaanottajat rajataan vastaamaan tutkimuksen tarkoituksiperiä, eli nykyisten perehdytyskäytäntöjen toimivuuden selvittämistä. Tutkimuskysymyksinä toimivat:

- Miten nykyisessä perehdytysprosessissa onnistutaan?
- Mitkä ovat niitä kohtia perehdytysprosessissa, joiden koetaan tarvitsevan kehittämistä?

Opinnäytetyön viitekehys eli teoriaosa käy läpi perehdytysprosessin kaaren aina henkilöstöstrategiasta ja rekrytoinnista toimivaan perehdytysprosessiin saakka. Perehdytysprosessin sisältö käydään läpi kolmessa osassa ja tätä jakoa hyödynnetään myös varsinaisessa tutkimuskyselyssä. Toimiva perehdytysprosessi esitellään niin organisaation johdon, perehdyttäjän ja perehdytettävän näkökulmasta.

Toimeksiantajaorganisaatiolla on aito tarve kehittää perehdytysprosessiaan ja kehitystyön tueksi koetaan tarpeelliseksi suorittaa kysely henkilökunnalle, jotta saadaan kerättyä henkilökohtaisia mielipiteitä ja kokemuksia anonymisti. Kyselyyn halutaan vastaajia eri työtehtävissä toimivilta henkilöiltä ja kyselyn vastaanottajat on rajattu organisaatioon viimeisen viiden vuoden aikana palkattuihin tai saman aikavälin aikana työtehtäviään vaihtaneisiin työntekijöihin. Työn tavoitteena on välittää tietoa henkilökunnan kokemuksista ja kehitysideoista organisaation johdolle, jotta tulevaisuuden kehitystyö olisi mahdollisimman hyödyllistä kaikille osapuolille.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio tarjoaa koulutuspalveluita monille eri ikäluokille ja organisaation palveluksessa työskentelee useita satoja henkilöitä. Organisaatio on merkittävä koulutuspalveluiden tarjoaja Suomessa. Toimeksiantajan vuoden 2019 henkilöstökertomuksen mukaan päätoimisen (vakituiset sekä määräaikaiset työntekijät) henkilöstön määrä on viimeisten viiden vuoden aikana muuttunut merkittävästi: vuonna 2019 organisaatiossa työskenteli 139 henkilöä vähemmän kuin vuonna 2015. Vuonna 2018 henkilöstön määrä oli alhaisimmillaan ja seuraavan vuoden aikana se onkin noussut kymmenellä henkilöllä. Vuonna 2019 vakituisessa palvelussuhteessa aloitti 35 henkilöä mikä on 22 henkilöä enemmän kuin mitä edellisellä vuonna. Organisaatiossa aloittaa vuosittain useita täysin uusia henkilöitä, jotka aloittavat käymään läpi omaa perehdytysprosessiaan. Tarve toimivalle ja tehokkaalle perehdytysprosessille on siis olemassa.

2 HENKILÖSTÖSTRATEGIA PEREHDYTYKSEN POHJANA

Henkilöstövoimavarat ovat yksi niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat oleellisesti yrityksen tai organisaation tapaan toteuttaa liiketoimintaansa. Kannattavan liiketoiminnan saavuttaminen pohjautuu nykyäänä suuressa määrin juuri oikeanlaisen työvoiman haalimiseen yrityksen palvelukseen sillä tehokkaimpia kilpailustrategioita markkinoilla ovat esimerkiksi innovatiivisuus, asiakaskeskeisyys ja nopea oppiminen. (Kauhanen 2012, 15–16.)

2.1 Henkilöstöstrategia

Liiketoimintastrategian tehokkaan toteuttamisen mahdollistavan henkilöstön toimintaa ohjaa henkilöstöstrategia, jonka avulla muodostetaan kuva henkilöstöresurssien nykytilanteesta sekä tulevaisuuden tarpeista (Viitala 2015, 24; Österberg 2015, 25). Henkilöstöstrategia muodostuu henkilöstölle asetettavien pidemmän ajan tavoitteiden pohjalta, joihin vaikuttaa niin yrityksen sisäinen kuin ulkoisenkin ympäristö uhkineen ja mahdollisuuksineen. Käytännössä henkilöstöstrategia on siis suunnitelma, jonka tehtävänä on auttaa varmistamaan varsinaisen liiketoimintastrategian toteutuminen halutulla tasolla (Viitala 2015, 50).

Henkilöstöpolitiikat kuten rekrytointi- ja tiedotuspolitiikka ovat henkilöstöstrategian osia, joilla usean vuoden ajalle asetetut tavoitteet tuodaan osaksi yrityksen henkilöstön päivittäistä toimintaa (Österberg 2015, 25–26). Käytännön toiminnalla ja päivittäisellä johtamisella varmistetaan se, että strategiset tavoitteet ovat henkilöstön tiedossa ja, että kaikki toiminta tähtää kohti niin lyhyelle kuin pitkälle aikavälille asetettuja tavoitteita. Strategiaa siis toteutetaan henkilöstöpolitiikkojen kautta. (Viitala 2015, 52.)

Kauhasen (2012, 24) mukaan henkilöstöstrategian osa-alueita ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hallinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen. Näistä olennaisessa osassa tämän työn kannalta ovat henkilöstösuunnittelu ja perehdyttäminen. Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on pitää huoli siitä, että yrityksellä tai organisaatiolla on tavoitteiden saavuttamiseen tarvittava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. Suunnittelulla pyritään ennakoimaan tulevaa ja valmistautumaan siihen parhaalla mahdollisella tavalla, jotta henkilöstöä on tarpeeksi ja heidän taitonsa ja osaaminen on juuri sitä, mitä tavoitteita saavuttava toiminta vaatii. Henkilöstösuunnittelulla saadaan informaatiota esimerkiksi työvoiman lisäämis- ja vähentämistarpeista, sijais- ja urasuunnitelmista sekä henkilöstökustannuksista. (Viitala 2015, 57–59.)

2.2 Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi perehdytyksen pohjana

Kun halutaan maksimoida perehdytyksen tehokkuus ja uuden työntekijän yritykselle tuoma arvo, on tärkeää ottaa huomioon henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin vaikutukset. Kuten aiemmin mainittiin, henkilöstösuunnittelun tärkeä osa-alue on yrityksen henkilöstöön liittyvien tarpeiden määrittely. Tämän tiedon perusteella muodostetaan henkilöstösuunnitelma, joka toimii pohjana henkilöstöhankinnan toteuttamiselle. Henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joiden avulla

tarvittu työvoima hankitaan organisaation palvelukseen. Henkilöstöhankinta voi olla sisäistä tai ulkoista, riippuen siitä valitaanko avoimeen työtehtävään henkilö organisaation sisältä vai ulkopuolelta. (Kauhanen 2012, 70–71.)

2.2.1 Sisäinen rekrytointi

Sisäisen rekrytoinnin ehdottomia etuja ovat sen nopeus ja helppous. Jo organisaation palveluksessa olleen henkilön perehdytys on yksinkertaisempaa ja hänen tietonsa ja taitonsa ovat jo esihenkilöiden ja johdon tiedossa. Oikean henkilön valitseminen tehtävään on näin ollen helpompaa kuin täysin uuden ihmisen tuominen sisään taloon. Sisäinen rekrytointi toimii myös mahdollisuutena antaa henkilöstön kehittää itseään ja toteuttaa urasuunnitelmiaan vaihtamatta työpaikkaa. Nämä seikat tukevat oppimiseen kannustavaa kulttuuria sekä lisäävät sitoutuneisuutta organisaatioon. (Viitala 2015, 104–105.) Sisäisessä rekrytoinnissa on kuitenkin omat huonot puolensa, joita ovat Kauhasen (2012, 72) mukaan esimerkiksi taistelut uramahdollisuuksista, uusien ihmisten mukanaan tuomien innovatiivisten ideoiden puuttuminen sekä järjestelmän jäykistyminen ajan mittaan.

2.2.2 Ulkoinen rekrytointi

Ulkoinen rekrytointi on sisäistä rekrytointia kalliimpi ja hitaampi prosessi mutta yleisempi. Rekrytointia voidaan lähteä tekemään itse tai organisaatio voi ostaa rekrytointipalveluja sekä hyödyntää työnvälitystoimintaa. Vaihtoehdon valintaan vaikuttaa suuresti organisaation resurssit, jotka rekrytointiin on suunnattu. Hankintakustannuksia syntyy rekrytoinnin lisäksi perehdyttämisestä ja harjoitteluvaiheessa tapahtuvasta työtahokkuuden alentumisesta. (Viitala 2015, 101, 110–111.) Rekrytointiprosessiin kannattaa kuitenkin uskaltaa investoida varoja, sillä hyvin rekrytoitu työntekijä on organisaatiolle arvokas. Ulkoisen rekrytoinnin tuomia haittapuolia ovat esimerkiksi suurempi mahdollisuus tehtävään epäsovivan henkilön valintaan sekä pidempi ja kalliimpi perehdytysjakso (Kauhanen 2012, 72.)

Hyvin toteutettu henkilöstösuunnittelu ja huolellinen rekrytointiprosessi antavat optimaalisen pohjan perehdytyksen onnistumiselle. Kun suunnitelmassa huomioidaan organisaatiossa tarvittavan henkilöstön määrä ja laatu (eli oikeanlainen osaaminen, koulutus ja kokemus) oikein, saadaan rekrytoinnin kautta juuri sellaisia ihmisiä organisaation palvelukseen, kun mitä strategian toteutus vaatii (Viitala 2015, 67). Mitä paremmin rekrytoinnin kautta tavoitetaan halutut henkilöt, sitä suurempi mahdollisuus on onnistuneeseen perehdytysprosessiin, jossa osapuolilla on yhteiset tavoitteet ja realistinen mahdollisuus saavuttaa ne.

3 PEREHDYTYSPROSESSI

Mitä perehdyttäminen sitten oikein on? Niin Kupias ja Peltola (2009, 18) kuin Kauhanenkin (2012, 150) määrittelevät perehdyttämisen toimenpiteiksi, joiden avulla uusi työntekijä tutustuu kokonaisvaltaisesti niin työpaikkaan yrityksenä, työympäristöön ja kollegoihin sekä omiin tuleviin työtehtäviinsä. Perehdyttämisen tarkoituksena on tukea uuden työntekijän sulautumista osaksi organisaatiota mahdollisimman sujuvasti, jotta uusi potentiaali ja työvoima saadaan nopeasti käyttöön.

Työtehtäviin tutustuminen on useiden määritelmien mukaan osa perehdytystä, mutta tätä perehdytysprosessin osaa voidaan kutsua myös työnopastukseksi. Työturvallisuuskeskuksen (2013) mukaan työnopastus tarkoittaa juuri työtehtäviin perehdyttämistä ja opastamista, kun taas perehdytyksen merkitys ja pääpaino on enemmänkin talon tapoihin, organisaatioon itseensä ja työyhteisöön tutustumisessa. Työnopastukseen perehdytään syvemmin kohdassa 3.2.3.

Perehdytysprosessin sisältö ja tarkoitus ovat yksilöllisiä jokaiselle yritykselle ja organisaatiolle. Prosessin tulisi kuitenkin aina olla linjassa organisaation strategian kanssa, sillä perehdytys on yksi johtamisen keinoista ja näin ollen tapa toteuttaa valittua strategiaa. Se, mihin perehdytyksellä pyritään voi vaihdella suuresti riippuen organisaation toimintatavoista ja toimialasta. Uuden työntekijän sitouttaminen on hyvin yleinen tavoite mutta esimerkiksi organisaatiossa, jossa vaihtuvuus ja lyhyet työsuhteet ovat toivottavia, ei sitouttaminen ole perehdytyksen tarkoituksena ideaalinen. Perehdytysprosessin laajuus voi olla hyvin erilainen esimerkiksi tilanteessa, jossa uusi työntekijä on muutama kuukauden ajaksi palkattu kesätyöntekijä. Tällaisessa tilanteessa organisaation perehdytysprosessin pääpaino voikin olla esimerkiksi rutiinitehtävien nopeassa hallinnassa ja vain olennaisimpien käytäntöjen ja ohjeiden tuntemisessa. Vahvaan sitoutumiseen ja pitkään työuraan organisaatiossa tähtäävä perehdytysprosessi taas painottaa työympäristöön ja ilmapiiriin tutustumista aivan eri tavalla, ja kokonaisvaltainen työtehtävien hallinta koetaan tärkeäksi. (Eklund 2020, 27–29; Österberg 2015, 116.)

3.1 Lainsäädäntö

Perehdytysprosessi ei ole vain yleistynyt ja hyväksi todettu tapa yrityksissä. Suomen lainsäädännössä erityisesti työturvallisuuslaki määrittelee yhdeksi työnantajan velvollisuudeksi työntekijälle annettavan opetuksen ja ohjauksen. Työturvallisuuslain (2002/738, 14 §) mukaan:

työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.

Lisäksi työnantajan on opastettava työntekijää häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta sekä pidettävä huoli siitä, että työntekijän tiedot ja taidot ovat ajan tasalla. Tarvittaessa ohjausta on täydennettävä, jotta työn tehokas ja turvallinen suoritus voidaan taata. (Työturvallisuuslaki 2002/738, 14 §.) Myös työsopimuslaki (2001/55, 2 luku 1 §) määrittelee työnantajan yleisvelvoitteessa, että työnantajan on

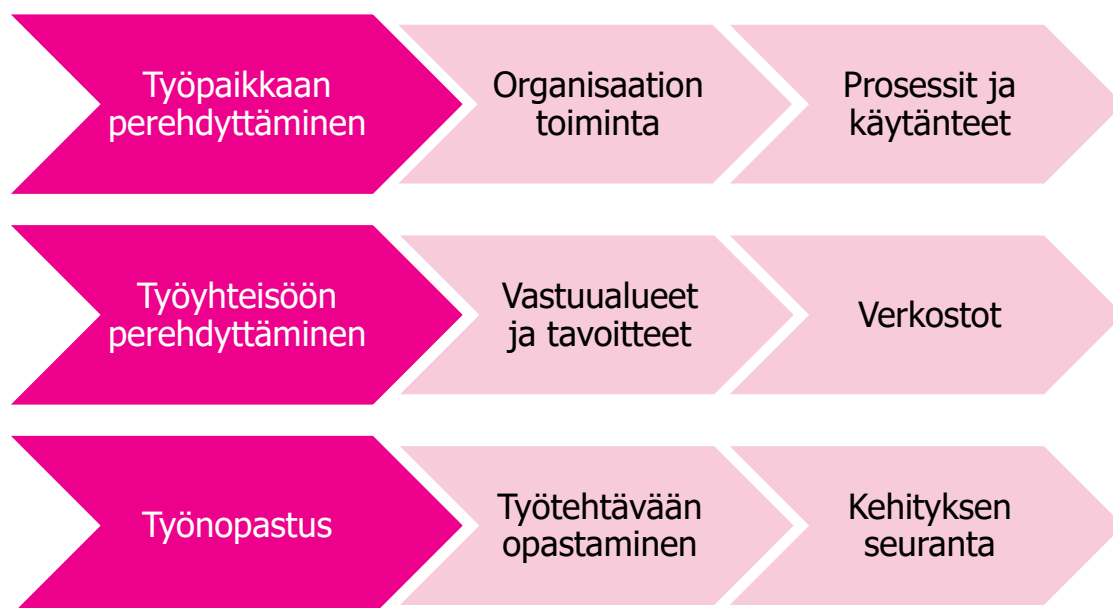
varmistettava työntekijän suoriutuminen työstään myös silloin kun työmenetelmät tai työtehtävät muuttuvat tai kun yrityksen toimintaa kehitetään.

Lainsäädäntö määrittelee jokaiselle organisaatiolle ne kaikista olennaisimmat perehdytykseen sisällytettävät seikat. Vaikka kaikki työnantajat noudattavat samoja säännöksiä, ei perehdytysprosesseja ole kahta samanlaista. Jokaisen organisaation omat tavoitteet, tavat ja säännöt vaikuttavat siihen miten uudet työntekijät tai työnkuva vaihtavat henkilöt koulutetaan tehtäviinsä. Eri työtehtävät vaativat erilaiset perehdytysprosessit eivätkä perehdytettävät henkilöt ole koskaan samanlaisia. (Eklund 2020, 26.) Kiveen hakatut, joustamattomat perehdytysmallit toimivat harvoin yhtä tehokkaasti kuin tilanteeseen sopeutuvat käytännöt.

3.2 Perehdytyksen osa-alueet

Kauhanen (2012, 150) jakaa perehdytyksen karkeasti kolmeen eri ryhmään: työpaikkaan perehdyttämiseen, työyhteisöön perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen, jota voidaan myös kutsua työnopastukseksi. Jokainen organisaatio käsittelee näitä osa-alueita omalla yksilöllisellä tavallaan, mutta ne voidaan nähdä tukipilareina, joiden avulla uusi työntekijä saa kokonaisvaltaisen kuvan uudesta työpaikastaan. Perehdyttämällä pyritään auttamaan työntekijää sopeutumaan uuteen ympäristöön ja luomaan itselleen oikea kuva organisaatiosta. Toimilla on siis tarkoitus saada aikaan mahdollisimman positiivisia mutta kuitenkin realistisia kokemuksia organisaatiosta ja tulevista työtehtävistä.

Eklund (2020, 92) puolestaan jakaa perehdytysprosessin toiminnot kuuteen osaan ja kuvaa niitä ympyrän sektoreina. Nämä osat ovat: organisaation toiminta, prosessit ja käytänteet, kehittymisen seuranta, vastuualueet ja tavoitteet sekä työtehtävään opastaminen. Näitä pienempiä osa-alueita voidaan käyttää konkretisoimaan Kauhasen (2012, 150) määrittelemiä kolmea perehdytyksen pääosa-alueita. Kohdasta 3.2.1 eteenpäin sovelletaan Kauhasen ja Eklundin näkemyksiä perehdytysprosessin sisällöstä. Alla kaavio, jolla havainnollistetaan näkemyksiä yhdistettynä.



KUVA 1. Perehdytysprosessin osa-alueet (mukaillen Kauhanen 2021, 150; Eklund 2020, 92).

Kun kaikki osa-alueet otetaan hyvin huomioon ja perehdytyksessä onnistutaan, uusi työntekijä sopeutuu ympäristöönsä nopeasti ja omaksuu organisaatiossa toivotut tavat. Toisaalta uuden työntekijän nopea sulautuminen osaksi yhteisöä ei välttämättä ole se osapuolia eniten hyödyttävä vaihtoehto, joskus uusi työntekijä tuo mukanaan tapoja ja ajatuksia, jotka ovat omiaan muokkaamaan organisaation ja sen yhteisön toimintaa ja näin ollen kehittämään sitä tavalla, jota ei ehkä muutoin olisi edes ajateltu.

Varsinainen työtehtäviin opastus (työnopastus) alkaa usein, kun työyhteisöön ja työpaikkaan on tutustuttu ja se voi jatkua tehtävien vaativuudesta riippuen muutamasta päivästä kuukausiin. Voidaan arvioida, että noin vuoden kuluttua uusi työntekijä pystyy antamaan organisaatiolle täyden työpanoksensa mutta koko prosessin kesto riippuu niin organisaation koosta kuin työntekijästä ja hänen työtehtävistään. (Kupias & Peltola 2009, 112; Kauhanen 2012, 150–151.)

3.2.1 Työpaikkaan perehdyttäminen

Vaikka varsinainen perehdytysprosessi usein alkaakin ensimmäisenä työpäivänä, kumpikin osapuoli voi jo ennalta valmistautua tähän. Luonnollisesti työnantajan tulee varmistaa ajoissa, että uudelle työntekijälle on varattuna työpiste, tarvittavat avaimet tai kulkuluvat sekä työvaatteet sopivassa koossa. Näin ensimmäinen työpäivä saadaan perehdytyksen osalta suoritettua tehokkaammin. Uudelle työntekijälle voidaan antaa etukäteen materiaalia luettavaksi kuten esimerkiksi yrityksen vuosikertomus, tuote-esitteitä tai itse perehdytysuunnitelma, jotta perehdytettävä saa rakennettua itselleen selkeämpää kuvaa siitä, mitä tuleva perehdytysprosessi tulee sisältämään. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Kun uusi työntekijä saapuu uuteen ympäristöön ja astuu uuden organisaation palvelukseen, on olennaisen tärkeää tuoda esille kaikki ne seikat, jotka ovat omiaan muokkaamaan organisaation toimintaa ja tavoitteita. Osa tällaisista seikoista, kuten yrityksen toimiala, toiminta-ajatus ja liikeidea, ovat usein tulleet esille jo rekrytointiprosessin aikana esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksessa ja työhaastattelussa. Ensimmäisien työpäivien aikana on kuitenkin hyödyllistä käydä uuden työntekijän kanssa läpi organisaation historiaa, nykyhetkeä ja tulevaisuutta sekä pitää huoli siitä, että työntekijä omaksuu organisaatiolle tärkeät arvot ja kokee ne omikseen. Työtä hakiessa moni pyrkii löytämään yrityksiä tai organisaatioita, joiden visio ja missio vastaavat omaa arvomaailmaa, jolloin voidaan välttyä rajoilta konflikteilta, jotka haittaavat työssä suoriutumista (Kupias & Peltola 2009, 65).

Eklundin (2020, 99) mukaan organisaation toiminnasta kertominen uudelle perehdytettävälle auttaa tätä luomaan kuvan siitä, mistä organisaatio itsessään koostuu ja mikä hänen roolinsa tässä kokonaisuudessa on. Heti perehdyttämisen alussa onkin tärkeää saada uusi työntekijä motivoituneeksi uusista työtehtävistä, mikä omalta osaltaan vaikuttaa suuresti sitoutuneisuuteen. Tällaisten perustietojen jakaminen voidaan järjestää esimerkiksi uusille työntekijöille suunnattujen yhteisien tilaisuuksien kautta mutta koska organisaatioon tutustuminen ja oman roolin kokonaisvaltainen ymmärtäminen on monimutkainen prosessi, on erityisesti perehdyttäjän omalla ammattitaidolla ja perehdytettävälle annettavalla henkilökohtaisella opastuksella suuri rooli.

Osa työpaikkaa ovat myös prosessit ja käytänteet. Näiden avulla määritellään ne menetelmät, joita työn tekemisessä ja työpaikalla toimimisessa käytetään. Prosessit ja käytänteet voivat olla hyvinkin virallisia ja tarkasti määriteltyjä toimintamalleja, joita koko henkilöstö seuraa. Toisaalta osa voi olla vain ajan kuluessa vakiintuneita tapoja, joiden seuraamista ei valvota aktiivisesti. Esimerkkeinä organisaation prosesseista ja käytänteistä voidaan mainita asiakashallinta, tiedottaminen, työterveys-huolto, palkanmaksu ja kokouskäytännöt. Koska prosesseja ja käytänteitä löytyy jokaisesta organisaatiosta hyvin runsaasti, on perehdytyksen alussa aiheellista keskittyä vain niihin kaikista oleellisimpiin, kuten esimerkiksi palkanmaksuun ja asiakashallintaan, jotka koskettavat perehdytettävää pian työn alkamisen jälkeen. (Eklund 2020, 102–103.)

3.2.2 Työyhteisöön perehdyttäminen

Työyhteisöön perehdyttämisen lähtökohtana on aina se, että uusi työntekijä on ulkopuolisen tarkkailijan roolissa. Tarkoituksena on tietenkin saada perehdytettävä työntekijä osaksi organisaation yhteisöä. Muutos ulkopuolisesta tarkkailijasta yhdenvertaiseksi yhteisön jäseneksi ei tapahdu yhdessä yössä, ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Suuri vastuu uudessa ympäristössä sosialisoitumisesta on perehdytettävällä henkilöllä itsellään. Sosialisoituminen tarkoittaa tässä kontekstissa työyhteisön tapojen ja oman ammattiroolin oppimista uudessa ympäristössä. Perehdyttäjä ja uusi työyhteisö voivat tehdä kaikkensa luodakseen optimaaliset edellytykset uuden jäsenen hyväksymiselle, mutta jos uusi työntekijä ei itse ole aktiivisesti tutustumassa ja sopeutumassa ympäristöönsä, ei hän välttämättä koskaan pääse täysin tasavertaiseen asemaan ryhmän sisällä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124, 136.) Verkostoitumisen työpaikan muun henkilöstön kanssa tulisi alkaa heti ensimmäisestä päivästä, perehdyttäjän avustamana. Suuressa organisaatiossa uuden työntekijän olisi hyvä tuntee oman tiiminsä ja lähiesihenkilönsä lisäksi ihmisiä muilta osastoilta ja eri vuoroista, sillä verkostojen monipuolisuus tukee sopeutumista. Tärkeintä verkostojen luomisessa on sosiaalisen aseman tukemisen lisäksi avun saaminen tarvittaessa, mikä on uudelle työntekijälle työnteon alussa tyypillistä. Jos tuttu ja turvallinen perehdyttäjä ei ole paikalla, on uudella työntekijällä muita kontakteja, joiden puoleen hän voi kääntyä, kun hän tarvitsee tukea. (Eklund 2020, 104–107.) Tässä myös organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys.

Organisaatiokulttuuri on hyvin laaja ja usein monimutkainen käsite mutta yleisesti kuvaillaan, että se rakentuu käyttäytymis- ja palkitsemismalleista, arvoista sekä rituaaleista. Kulttuuri on aina läsnä organisaation toiminnassa ja sen voi usein aistia henkilöstön käyttäytymisessä ja innostuneisuudessa. Organisaatiokulttuuri merkitsee siis sitä, miten ryhmä toimii ja käyttäytyy mutta toisaalta myös sitä, miten ryhmä haluaa uusien jäsentensä toimivan. Ihmisillä on aina tarve sopeutua joukkoon ja löytää oma paikkansa ryhmässä, minkä vuoksi sosiaalisten kontaktien luominen heti perehdytyksen alussa on hyvin tärkeää. (Bersin 2015; Rantanen 2016.) Uuteen organisaatiokulttuuriin ja yhteisöön sopeutumisessa perehdytettävää auttaa huomattavasti työyhteisö, jossa erilaisuus koetaan positiivisena asiana eikä uusia ajatuksia koeta uhkana olemassa oleville tavoille. Esihenkilön rooli tällaisen ympäristön ylläpitämisessä on suuri mutta vastuu terveen ympäristön ylläpitämisestä on kaikilla työntekijöillä tasapuolisesti. (Kupias & Peltola 2009, 69.)

Kun uusi työntekijä tapaa työpaikkansa ihmisiä ja tutustuu läheisimpiin työtovereihinsa, on hänelle olennaista selventää mikä on hänen vastuullaan ja minkälaisia tavoitteita organisaatio on hänelle

asettamassa. Rekrytoinnin aikana uusi työntekijä on luonnollisesti tutustunut hänelle tarjottuihin työtehtäviin, joten perehdytysprosessin aikana näitä tietoja syvennetään ja tarkennetaan. Yhteisymmärryksen saavuttaminen heti alussa liittyen työtehtäviin ja vastuuseen on tärkeää. Kun uusi työntekijä hahmottaa oman asemansa, työtehtävänsä ja ne toimet mitä häneltä odotetaan ja ei odoteta, on sulautuminen osaksi henkilöstöä sulavampaa. (Eklund 2020, 93–95.)

3.2.3 Työhön perehdyttäminen eli työnopastus

Työnopastus on perehdyttämisen fyysinen osuus, jonka tavoitteena on varmistaa, että uusi työntekijä hallitsee työnsä (Kauhanen 2012, 151). Työnopastuksessa käydään läpi kaikki ne tekniikat, säännöt ja toimintatavat, jotka takaavat työtehtävien suorittamisen halutulla tavalla (Eklund 2020, 96). Työturvallisuuskeskuksen (julkaisuaika tuntematon) mukaan työnopastusta tarvitaan aina kun uusi työntekijä aloittaa uudessa työtehtävässä, eli myös silloin kun jo organisaation palveluksessa olevan henkilön työtehtävät muuttuvat. Lisäksi työnopastusta on aiheellista järjestää, kun työ on harvoin toistuvaa, työmenetelmät muuttuvat, turvallisuusohjeita on laiminlyöty tai kun toiminnassa on havaittu virheitä. Nämä ohjeet on suunnattu pääasiallisesti teollisuusalan organisaatiolle, sillä työnopastus hieman erilaista esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa, missä työtapaturmiin ja turvallisuusohjeiden laiminlyöntiin ei ole yhtä suurta vaaraa työtehtävien luonteen vuoksi. Asiantuntijatyössä on myös hankalampaa määritellä sitä, miten työtä tulisi tehdä sillä usein vastauksia tähän on hyvin monia. Oleellisempaa on siis painottaa työlle asetettuja tavoitteita sekä varmistaa, että perehdytettävä ymmärtää omat vastuunsa sekä toimivaltansa rajat. (Eklund 2020, 97.)

Kun varsinainen työnopastus alkaa, tulee kiinnittää erityistä huomiota tehtäväkohtaiseen työn luonteeseen. Mitkä ovat kaikista tärkeimmät asiat osata heti alkuun ja kuinka nopealla tahdilla toimintoja käydään läpi? Minkälaisia perehdytystapoja käytetään? Mikä on perehdytettävän lähtötilanne ja valmiudet uusien tehtävien suorittamiseen? Kupias ja Peltola (2009, 36–42) esittelevät työhön perehdytystä erilaisina toimintakonsepteina, joita monet organisaatiot noudattavat toiminnassaan. Usein käytössä on yhdistelmiä useammasta eri konseptista.

Vierihoidoperehdyttäminen toimii parhaiten käsityömäisissä työtehtävissä, jolloin kokeneempi työntekijä opettaa työn sisällön perehdytettävälle oman työntekonsa lomassa. Työnopastus on tällöin yksilöllistä ja hyvin tehokasta, jos perehdyttäjän valinta on onnistunut ja tämä panostaa aidosti uuden työntekijän huomioimiseen. Vierihoidoperehdytyksen vaarana on kuitenkin se, että perehdytyksen onnistuminen jää vain tämän valitun perehdyttäjän hartioille. Perehdyttäjällä ei välttämättä ole tarpeeksi aikaa tai motivaatiota ohjata perehdytettävää oikealla tavalla, jolloin prosessin hyödyt jäävät pieniksi. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Malliperehdyttämisessä organisaatio on luonut toimintamalleja ja mallisuunnitelmia tukemaan perehdytysprosessia. Työn- ja vastuunjako on määritelty hyvin selkeästi ja käytössä on erilaisia oppaita niin perehdyttäjille kuin uusille työntekijöille. Tarkoituksena on yhtenäistää perehdytystä ja pitää se tasalaatuisena. Vaarana tässä konseptissa on kuitenkin pelkän organisaatiotasaisen perehdyttämisen korostuminen ja koko prosessin liiallinen jäykistyminen. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

Laatuperehdytyksen tarkoituksena on siirtää vastuuta organisaation johdolta alas työyksiköille ja tiimeille, kun organisaatiossa eri puolilla ilmeneviä kehitystarpeita ei voida enää huomioida tarvittavalla tasolla esimerkiksi hyvin tiukan malliperehdyttämisen seurauksena. Yksiköt ja tiimit ovat suuremmissa vastuussa uusien ihmisten perehdyttämisestä ja ihannetilanteessa kaikki osallistuvat sekä kehittävät prosessia tarpeiden mukaan. Uusi työntekijä sulautuu helposti osaksi tiimiään ja pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan laajasti. Laatuperehdytyksen uhkana ovat tilanteet, joissa vastuu on siirretty tiimeille, mutta todellisuudessa kukaan ei ota vastuuta. Esihenkilön rooli on siis tiimin johtamisessa hyvin oleellinen. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Räätälöidyn perehdytyksen ideana on rakentaa uudelle työntekijälle yksilöllinen perehdytyskokonaisuus, joka sisältää tarvittavat tiedot eri osa-alueista. Konsepti vaatii koordinoijan, joka hallitsee kokonaisuutta ja yhdistää perehdytettävän tarpeet organisaation eri osa-alueisiin ja perehdyttäjiin. Perehdytettävä on itse suuressa roolissa ja hänen sen hetkinen tietotaitonsa otetaan huomioon suuressa määrin. Tämä kuitenkin vaatii perehdytettävältä sitoutumista perehdytysohjelman laatimiseen ja koko prosessia hallitsevalla koordinoijalla tulee olla monipuolista erityisosaamista. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Dialoginen perehdytys toimii tilanteessa, jossa uusi työntekijä palkataan tehtävään, jonka hän tulee itse muokkaamaan omaa osaamistaan ja organisaation tarpeita vastaavaksi. Työlle ei siis pysyttyä etukäteen määrittelemään perehdytys suunnitelmaa, joten perehdytys järjestetään osapuolten välisenä yhteisenä toimintona, jonka seurauksena niin perehdytettävä kuin organisaatiokin oppii ja kehittyy. Perehdytys suunnitelma laaditaan yhdessä perehdytettävän kanssa ja hänelle annetaan paljon vastuuta mutta myös vaikutusmahdollisuuksia muokata suunnitelman sisältöä. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

Kun uusi työntekijä on edennyt perehdytysprosessissa ja päässyt hoitamaan omia uusia työtehtäviään, on ajateltava koko prosessin seuranta ja kehittämistä. Osana perehdytysprosessia kuuluu olla kehittymisen seuranta, jonka tarkoituksena on varmistaa prosessin toimivuus ja sen kehittäminen vastaamaan perehdytettävän tarpeita. Näin voidaan varmistaa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä prosessin joustavuuden ja muutosalttiuden säilyttäminen. Jatkuva vuorovaikutus perehdytettävän ja työnantajan välillä tukee positiivista ja rakentavaa kulttuuria, josta hyötyvät molemmat osapuolet. Perehdytyskeskustelujen avulla voidaan edistää perehdytysprosessia suunnitelmallisesti ja palautetta voidaan välittää avoimesti perehdytettävän ja organisaation välillä. (Eklund 2020, 109–110.)

3.3 Perehdytyksen haasteita

Perehdyttämisessä on joka kerta riski siihen, että koko prosessi on loppujen lopuksi hyödytön ja uuden työntekijän kouluttamisessa ja sitouttamisessa epäonnistutaan. Uuden työntekijän rekrytointi on aina kallis investointi, jonka odotetaan tuottavan organisaatiolle voittoa. Kun näin ei käy ja rekrytointi joudutaan aloittamaan pian uudestaan, kaikki osapuolet häviävät.

Haasteellista perehdyttämisessä on erityisesti kiireen aiheuttama laiminlyönti. Jos uutta työntekijää määrätään perehdyttämään henkilö, jolla ei ole oikeanlaista motivaatiota tai aikaa keskittyä tehtä-

vään, eivät prosessin hyödyt jää kovin suuriksi. Kiire voi myös liittyä uuden työntekijän aloittamisajankohtaan esimerkiksi keskellä kiireistä sesonkia tai organisaatiossa tapahtuvaa suurta projektia. Perehdytys voidaan silloin nähdä ylimääräisenä työnä, jolle ei yksinkertaisesti pystytä uhraamaan tarvittavan paljon aikaa ja huomiota. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.) Toisaalta vuorovaikutus uuden työntekijän kanssa voi olla puutteellista, jolloin voidaan alkaa luottamaan liikaa pelkkään olettamiseen. Olettaminen on usein ensimmäinen askel kohti virheen tekemistä, joten on aina parempi lausua ääneen itsestäänselvyudet kuin jättää ne pelkän olettamisen varaan. Perehdytyksen suunnittelu ja painotus voi olla hyvin epäkäytännöllinen, jos perehdytettävän osaamisesta ja valmiuksista on muodostunut väärä kuva. Osaamisen kartoittaminen on siis rekrytointivaiheessa hyvin oleellista ja suositeltavaa, jotta tällaiset virheet voitaisiin välttää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242; Eklund 2020, 98.)

Organisaatio voi myös olla huonosti valmistautunut perehdytysprosessiin, jolloin lopputulos on harvoin sitä, mitä se voisi optimaalisessa tilanteessa olla. Hyvin suunnitellun perehdytysprosessin hyötyjä ei välttämättä tiedosteta vielä eikä esihenkilöillä ole perehdytysvalmiuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.) Esihenkilöiden käytöksellä ja antamalla esimerkillä on suuri vaikutus uuden työntekijän kokemukseen uudesta työpaikastaan ja työyhteisöstään. Huoli siitä, miten uuden esihenkilön kanssa tulee toimeen, on omiaan luomaan epävarmuutta ja ahdistusta uudelle työntekijälle, joten organisaation johdon tulee huolehtia siitä, että lähiesihenkilöillä on aikaa ja aitoa mielenkiintoa huolehtia perehdytettävän hyvinvoinnista. Johdon tarjoamalla tuella voidaan vaikuttaa uuden työntekijän asenteisiin ja motivaatioon merkittäväällä tasolla. (Cesário & Chambel 2019, 1467.)

Huono viestintä ja epäselvä työnjako vaikuttavat kaiken toiminnan organisointiin (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.) Erityisesti silloin kun organisaatio on muutoinkin haastavassa tilanteessa esimerkiksi yritysfuusion vuoksi. Perehdyttämistä pitäisi järjestää niin vanhoille työntekijöille, joiden työnkuva muuttuu yrityskauppatilanteessa, kuin myös mahdollisille uusille työntekijöille. Tällaisessa tilanteessa yhdistyvien yrityksiä huomio on usein taloudellisissa asioissa, jolloin perehdytysprosessi jää helposti jalkoihin. Oleellista olisi kuitenkin huolehtia siitä, että uuden yhdistyneen organisaation uusi strategia ja tavoitteet välittyvät henkilöstölle ja, että kaikkia koskevat samat säännöt ja käytännöt. Hyvä viestintä ja luottamuksen rakentaminen arkea järkyttävässä tilanteessa on tärkeää ja perehdyttämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, kun koko henkilöstö on uudessa tilanteessa. (Österberg 2015, 123–124.)

4 MITEN RAKENTAA TOIMIVA PEREHDYTYSPROSESSI?

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, ei ole olemassa kahta samanlaista perehdytysprosessia. Se, mikä toimii yhdelle ei välttämättä ole tehokas ja optimaalinen tapa toiselle. Siksi jokaisen organisaation on muodostettava oma kuva siitä, mitä heidän perehdytysprosessinsa sisältää ja mihin sillä pyritään. Eklund (2020, 30) nimeää perehdytysprosessille asetettaviksi tavoitteiksi esimerkiksi organisaatiokulttuurin vahvistamisen, uuden työntekijän osaamisen nostamisen tarvittavalle tasolle ja hänen potentiaalinsa tunnistamisen, työn merkityksellisyyden kokemuksen vahvistamisen ja työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisen.

Hyvin suunnitellun ja tehokkaan perehdytysprosessin hyödyt ovat merkittävät, jotka jokaisen organisaation olisi hyvä tiedostaa, jotta tarpeelliset resurssit osataan kohdistaa oikein. Uuden työntekijän rekrytointi luo aina muutoksia organisaation toimintaan sekä lisää kuluja. Työn laatu ja tehokkuus ovat työsuhteen alussa heikkoja, mutta ammattimaisella perehdytysprosessilla voidaan minimoida nämä negatiiviset vaikutukset. Yksilön huomioiva ja organisaation tavoitteisiin sopiva prosessi auttaa uutta työntekijää saavuttamaan häneltä odotetun tason, jolloin hän tuo organisaatiolle tuottoa. (Eklund 2020, 31–33.)

Perehdytysprosessin aikana organisaatiolla on suuri mahdollisuus vaikuttaa uuden työntekijän hyvinvointiin sekä tulevaisuuteen osana työyhteisöä. Ensimmäisten kuukausien aikana saatu tuki on tutkitusti merkittävä tekijä uuden työntekijän kokeman sitoutuneisuuden muotoutumisessa. Perehdytysprosessi on siis helppo ja tehokas keino varmistaa hyvien ja arvokkaiden työntekijöiden jatko organisaation palveluksessa, etenkin jos pätevistä tekijöistä on alalla runsaasti kilpailua. (Eklund 2020, 34–35.)

Jos organisaatio haluaa tasalaatuista perehdytystä, täytyy suunnitelmallisuuteen panostaa. Yhtenäinen linja ja selkeys kaikessa tekemisessä mahdollistavat, että kaikki osa-alueet saadaan hyödynnettyä maksimaalisella tasolla. Kun kaikilla organisaation työntekijöillä on sama, yhtenäinen kuva siitä, mitä perehdytyksellä juuri heidän organisaatiossaan tarkoitetaan, voidaan selvittää mikä prosessissa toimii ja mitkä toimet kaipaavat kehittämistä edelleen. (Eklund 2020, 36–37.)

4.1 Organisaation johto

Suunnitelmallisuus on avain tehokkaan ja toimivan perehdytysprosessin luomiseen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että suunnitelmallisen perehdytysprosessin läpikäyneet uudet työntekijät olivat 58 % todennäköisemmin edelleen yrityksen palveluksessa kolme vuotta myöhemmin. Lisäksi uuden työntekijän menettäminen ensimmäisen palvelusvuoden aikana voidaan arvioida maksavan yritykselle kolminkertaisesti työntekijän palkan verran. (Farren 2007, 1.) Organisaation on siis tavoitteiden asettamisen jälkeen muodostettava omannäköisensä perehdytysuunnitelma, jota tullaan soveltaamaan jokaisen yksilön kohdalla. Perehdytysuunnitelman tulee sisältää vastaukset ainakin näihin viiteen kysymykseen: kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle. (Eklund julkaisuaika tuntematon.)

Kuka: perehdytysuunnitelmassa tulee määritellä selkeästi, kuka on vastuussa mistäkin. Henkilöiden, joille annetaan vastuuta perehdyttämisestä, tulee olla motivoituneita tähän tehtävään ja täytyy

varmistaa, että heillä on myös aikaa ja resursseja suoriutua siitä kiitettävästi. (Eklund julkaisuaika tuntematon.)

Mitä: perehdytysuunnitelmaan listataan kaikki ne asiat, jotka uudelle työntekijälle halutaan opettaa. Esimerkiksi tarkistuslistan luominen perehdyttäjälle auttaa tärkeiden asioiden läpikäymisessä. (Eklund julkaisuaika tuntematon.)

Milloin: perehdytysprosessille asetetaan aikataulu, jota perehdyttäjä voi seurata ja näin varmistaa, että tietyt asiat käydään läpi oikeaan aikaan. Aikataulua voidaan muokata jatkuvasti ja sitä ei ole välttämätöntä noudattaa tiukasti, sillä jokainen perehdytettävä omaksuu asioita yksilölliseen tahtiin. (Eklund julkaisuaika tuntematon.) Jonkinlainen aikataulu on kuitenkin tähdellistä olla, jotta prosessi etenee sovitusti.

Miten: suunnitelmaan kirjataan miten perehdytys olisi tarkoitus suorittaa. Tapoja on monia ja organisaatio määrittelee juuri itselleen sopivan tavan. Perehdytystä voidaan suorittaa esimerkiksi keskustelujen, käytännön työn tekemisen tai itsenäisen opiskelun kautta. (Eklund julkaisuaika tuntematon.)

Kenelle: perehdytysprosessi harvoin toimii ilman joustamista ja toimintojen yksilöintiä. Suunnitelmaa tehdessä onkin hyvä miettiä miten uuden työntekijän ja tämän tulevien työtehtävien yksilöllisyys vaikuttaa prosessin suorittamiseen. Samat keinot eivät toimi kaikkien kanssa ja tämän takia joustaminen ja vuorovaikutus ovat tärkeitä. (Eklund julkaisuaika tuntematon.) Lisäksi organisaatio voi muodostaa eri suunnitelmia erilaisille perehdyttämisen kohderyhmille. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 166) mukaan näitä ryhmiä ovat esimerkiksi uudet työntekijät (nuoret tai kokeneet), työtehtäviä organisaation sisällä vaihtavat työntekijät, vuokratyöntekijät ja kesätyöläiset.

Organisaatio voi tarjota perehdytykseen tukimateriaaleja, joiden avulla esimerkiksi työpaikkaan perehtyminen sujuu helpommin. Perinteinen Tervetuloa taloon- vihko on helppo tapa välittää yleistietoa organisaatiosta sekä yhteystietoja, joita uusi työntekijä voi tarvita. Nykyisin intranet on korvanut paljon paperisia tukimateriaaleja ja heti alkuun onkin tärkeää mahdollistaa uuden työntekijän pääsy kaikkiin organisaation sisäisiin verkostoihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–207; Österberg 2015, 123.)

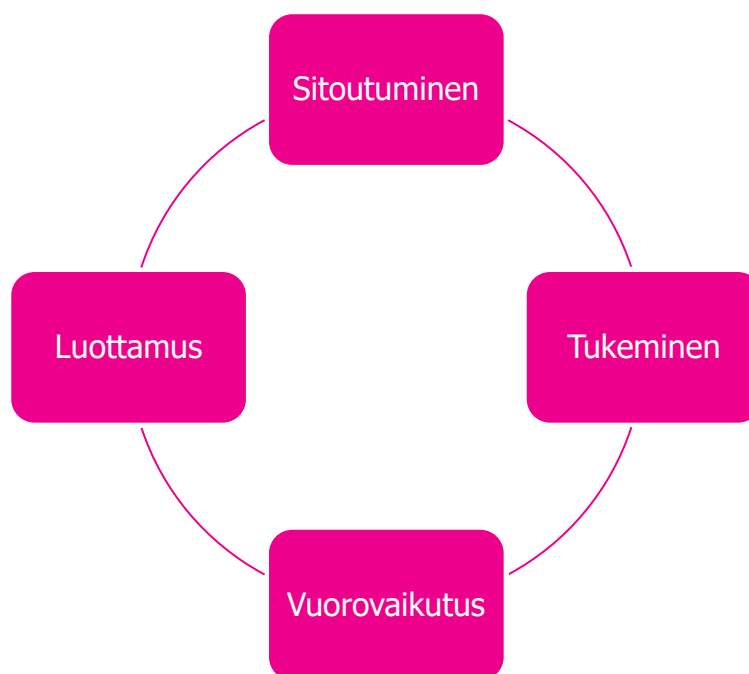
4.2 Perehdyttäjä

Perehdyttäjän rooli koko prosessin onnistumisessa on hyvin merkittävä, eikä sitä pidä aliarvioida. Organisaatio on voinut panostaa perehdytysprosessin suunnitteluun ja kehitystyöhön merkittävästi mutta jos yksittäiset perehdytystilanteet epäonnistuvat, menee kaikki tämä panostus täysin hukkaan. Se, miten perehdyttäjä hoitaa työnsä ja velvollisuutensa uuden työntekijän ohjaajana ja lähimpänä tukipilarina ensimmäisten viikkojen aikana on loppujen lopuksi suurin tekijä siinä, miten prosessi onnistuu. Paljon voi mennä vikaan lyhyessä ajassa mutta toisaalta huonokin perehdytysprosessi voi toimia edes jossain määrin, jos perehdyttäjä itse osaa ottaa ohjat käsiinsä ja huolehtia perehdytettävän osaamisesta myös silloin kun organisaatio ei ole omistautunut asialle. (Kupias & Peltola 2009, 111.)

Yksikön tai tiimin esihenkilö on aina ensisijaisesti vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä mutta perehdytystyötä tekee usein hänen lisäksi myös muut työyhteisön jäsenet. Perehdyttäjä

voi olla useita mutta tällöin on hyvin olennaista huolehtia selkeästä vastuunjaosta. Perehdyttäjiksi sopivat parhaiten kokeneet henkilöt, joilla on itsellään vielä muistissa kokemus aloittamisesta uudessa työympäristössä. Näin he osaavat samaistua niihin tunteisiin, joita perehdytettävä käy läpi ja auttaa tätä parhaansa mukaan. Perehdyttäjän on tärkeää pitää työstään, jotta positiivinen asenne ja hyvät kokemukset siirtyvät helposti uudelle tekijälle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195; Eklund 2020, 140.)

Hyvä perehdyttäjä sitoutuu tehtäväänsä ja hänelle tarjotaan organisaation puolesta tukea ja resursseja suoriutua työstä suunnitellusti. Perehdyttämisestä huolehtiminen oman työn ohessa voi usein olla haasteellista mutta oikeanlaisella priorisoinnilla ja työtehtävien delegoinnilla perehdyttäjä pystyy tekemään rutiinitehtävänsä ja samalla antamaan uudelle työntekijälle hänen tarvitsemansa avun ja huomion. (Eklund 2020, 143.) Alla on kuvattu Eklundin (2020, 141–154) mukaan neljä tärkeää taitoa ja velvollisuutta, joita perehdyttäjältä kaivataan.



KUVA 2. Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet (Eklund 2020, 141–154).

Kun uusi työntekijä saapuu uuteen ympäristöön ja uusien ihmisten keskelle, on hänelle läheisin henkilö aina perehdyttäjä. Ensimmäiset työpäivät sisältävät aina stressiä ja jännitystä, joita perehdyttäjän tulee omalla toiminnallaan minimoida. Turvallisuuden tunteen luominen ja aito välittäminen toisen hyvinvoinnista auttaa uutta työntekijää oppimaan tehokkaammin vaikka uusi ympäristö luo omia haasteita. Perehdyttäjänä on tärkeää kiinnittää huomiota uuden työntekijän yksilölliseen tilanteeseen ja muokata perehdytysprosessin toimintatapoja niin, että oppiminen on mahdollisimman helppoa mutta tehokasta. (Eklund 2020, 145.)

Perehdyttäjänä toimivalta henkilöltä vaaditaan aina hyviä vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutuksella pyritään saavuttamaan yhteisymmärrys ja kaksipuoleisen avoimen keskustelun muodostaminen onkin huomattavan iso osa uuden työntekijän tukemista ja luottamuksen rakentamista. Perehdyttäjän kuuntelutaidot ja kyky olla aidosti läsnä antavat perehdytettävälle paljon, ja tieto siirtyy osapuolten

välillä näin vaivattomasti. Uusia työtehtäviä opetellessa perehdyttäjän kuuluu antaa paljon palautetta niin hyvin tehdystä työstä kuin virheistä, jotta perehtyjä voi kehittyä. (Eklund 2020, 147–150.) Perehdyttäjä voi omalla avoimuudellaan antaa hyvää esimerkkiä perehdytettävälle ja vaikuttaa hänen omiin vuorovaikutustaitoihinsa.

Koska perehdyttäjä on uuden työntekijän ensimmäinen tuttavuus ja työkaveri uudessa ympäristössä, täytyy luottamusta lähteä rakentamaan heti ensikohtaamisesta lähtien. Luottamus perehdyttäjään luo luottamusta myös organisaatioon, mikä omalta osaltaan vaikuttaa sitoutuneisuuteen ja työtyytyväisyyteen pidemmällä aikavälillä. Luottamusta voidaan rakentaa monin keinoin, kuten huomioimalla uusi työntekijä onnistumisen hetkellä ja antamalla vaikutusmahdollisuuksia sekä itsenäisyyttä koskien työtapoja. Organisaatio voi itse luoda optimaaliset olosuhteet hyvän luottamuksen rakentumiselle investoimalla työntekijöihin ja kannustamalla avoimuuteen ja rehellisyyteen näyttämällä itse esimerkkiä. Kaiken tämän laiminlyönti voi kuitenkin johtaa luottamuksen murtumiseen, mitä ei välttämättä pystytä enää korjaamaan. Perehdyttäjällä on siis suuri vastuu siitä, minkälainen luottamussuhde uuden työntekijän kanssa saadaan luotua. Tärkeää on myös huomioida elekielen ja käyttäytymisen vaikutukset, erityisesti negatiiviset sellaiset. Sanojen ja tekojen ristiriita, epämääräisyys ja kiire voivat helposti murentaa luottamuksen tunnetta ja jäädä perehdytettävän mieleen jatkoa ajatellen. (Eklund 2020, 151–154.) Voidaan todeta, että ne organisaatiot, jotka panostavat työntekijöidensä luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiseen pystyvät rakentamaan luovan ja innovatiivisen organisaatiokulttuurin helpommin kuin päinvastoin toimivat organisaatiot (Caldwell & Peters 2018, 29.)

4.3 Perehdytettävä

Perehdytysprosessi lähtee aina liikkeelle työnantajan puolelta mutta se onnistutaanko siinä, riippuu tasapuolisesti prosessin molemmasta osapuolesta: työnantajasta ja perehdytettävästä. Perehdytettävän tulee ottaa avoimesti vastaan hänelle annettu opetus ja panostaa uuteen ympäristöönsä tutustumiseen. Organisaatio eli työnantaja on jo rekrytoinnin aikana asettanut tiettyjä vaatimuksia uudelle työntekijälle, joten palkatun henkilön tulisi vastata näitä esimerkiksi työkokemuksen, luonteenpiirteiden tai koulutuksen osalta. (Eklund 2020, 161–162.)

Uusi työntekijä täytyy aina kohdata yksilönä ja selvittää, minkälaista perehdytystä juuri hän tarvitsee työtehtäväänsä. Perehdytysprosessi tulisi toteuttaa niin, että toiminnalla pyritään kattamaan kaikki ne osa-alueet, missä perehdytettävä tarvitsee opetusta. Tämä riippuu vahvasti siitä, mikä tausta uudella työntekijällä on. Palkattu henkilö voi olla vasta valmistunut opiskelija, jolla ei ole alalta vielä käytännön työkokemusta tai hän voi olla keski-ikäinen, alalla pitkään työskennellyt henkilö, joka vaihtaa työpaikkaa. Perehdyttäjän tulee huomioida tällaiset eroavaisuudet ja vuorovaikutuksessa perehdytettävän kanssa kerätä tietoa siitä, mitä taitoja hänellä jo on ja mitkä asiat ovat hänelle aivan uusia. Tämän lisäksi perehdyttäjän tulee yhdistää uuden työntekijän oppimistarpeet organisaation tälle asettamiin tavoitteisiin, jotta kumpikin osapuoli saa perehdytysprosessista tarvitsemansa hyödyt. Näin perehdytys saadaan kohdistettua oikeisiin asioihin ja saadaan säästettyä niin aikaa kuin resursseja. (Kupias & Peltola 2009, 126–128.)

Yksilöllisyyden tärkeyttä ei voida korostaa perehdytysprosessin aikana liiaksi. Yhteiset perehdytysuunnitelmat ja mallit ovat olennaisen tärkeitä yhtenäisen prosessin suorittamiseksi mutta jokaisen uuden perehdytettävän kohdalla tulee ottaa huomioon oppimiskyvyn ja persoonallisuuden vaikutus. Näitä yksilöllisiä piirteitä voidaan selvittää ennen varsinaisen prosessin alkua keskustelemalla, jolloin myös organisaation asettamat tavoitteet tulisi tehdä selväksi (Kupias & Peltola 2009, 128.) Perehdyttäjällä on paljon vastuuta prosessissa mutta uusi työntekijä on myös itse vastuussa useasta eri kokonaisuudesta (Eklund 2020, 162.)



KUVA 3. Perehdytettävän vastuut mukailten Eklund 2020, 162–163.

Vastuu työnantajalle: Perehdytettävän suurin vastuu koostuu työsopimuksen noudattamisesta, jonka allekirjoittaessaan hän hyväksyy työnantajan hänelle asettamat työtehtävät, työtavat, aikataulut ja palkkauksen. Perehdytettävän vastuulla on suoriutua hänelle määrätystä tehtävistä niin, että työnantajan laatuvaatimukset täyttyvät ja työturvallisuus määräyksiä noudattamisesta huolehditaan. (Eklund 2020, 164.)

Vastuu työyhteisölle: Toimiva ja terve työyhteisö syntyy yhteistyössä kaikkien työntekijöiden kanssa ja vastuu hyvästä työilmapiiristä jakautuu tasapuolisesti. Uuden työntekijän tulee omata normaalit vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot, jotta työyhteisössä toimiminen onnistuu ja hänen pitää omalla esimerkillään olla mukana edistämässä selkeää viestintää ja eettistä toimintaa yhteisössään. (Eklund 2020, 164.)

Vastuu omasta itsestä: Jokaisen työntekijän täytyy huolehtia oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja kehittämisestä edelleen. Sopeutuminen uuteen tilanteeseen perehdytysprosessin aikana ja tulevaisuudessa työstä kiitettävä suoriutuminen riippuu paljolti ihmisen itsensä kyvystä huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja työelämätaidoista. Perehdytettävä on vastuussa omasta toiminnastaan ja siitä, kuinka se vaikuttaa hänen työelämäänsä. (Eklund 2020, 164-165.)

4.4 Onnistunut perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi on ensimmäinen asia, minkä uusi työntekijä kokee uudessa työpaikassaan. Se vaikuttaa työntekijän ensivaikutelmaan niin organisaatiosta itsestään kuin sen johdosta, työilmapiiristä ja kollegoista. Onnistuneella prosessilla voidaan saada uuden työntekijän työura hyvään ja lennokkaaseen nousuun mutta jos prosessissa epäonnistutaan pahasti, voidaan potentiaalinen työntekijä menettää. Ei siis ole samantekevää, miten tai kuka perehdytysprosessia hoitaa. Organisaation tarpeet ja tavoitteet huomioivan perehdytysprosessin luominen ei tapahdu hetkessä, joten suunnitteluvaiheeseen tulee varata runsaasti aikaa. Organisaation tulee luoda kuva siitä, mihin perehdyttämisellä pyritään ja millaiset resurssit sen suorittamiseen tarvitaan. Vaikka tämä maksaa sekä aikaa että rahaa, tuo uusi työntekijä, joka on saanut onnistuneen ja tehokkaan perehdytyksen, enemmän tuottoja pitkällä aikavälillä. Sitoutuneisuuden tärkeyttä ei siis voida koskaan korostaa liikaa ja sen parantaminen tulisikin olla yksi organisaatioiden prioriteeteista.

Kuten useimmat käytännöt, ei perehdytysprosessinkaan tulisi olla ikuinen. Jatkuva seuranta ja kehitystyö varmistavat sen, että perehdyttäminen pysyy organisaatiossa tarpeeksi laadukkaana. Perehdytysprosessin läpikäyneiltä työntekijöiltä on tärkeää kerätä palautetta esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä, jotta organisaatio pystyy ylläpitämään laadukasta ja ajantasaista prosessia. Usein kuvitellaan, että perehdytysprosessissa oppijan roolissa toimii perehdytettävä uusi työntekijä mutta ihanteellisessa tilanteessa myös organisaatio oppii ja kehittyy prosessin seurauksena. Eklund (2020, 25–26) korostaa perehdytyksen olevan vuorovaikutteista ja osapuolten, eli uuden työntekijän ja organisaation, tulee käyttää aikaa toisiinsa tutustumiseen. Organisaation on tärkeää hyödyntää uudesta työntekijältä saamaansa tietotaitoa ja kehitysideoita sekä myös omalta osaltaan sopeutua uuteen tilanteeseen samalla tavalla kuin uusi työntekijä tekee saapuessaan uuteen ympäristöön. Osapuolten on joustettava ja luotava luottamussuhde, jotta yhteistyö toimii tehokkaasti ja hyödyttää molempia.

5 TUTKIMUS

Tämä opinnäytetyö tehtiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja sen aihe sai alkunsa yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation kanssa. Omat mielenkiintoni ovat vahvasti työhyvinvoinnissa ja organisaatiokulttuurissa, joten olin kiinnostunut tekemään tutkimusta näiden aihealueiden tiimoilta. Toimeksiantajalla oli ollut jo jonkin aikaa tarve kehittää nykyistä perehdytysprosessia, joten melko nopeasti tutkimus päätettiin kohdistaa juuri perehdyttämiseen. Kyselyllä oli tarkoitus selvittää henkilökunnan mielipiteitä perehdytysprosessista, jotta tulevaisuuden kehitystyö saadaan kohdistettua oikeisiin ongelma-kohtiin.

5.1 Tutkimuskysymykset ja lähtökohdat

Tutkimuksen lähtökohdat olivat vahvasti toimeksiantajan jo aiemmin heränneessä tarpeessa kehittää nykyisiä perehdytyskäytäntöjä. Toimeksiantajalle tehtiin toinen opinnäytetyö, joka käsitteli työkaarijohtamista ja valmistui elokuussa 2020. Laura Kettusen (2020, 37) tutkimukseen kuului henkilökunnalle jaettava kysely, jonka tuloksista selvisi, että perehdyttämässä voisi olla parantamisen varaa. Kyselyn mukaan 41 % vastaajista (n=49) koki, ettei työnantaja tai esihenkilö huolehtinut perehdyttämisestä uusiin työtehtäviin. Vastaavasti 42 % taas vastaajista oli eri mieltä, joten selkeästi mielipiteet ja kokemukset perehdyttämisestä vaihtelivat ääripäiden välillä. Opinnäytetyössään Kettunen totesikin, että perehdyttäminen tarvitsisi tasalaatuistamista.

Toimeksiantajaorganisaatio eli tutkimuksen kohde on melko suuri työllistäjä, ja sen perehdytysprosessi koostuu kaikille kohdistettavasta yleistiedosta sekä yksikkökohtaisista käytänteistä. Perehdyttäjinä toimii yleensä esihenkilö tai muu yksikössä toimiva henkilö, jolle perehdyttäminen annetaan tehtäväksi. Toimeksiantajaorganisaation päätoimiala on koulutustoiminta ja se on merkittävä toimija Suomessa. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajaorganisaation henkilöstön mielipiteitä tutkimuskysymyksiin, jotka olivat

- Miten nykyisessä perehdytysprosessissa onnistutaan?
- Mitkä ovat niitä kohtia perehdytysprosessissa, joiden koetaan tarvitsevan kehittämistä?

5.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä tutkimuksella saatua tietoa numeerisesti ja se on oiva tutkimuskeino, kun halutaan vastata kysymyksiin, miten usein ja kuinka paljon. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään saamaan suuri vastaajamäärä, jotta otoksen antamien tulosten pohjalta voidaan tehdä suhteellisen luotettavia johtopäätöksiä koko perusjoukon kokemuk- sista tai mielipiteistä. Aineisto kerätään käyttämällä erilaisia kysely- ja haastattelulomakkeita, jotka pyritään muodostamaan strukturoinnin avulla selkeiksi ja vakiomuotoisiksi eli kyselyn kysymysten täytyy olla sellaisia, jotka kaikki vastaajat ymmärtävät samalla tavalla. Tutkittaville asioille eli kysymyksille annetaan arvot eli vastausvaihtoehdot, jotka on vakioitu. Vakioinnilla tarkoitetaan sitä, että kysely on kaikille vastaajille samanlainen. (Vilkka 2007, 14–17, 28.)

Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään muun muassa selittämään, kuvaamaan tai vertailemaan ihmisiä tai luontoa koskevia asioita. Kuvailevan tutkimuksen tarkoitus on, että tutkija voi esitellä tutkimuksen kohteena oleva ilmiön, asian tai tapahtuman keskeisimmät piirteet. (Vilka 2007, 19–20.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa ja kuvailla tilannetta keräämällä tietoa otoksen avulla siitä, miten perusjoukko eli toimeksiantajaorganisaation henkilöstö kokee perehdytysprosessin toimivan. Tuloksien pohjalta voidaan erotella ne toiminnot, jotka koetaan toimimattomiksi mutta toisaalta myös nähdään, missä on onnistuttu.

5.2.1 Likert-asteikko

Likert-asteikko oli tässä opinnäytetyössä merkittävässä osassa, sillä tutkimuskyselyn tarkoitus oli juuri mielipiteiden ja näkemysten mittaaminen. Likert-asteikkoa käytetään selvittämään vastaajien mielipiteitä ja sitä, kuinka suuri osa heistä on samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa. Likert-asteikossa vastausvaihtoehdot ovat perinteisesti: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Usein asteikkoon lisätään myös neutraali vaihtoehto ”ei samaa eikä eri mieltä” tai ”en osaa sanoa” (Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon.) Tällöin perinteisesti 4-portainen asteikko muuttuu 5-portaiseksi Likert-asteikoksi. (Vilka 2007, 46.)

5.2.2 Suljettu ja avoin kysymys

Kysely voidaan jakaa suljettuun ja avoimeen osaan. Suljetuissa kysymyksissä vastaajalle annetaan valmiiksi vastausvaihtoehdot, joista tämä valitsee omaa mielipidettään parhaiten vastaavan vaihtoehdon. Suljetun kysymyksen vastausvaihtoehdot ovat toisensa poissulkevia, jotta vastaajan on helppo valita oikea vaihtoehto. Tuloksien arviointi on suhteellisen helppoa, kun vastausvaihtoehdot ovat kaikille vastaajille samat ja vastauksien perusteella nähdään selkeästi mikä vastausvaihto korostuu vastaajien keskuudessa. (Vehkalahti 2019, 24.)

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman tarkkaa tietoa toimeksiantajan henkilöstön kokemuksista koskien tämänhetkistä perehdytysprosessia, koettiin tärkeäksi, että kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä. Avoimen kysymyksen tarkoituksena oli antaa vastaajalle mahdollisuus avata omia näkemyksiään ja mielipiteitä koskien kyselyn aihetta. Näin saadaan kerättyä tietoa mitä ei saada selville pelkkiä suljettua kysymyksiä käyttämällä. Vastaajilla on mahdollisuus tuoda esille näkökulmia, joita kyselyn laatija ei ole huomioinut esimerkiksi suljetuissa kysymyksissä. Avoimien kysymyksen käsittely on luonnollisesti haastavampaa kuin selkeitä tuloksia antavien suljettujen kysymysten mutta yksityiskohtaisemmat vastaukset voivat usein tuoda tärkeää lisätietoa kohderyhmästä. (Vehkalahti 2019, 25.)

5.3 Kyselyn toteutus ja sisältö

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan Webropol-palvelun avulla luodulla sähköisellä kyselyllä (liite 2), jonka rakenne mukaili opinnäytetyön teoriaosaa eli kyselyn pääaihealueet olivat työpaikkaan perehdyttäminen, työyhteisöön perehdyttäminen ja työtehtäviin perehdyttäminen. Näin perehdyttämisen pääasiallisten osa-alueiden läpikäynti kyselyssä olisi loogista ja lopputulos olisi selkeä niin kyselyyn vastaajalle kuin tuloksia tarkastelevalle henkilölle.

Tutkimuksen kohteen varmistuttua oli suhteellisen vaivatonta alkaa rakentamaan kyselyn sisältöä. Tutkimuskyselyn haluttiin pitää lyhyenä ja helppona vastata, jotta vastaajamäärä saataisiin mahdollisimman suureksi. Tässä auttoi huomattavasti suljettujen kysymyksen käyttäminen, sillä niihin vastaaminen oli tehty Likert-asteikkoa hyödyntäen mahdollisimman helpoksi. Vastaaja valitsee viidestä vastausvaihtoehdosta sen, minkä kokee kuvastavan omaa tilannettaan suhteessa kyselyssä oleviin väittämiin. Kaikki suljetut kysymykset olivat vastaajille pakollisia. Kvantitatiivinen menetelmä oli luonteva valinta kyselyn toteuttamiseen, sillä sähköinen kysely oli kaikista tehokkain tutkimustapa tässä tilanteessa. Kyselyn tarkoituksena oli kuitenkin kerätä mahdollisimman paljon tietoa eri henkilöiltä, joten esimerkiksi haastatteluiden järjestämisessä ei ajankäytöllisesti ollut järkeä. Kysely kerää tietoa siitä, kuinka moni kokee perehdytykseen liittyvät väittämät samalla tavalla ja millaiset seikat nousevat esiin niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä.

Koska kysely jaettiin kolmeen pääaihealueeseen, yksi avoin kysymys laitettiin jokaisen alueen loppuun vapaaehtoiseksi kohdaksi, jonka vastaaja pystyi halutessaan ohittamaan. Avoin kysymys oli jokaisessa kohdassa saman tyyppinen, tarkoituksena oli pyytää vastaajaa kertomaan aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan avoimesti. Näin tutkimukseen saatiin kerättyä lisää tarkentavaa tietoa pelkkien keskiarvojen ja prosenttimuotoisten mielipiteiden lisäksi. Avoimien ja vapaaehtoisten kysymysten käyttäminen osoittautui hyvin hyödylliseksi, sillä vastaajat hyödynsivät tätä mahdollisuutta aktiivisesti. Vapaamuotoisista vastauksista voidaan kerätä helposti selkeitä kehitysehdotuksia.

Toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilön kanssa päätettiin rajata kyselyn vastaajajoukkoa. Viestiä, joka sisälsi linkin kyselyyn (liite 1) ei päädytty lähettämään koko henkilöstölle vaan kohdistimme sen henkilöille, jotka on palkattu organisaatioon tai ovat vaihtaneet työtehtäviään viimeisen viiden vuoden aikana. Tällaisia henkilöitä löytyi toimeksiantajan toimittaman nimilistan mukaan 269 kappaletta, joista linkki ja kysely meni todennäköisesti perille sähköpostitse noin 250 henkilölle. Linkki kyselyyn lähetettiin piilokopiona 11.5.2021 ja vastausaikaa vastaanottajille annettiin kaksi viikkoa eli 25.5.2021 asti. Vastaajille lähetettiin muistutusviesti vastausajan puolella välissä eli 18.5., ja huomautuksen vaikutukset olivat huomattavissa, kun vielä viimeisien päivien aikana vastauksia tuli useita.

Kyselyyn vastasi loppujen lopuksi 129 henkilöä, joten jos vastaanottajamäärästä vähennetään epäonnistuneet lähetykset tai muusta syystä tavoittamattomiksi jääneet henkilöt, vastausprosentti oli 51,6 %. Vastauksien määrä yllätti positiivisesti ja siitä voidaankin muodostaa johtopäätös, että mielenkiintoa sekä mielipiteitä asiaan liittyen löytyy kohdejoukosta. Koska kyselyn tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman paljon tietoa ja muodostaa johtopäätöksiä siitä, mitkä toimenpiteet toimeksiantajan perehdytysprosessissa kaipaisivat eniten kehitystä, vastaajia haluttiin niin paljon kuin mahdollista. Se, että yli viisikymmentä prosenttia vastaanottajista näki vaivaa ja vastasi kyselyyn, antaa jo hyvän kuvan siitä mitä enemmistö aiheesta ajattelee.

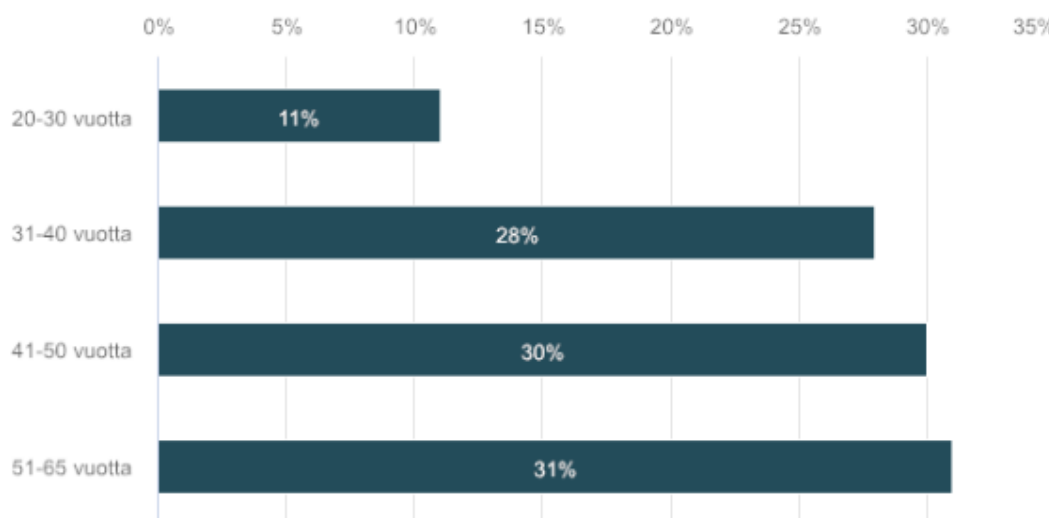
6 TUTKIMUSTULOKSET

Vastauksia analysoidessa tulee huomioida, että kaikki 129 vastaajaa eivät vastanneet kaikkiin kyselyyn kysymyksiin. Taustakysymykset olivat jokaiselle vastaajalle pakollisia ja niistä viimeisessä eli kysymyksessä ”Millaisessa tilanteessa olet vastaanottanut perehdyttämistä?” oli määrätty sääntö, joka ohjasi henkilöt, jotka valitsivat vastausvaihtoehdon ”Olen vaihtanut työtehtäviä” suoraan kyselyn kolmanteen pääosa-alueeseen eli työtehtäviin perehdyttämiseen. Säännön tarkoituksena oli erottaa vastaajista ne henkilöt, jotka on palkattu todennäköisesti jo aikaa sitten organisaation palvelukseen mutta ovat viimeksi saaneet perehdyttämiskokemuksen työtehtäviään vaihtaessa. Työtehtävien vaihdossa organisaation sisällä on työtehtäviin perehdyttäminen suurimmassa osassa, eikä työntekijää välttämättä perehdytetä samalla tavalla organisaatioon ja työyhteisöön kuin uuden työntekijän kohdalla tehtäisiin. Tämän vuoksi kysely oli lyhyempi työtehtäviään viimeksi vaihtaneille henkilöille, kuin niille, jotka ovat aloittaneet organisaatiossa uusina työntekijöinä tai niille, jotka ovat lähiaikoina tulleet uutena ja ehtineet jo vaihtaa työtehtäviään.

6.1 Taustakysymykset

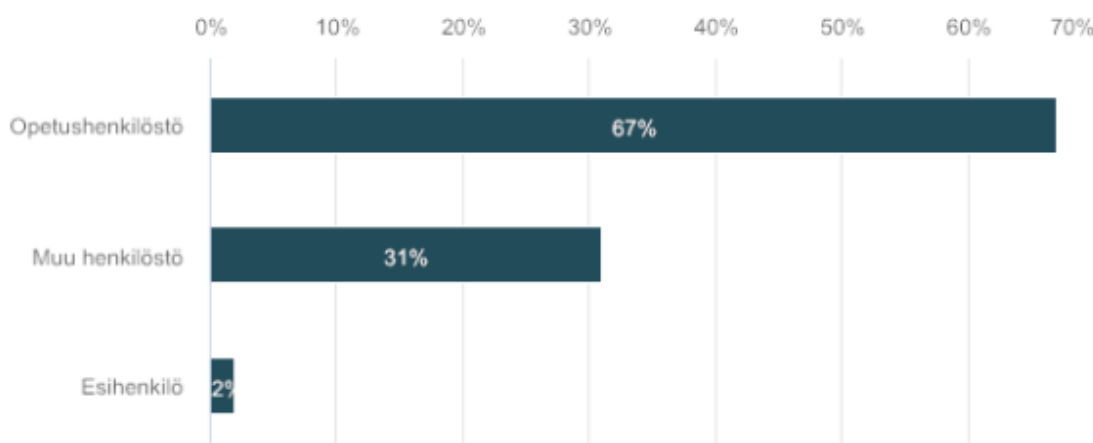
Taustakysymyksiä kyselyssä oli kolme kappaletta. Tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman vähän henkilökohtaista tietoa, jonka avulla kyselyyn vastanneet henkilöt voitaisiin tunnistaa. Kolmesta taustakysymyksestä kaksi olivat sellaisia, jotka voitaisiin käsittää henkilökohtaisiksi eli ikäryhmä ja henkilöstöryhmä. Kolmannen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisissa tilanteissa vastaaja on viimeksi vastaanottanut perehdyttämistä. Muut taustakysymykset kuten esimerkiksi vastaajan sukupuoli ei ollut välttämätöntä tietoa, jolla olisi merkitystä juuri tässä kyselyssä. Perehdytys ei usein ole sellainen aihealue, jonka ongelmat tai onnistumiset yhdistettäisiin vahvasti johonkin henkilökohtaiseen piirteeseen, joten taustakysymykset jätettiin mahdollisimman vähäisiksi. Ikä- ja henkilöstöryhmällä on vastausten kannalta eniten merkitystä, sillä näin voidaan nostaa esiin mahdollisia piikkejä tiettyjen ikä- tai henkilöstöryhmien edustajien kohdalla. Näin prosessin korjaamistoimenpiteitä voidaan kohdistaa mahdollisimman tehokkaasti.

Ikäryhmittäin vastaajat jakautuivat tasaisesti lukuun ottamatta nuorinta ikäryhmää. Suurin osa kyselyyn vastaajista kuului ikäryhmään 51-65 vuotta (31 %, n= 129) ja se sisälsikin vastausvaihtoehdona määrällisesti eniten vuosia verrattuna muihin ryhmiin. Vain hieman vähemmän vastaajista kuului ikäryhmiin 41–50 vuotta (30,2 %) ja 31–40 vuotta (27,9 %). Nuorimpaan ikäryhmään eli 20–30-vuotiaisiin kuului 10,9 % vastanneista. Huomioiden toimeksiantajaorganisaation vuoden 2019 henkilöstökertomuksen, kuvastaa kyselyyn vastanneiden ikäjakauma suhteellisen hyvin koko organisaation ikäjakaumaa. Henkilöstökertomuksen mukaan vuonna 2019 koko henkilöstöstä 23,6 % oli 55–59-vuotiaita.



KUVA 4. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma (n=129).

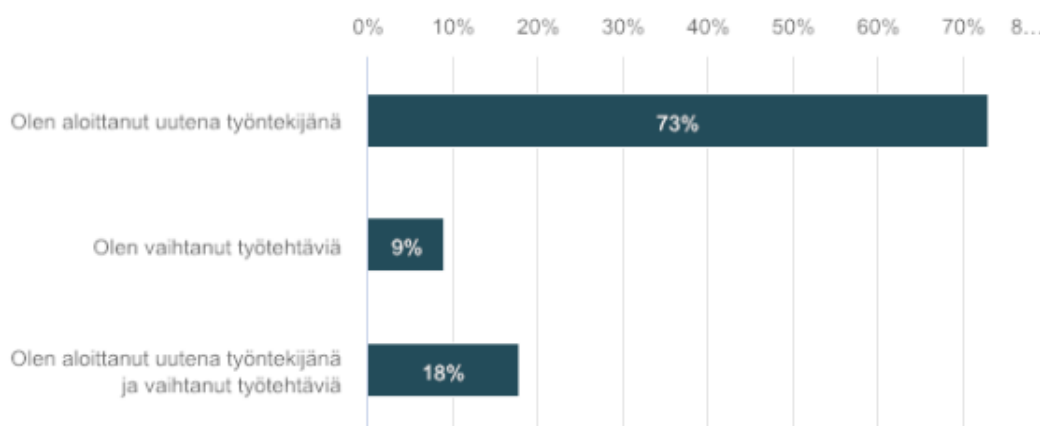
Henkilöstöryhmiin vastaajat jakautuivat selkein luvuin. 67,4 % (n= 129) vastanneista kuului opetushenkilöstöön, 31 % muuhun henkilöstöön ja vain 1,6 % toimi esihenkilönä. Esihenkilöiden pientä vastausprosenttia voisi selittää kyselyn kohdennus viimeisen viiden vuoden aikana organisaatiossa aloittaneisiin tai samalla aikavälillä työtehtäviään vaihtaneisiin henkilöihin. Todennäköisesti organisaatiossa ei ole kovin paljon uusia esihenkilöitä tai tähän asemaan viime aikoina siirtyneitä. Toki massana esihenkilöstöä ei ole yhtä paljon kuin selkeästi vastauksissa korostuvaa opetushenkilöstöä. Toimeksiantajaorganisaation vuoden 2019 henkilöstökertomuksen mukaan muu henkilöstö koostuu pääasiallisesti opetuksen tukipalveluiden parissa työskentelevistä henkilöistä.



KUVA 5. Kyselyyn vastanneiden henkilöstöryhmä (n=129).

Viimeinen taustakysymys selvitti, **millaisessa tilanteessa vastaaja on viimeksi vastaanottanut perehdyttämistä**. Selkeä enemmistö oli viimeksi vastaanottanut perehdyttämistä aloittaessaan uutena työntekijänä. Tähän ryhmään kuului 72,9 % vastanneista. Henkilöitä, jotka ovat viimeisen viiden vuoden aikana aloittaneet uutena työntekijänä ja vaihtaneet työtehtäviään oli 17,8 % vastan-

neista. Pelkästään työtehtäviään samalla aikavälillä vaihtaneita oli 9,3 % eli 12 henkilöä kokonaismäärästä 129:stä. Näiden henkilöiden kohdalla kysely siis siirtyi seuraavaksi kohtaan ”Työtehtäviin perehdyttäminen”.

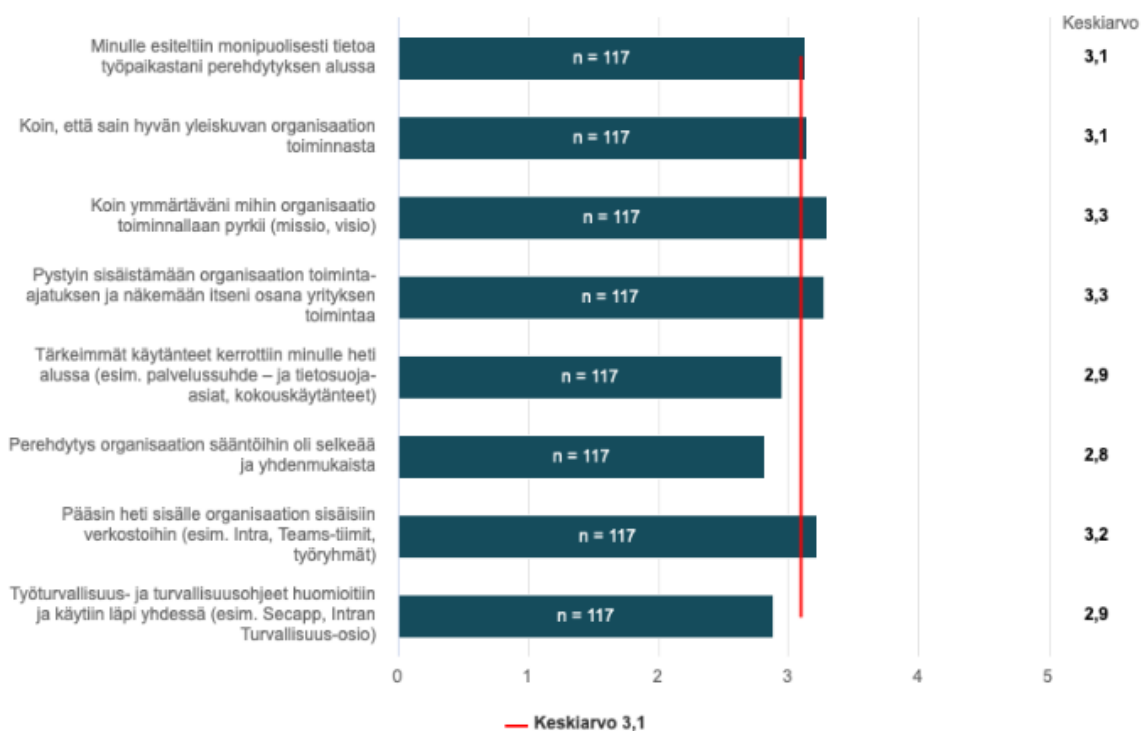


KUVA 6. Kyselyyn vastanneiden perehdytystausta organisaatiossa (n=129).

6.2 Työpaikkaan perehdyttäminen

Kuten aikaisemmin mainittiin, taustakysymyksiä lukuun ottamatta kysely on rakennettu Likert-asteikkoa hyödyntäen. Vastausvaihtoehdot ja niitä kuvaavat numerot olivat: **1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.**

Ensimmäinen varsinainen osa kyselyä keskittyi kartoittamaan vastaajien näkemyksiä työpaikkaan perehdyttämisestä. Tämä on usein myös ensimmäinen askel perehdytysprosessissa kuten tämän opinnäytetyön teoriaosassa kohdassa 3.2.1 mainitaan. Kuten muissakin kyselyn kohdissa, tämä osio rakentui väittämistä, joita tässä osiossa oli kahdeksan kappaletta. Vastajia tässä osiossa, samoin kuin osiossa ”Työyhteisöön perehdyttäminen” oli 117, sillä kaksitoista vastaajaa siirtyi edellisestä kysymyksestä suoraan viimeiseen osioon.



KUVA 7. Työpaikkaan perehdyttäminen - vastauksien keskiarvot.

Keskiarvona tässä osiossa kokonaisuutena oli 3,1 (asteikolla 1–5) ja väittämien mediaani oli viiden väittämän kohdalla 3 ja kolmen muun kohdalla 4. Toisin sanoen suurin osa vastauksista oli ollut joko ”en osaa sanoa” tai ”jokseenkin samaa mieltä”. Selkeästi heikoin vastauksien keskiarvo oli väittämällä ”Perehdytys organisaation sääntöihin oli selkeää ja yhdenmukaista” (2,8). Suurin osa vastanneista oli tämän väittämän kohdalla valinnut vastausvaihtoehdon ”jokseenkin eri mieltä”, mikä antaa jo selkeän viitteen siitä, missä perehdytysprosessia voitaisiin kehittää. Monet ovat kokeneet käytänteet epäselviksi ja tämä ajatus vahvistui entisestään vastaajien jättämistä kommentteista avoimeen kysymykseen ”Kerro vapaasti kokemuksistasi koskien työpaikkaan perehdyttämistä.”

Positiivisesti esiin tässä osiossa nousivat väittämät ”Koin ymmärtäväni mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii (missio, visio)”, jossa vastauksien keskiarvo oli 3,3 ja suurin osa (33,3 %) oli kokenut olevansa jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa oli 17,1 % vastaajista ja täysin päinvastoin ajatteli eli täysin eri mieltä oli 10,3 % vastanneista. Toinen positiivisesti erottuva väittämä oli ”Pystyin sisäistämään organisaation toiminta-ajatuksen ja näkemään itseni osana yrityksen toimintaa” samalla keskiarvolla kuin edellinen (3,3). Voitaisiin siis sanoa, että perehdytys organisaatioon ja sen toimintaan on suhteellisen hyvällä mallilla. Tämän tyylinen perehdytys suoritetaan yleensä koko organisaation yhteisessä käytössä olevilla ohjeilla ja materiaaleilla, jolloin lopputulos on usein melko tasalaatuinen.

Vapaamuotoisia vastauksia avoimeen kysymykseen ”**Kerro vapaasti kokemuksistasi koskien työpaikkaan perehdyttämistä**” tuli 46 kappaletta, joista nostetaan esiin muutamia, jotka tiivistävät useiden vastaajien ajatuksia asiasta.

"Perehdyttämistä ei käytännössä ollut lainkaan. Joka asia joka tuli eteen piti erikseen selvittää miten ne hoidetaan. Organisaation toiminta oli aivan erilaista minkä kuvan alussa sai."

Perehdytyksestä ei vastannut kukaan esihenkilön lisäksi ja esihenkilö oli liian kiireinen käydäkseen kaikki tarvittavat asiat läpi. Mm. turvallisuusasioista ei puhuttu mitään, ei myöskään [toimeksiantaja organisaation] strategiasta ja siitä miten se liittyy minun työhöni. Ei ollut mitään "kaikille" osiota, eli mitä kaikkien [organisaation nimi] työkentelevien pitäisi tietää toiminnasta.

"Organisaatiotason perehdytys ok, mutta itse työtehtävään liittyen koin kyllä epävarmuutta. Sain paljon apua toiselta kollegalta eri toimipisteestä, mutta ei hän voi tietää oman toimipisteeni käytäntöjä."

"Selkeää suunnittelua ja johdonmukaisuutta perehdytykselle ei ollut."

Nämä vastaukset tiivistävät hyvin ne asiat, jotka nousivat esiin suurimmassa osassa negatiivissävytteisiä vastauksia. Perehdytys koetaan turhan kiireelliseksi ja epäselväksi prosessiksi, jossa on vaikea pysyä mukana. Asioita joutuu selvittämään itse, kun perehdytyksen aikana ei käydä läpi monia arkisia asioita. Myös perehdyttäjän valintaa kritisoidaan useammassa vastauksessa.

Kaikki vastaukset avoimeen kysymykseen eivät kuitenkaan olleet negatiivisia eli täyttä tyrmäystä perehdytysprosessi ei ole saanut. Tämä on tietenkin täysin normaalia, sillä koemme asiat yksilöllisesti ja se, mikä aiheuttaa toiselle vaikeuksia, on toiselle ilmiselvää. Positiivisista vastauksista nostan esille seuraavat, sillä niistä voidaan nähdä selkeästi, kuinka erilainen perehdytysprosessi on näiden vastaajien kokemuksen mukaan ollut verrattuna aikaisemmin esille nostettuihin kommentteihin:

"Perehdytykseni oli todella hyvin suunniteltu ja rakennettu niin, että eri henkilöt käsittelivät kanssani kaikki tärkeät osa-alueet ensimmäisen viikon aikana."

Olen saanut aina apua ja tietoa, kun olen osannut kysyä tai tarvinnut sitä. Henkilöstö on ollut ystävällistä ja auttavaista. Varsinaista perehdytystä sain n.3 pvää, kun seurasin edeltäjäni työtä. Esimies ja työyhteisö ovat mukavia ja selittävät asiat hyvin. Pitää osata jonkun verran kysyä itse. Huomaa, että perehdytyksestä puuttuu ns. uimarata tai ainakaan se prosessi ei näy perehdytettävälle. Kuitenkin kehitystä oli kuuleman mukaan tullut - -.

"Vastaan neljän vuoden takaisilla kokemuksilla ja oman yksikköni perehdytys on parantunut tuosta ajasta paljon."

"Hyvä on ja jatkuukin vielä."

Erityisen huomion arvoisia ovat vastaukset, joissa mainitaan kehitystä jo tapahtuneen perehdytyksessä, mikä on aina positiivinen merkki. Vaikka selkeästi parannettavaa on vielä paljon, on jotain saatu jo aikaan ja organisaatiossa on tunnistettu ongelmakohtia. Jo tapahtunut kehitys sekä organisaation edelleen jatkuva mielenkiinto jatkaa kehitysprosessia on mielestäni hyvä merkki muutosalitiedestä ja on todennäköistä, että tutkimuksen tuloksilla saadaan vielä lisää muutoksia aikaan.

6.3 Työyhteisöön perehdyttäminen

Työyhteisöön perehdyttäminen-osuus kyselystä koostui kymmenestä väittämästä, joiden tarkoitus oli auttaa selvittämään, kuinka sujuvaa perehtyminen uuteen työyhteisöön on ollut vastaajien mielestä. Perehdytettävän omalla toiminnalla sekä yksilöllisillä ominaisuuksilla on vaikutus koko perehdytysprosessin onnistumisessa mutta työyhteisöön perehtymisessä oma persoonallisuus on merkittävässä osassa. Hyväkään perehdytysprosessi ja perehdyttäjä organisaation puolelta ei voi vaikuttaa täydellisesti siihen, miten uusi ihminen ja persoona sulautuu osaksi olemassa olevaa yhteisöä ja sen käytänteitä. Perehdytettävän on itse tehtävä paljon töitä päästäkseen sisään työyhteisöön ja usein juuri oma aktiivisuus on merkittävässä osassa.



KUVA 8. Työyhteisöön perehdyttäminen - vastauksien keskiarvot.

Tämän osion vastauksissa on huomattavissa merkittäviä eroja väittämien välillä. Koko osion vastauksien keskiarvo oli 3,5 eli keskiarvovastaus väittämiin on ollut vaihtoehtojen ”en osaa sanoa” ja ”jokseenkin samaa mieltä” välillä. Väittämistä alhaisimman keskiarvon saivat ”Sain kattavasti tietoa työhyvinvoinnista ja työsuojelusta ja niihin liittyvistä käytänteistä” (2,6) sekä ”Vastuu perehdyttämisestä oli jaettu selkeästi perehdyttäjien kesken” (2,8). Prosentuaalisesti suurin osa vastauksista, yli 20 % molempien väittämien kohdalla, painottui molempiin vastausvaihtoehtoihin ”täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” eli selkeästi suurin osa vastaajista oli tyytymätön heille tarjottuun tietoon työhyvinvoinnin käytänteistä. Vastuunjako perehdyttämisestä on vastauksien perusteella ollut epäselvä, mikä aiheuttaa helposti haasteita selkeän ja kokonaisvaltaisen perehdytyskokemuksen luomisessa.

Keskiarvoisesti korkein tulos eli 4,3 oli väittämällä ”Perehdytyksen aikana minulle esiteltiin tulevat kollegani ja lähiesihenkilöni”. Tämän väittämän mediaani oli 5 ja jopa 55,6 % vastanneista oli täysin

samaa mieltä väittämän kanssa. Suurin osa vastaajista on siis sitä mieltä, että oma tiimi ja lähiesihenkilö on onnistuttu esittelemään hyvin perehdytysprosessin aikana, mikä on tärkeää työyhteisöön sulautumisessa sekä oman työn aloittamisessa. Positiivisesti esiin nousi myös väittämä ”Koin oleva tervetullut osaksi työyhteisöä”, jonka keskiarvovastaus oli ”jokseenkin samaa mieltä” (4,1). Lisäksi 45,3 % vastanneista oli täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Uutena työntekijänä on tärkeää kokea olevansa tervetullut ja tarpeellinen. Esihenkilön onkin huolehdittava, että koko työyhteisö suhtautuu uusiin työntekijöihin positiivisin mielin ja kannustavasti. Ensimmäisten päivien aikana saatu ensivaikutelma työyhteisöstä ja kollegoista vaikuttaa pitkälti uuden työntekijän kokemuksiin, eikä huonojen kokemusten korjaaminen ole aina vaivatonta.

Vastauksia avoimeen kysymykseen ”**Kerro vapaasti kokemuksistasi koskien työyhteisöön perehdyttämistä**” tuli 31 kappaletta. Kuten aikaisemmassakin avoimessa kysymyksessä, vastauksien sisältö oli selkeästi jakautunutta, jälleen kerran kuvastaen kuinka eri tavalla vastaajat ovat työyhteisöön perehdyttämisen kokeneet. Negatiivissävytteisistä kommentteista nostetaan esille seuraavat, jotka jälleen tiivistävät hyvin monien vastauksien sisältöä.

”Olen joutunut itse ottamaan selvää kaikista talon käytänteistä kyselemällä tiimin muilta jäseniltä.”

”Minulla ei ollut selkeää perehdyttäjää ja tuntui, että jäin irralliseksi työyhteisöstä.”

”Perehdyttäjällä ei ollut aikaa. Olisi parempi, että perehdytys aika olisi sidottu molempien kalentereihin.”

Tiimeissä ei ole erityisesti nimettyjä perehdyttäjiä. Uuden henkilön perehdytys tapahtuu muiden töiden ohella. Saat kyllä työkavereilta tietoa ja apua, jos ymmärrät sitä kysyä. Perehdytystä voisi kyllä kehittää paremmaksi niin, että perehtyjä pääsisi nopeammin sisälle taloon/uusiin työtehtäviin.

Monien mukaan perehdytyksen suunnitelmallisuus oli puutteellista ja perehdytys ei varsinaisesti kuulunut kenellekään. Omalla aktiivisuudella on suuri merkitys oppimisessa ja asioiden selvittelyssä, minkä osa vastaajista on kokenut suhteellisen positiiviseksi mutta osalle se on ollut ongelmallista. Myös koronapandemia nostettiin esiin yhtenä syynä siihen, miksi työyhteisöön perehdytys on ollut viimeisen puolentoista vuoden aikana rajoittunutta.

6.4 Työtehtäviin perehdyttäminen

Työtehtäviin perehdyttäminen-osiossa vastaajia oli 129 eli toisin kuin kahden aikaisemman osion kohdalla, tähän viimeiseen osioon vastasivat kaikki. Kuten aikaisemmin mainittiin, koimme toimeksiantajan kanssa, että pelkästään työtehtäviään viimeisen viiden vuoden aikana vaihtaneiden ei ole tarkoituksenmukaista vastata kahteen muuhun osioon koskien työpaikkaan ja työyhteisöön perehdyttämistä sillä ne ovat todennäköisesti jo tavalla tai toisella tuttuja vanhalle työntekijälle. Sen sijaan työtehtäviin perehtyminen koskettaa myös heitä samalla tavalla kuin täysin uusia työntekijöitä.

Koko osion vastauksien keskiarvo oli tasan 3 eli ”en osaa sanoa”. Kaikkiin väittämiin on vastattu suhteellisen tasaisesti ja keskiarvot vaihtelevat 3,5 ja 2,8 välillä. Korkein keskiarvo oli väittämällä ”Perehdytyksessä huomioitiin aikaisempi tietotaitoni” (3,5). 30,2 % vastanneista oli jokseenkin samaa

mieltä väittämän kanssa ja täysin samaa mieltä oli 24 %. Alhaisin keskiarvo oli väittämällä ”Kehitykseni seurattiin perehdytysprosessin aikana” (2,5), jonka kanssa 27,9 % vastaajista oli täysin eri mieltä. 9,3 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa mutta pääpaino oli selkeästi asteikon toisessa päässä.



KUVA 9. Työtehtäviin perehdyttäminen - vastauksien keskiarvot

On positiivista, että noin kolmasosa vastanneista kokee, että heidän aikaisempi tietotaitonsa on huomioitu jossain määrin perehdyttämisen aikana. Uuden työntekijän taustan ja taitojen selvitys heti alkuun on tärkeää, sillä näin perehdyttämistä voidaan muokata vastaamaan juuri tämän henkilön vaatimuksia. Resurssit voidaan ohjata oikeisiin toimiin ja prosessi sujuu näin tehokkaammin. Ideaalissa tilanteessa perehdytettävä saa kattavasti ja tarvitsemallaan tasolla tietoa kaikista perehdytysprosessin osa-alueista. Kehityksen seuranta perehdytysprosessin aikana ei välttämättä ole se tunnetuin ja tärkein osa useiden organisaatioiden käytäntöjä ja se näkyy vastauksista. Vaikka perehdytysprosessi itsessään olisi hyvin organisoitu ja toimiva, voi oppimisen seuranta jäädä taka-alalle. Ottaen huomioon vastauksissa muutenkin esille nousseet epäkohdat koskien prosessin epäselvyyttä ja tasa-laatuisuutta, on kehityksen seuranta todennäköisesti jäänyt toimeksiantajaorganisaatiossa vähemmälle huomiolle.

Avoimeen kysymykseen ”**Kerro vapaasti kokemuksistasi koskien työtehtäviin perehdyttämistä**” tuli runsaasti vastauksia, 37 kappaletta. Suurin osa vastauksista kritisoi perehdyttämisen

epäselvyyttä ja sille varatun ajan pituutta. Edelleen monien mielestä paljon vastuuta jätettiin perehdyttävälle itselleen ja hänen kyvyilleen kysyä apua tai etsiä tietoa itsenäisesti.

”Korona-aika vaikutti väistämättä perehdytykseen. Omiin työtehtäviini koen saaneeni hyvää perehdytystä, mutta yleiset perehdytysmateriaalit ja ohjeet eivät tukeneet perehtymistäni.”

”Tehtäviin perehdyttäjänä toimi henkilö, joka oli myös talossa uusi. Käytänteet eivät olleet oikein selvillä, perehdytysuunnitelmaa ei ollut (tai emme sitä mistään löytäneet) ja aikaa perehdyttämiseen oli vähän.”

”Uusiin työtehtäviin siirryttäessä suunniteltu perehdytys puuttui kokonaan. Perehtyminen liian itsenäistä, mikä saattaa lisätä työn kuormitusta/stressiä.”

Perehdyttäminen [pehdyttäminen] on täysin työntekijän itsensä vastuulla. Esimies ei ota siitä mitään vastuuta eikä siitä huolehdi. Itse pitää perehdyttäjensä etsiä ja apua osata kysyä. Paljon pitää mallisjärkeä käyttää, kun mitään ohjekirjastoa ei ole, josta voisi asioita tarkistaa. Työ sisältää paljon hiljaista tietoa ja paljon oletetaan, että mahdollinen perehdyttäjä on jo kertonut asioita. Kukaan ei seuraa eikä huolehdi, että työntekijä todella osaa tehtävät.

”Perehdytykseni oli aivan liian lyhyt.”

Useamman kerran vastauksissa nousi esiin tilanne, jossa kollega on toiminut perehdyttäjän roolissa mutta valmiudet tehtävään eivät välttämättä olleet tarpeeksi hyvät. Kiire, selkeiden ohjeiden ja yleisen valvonnan puute ovat vaikuttaneet monien kyselyyn vastanneiden perehdytyskokemukseen. Työn aloitus ei ole ollut niin sujuvaa ja tehokasta kuin se voisi toimivan perehdytysprosessin avulla olla ja henkilöstö on kiinnittänyt tähän myös huomiota. Viimeisen osion avoimeen kysymykseen ei juurikaan tullut selkeästi positiivisia kommentteja mutta muutamista vastauksista voisi päätellä, että omatoimisuus ja oman aktiivisuuden painotus perehdytysprosessissa ei ehkä ole ollut taktiikkana paras mutta heidän kohdallaan tulokset ovat silti olleet kohtuullisia.

6.5 Kehitysehdotukset

Työtehtäviin perehdytys- osion jälkeen kyselyn vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti, **miten perehdytysprosessia pitäisi heidän mielestään tulevaisuudessa kehittää**. Kysymykseen tuli 50 vastausta mikä oli hyvin positiivinen yllätys. Toisin sanoen 129 kyselyyn vastanneesta henkilöstä 38 % kertoi ajatuksiaan koskien perehdytysprosessin kehittämistä. Tämä kertoo siitä, että aihe on vastaajille tärkeä ja he kokevat, että kehitystyön tekeminen on tarpeen. Kyselyn avulla he voivat olla mukana vaikuttamassa siihen, miten organisaation tulevaisuuden perehdytyskäytänteet rakentuvat.

Kehitysehdotuksista nousi selvästi esiin muutamat teemat, jotka esiintyivät valtaosassa vastauksista. Näitä ovat perehdytysprosessin selkeys, järjestelmällisyys, kokonaisuuden hahmottaminen, sekä ajankäyttö. Teemat eivät tulleet yllätyksenä, sillä samat seikat ovat korostuneet myös kyselyn suljetuissa kysymyksissä. Juuri tämän vuoksi avoimien kysymyksien käyttäminen oli hyödyllinen idea,

näin vastaajat saavat halutessaan avata syitä vastauksiensa takana ja antaa konkreettisia esimerkkejä sekä kehitysideoita. Seuraavien alaotsikoiden alla nostetaan esiin tähän avoimeen kysymykseen vastanneiden mielipiteitä suorina lainauksina.

6.5.1 Selkeys ja järjestelmällisyys

Toimivan ja kaikkia osapuolia hyödyttävän perehdytysprosessin ytimeen kuuluu vahvasti selkeät säännöt ja toimintatavat. Prosessi toimii sujuvasti, kun kaikki noudattavat yhteisiä protokollia ja tietoa välitetään uusille työntekijöille yhdenmukaisesti. Erityisesti työpaikkaan perehdyttämisessä yhteisten perehdytysohjeiden hyöty on suuri. Organisaation toiminnasta, rakenteesta ja tulevaisuuden näkymistä on helpompi välittää selkeää tietoa perehdytettävälle, kun kaikki oleellinen tieto on päivitettyä ja selkeästi koottu yhteiseksi materiaaliksi, jota koko organisaatio hyödyntää.

”Selkeät ja ajantasaiset ohjeet, perehdytysjakso missä käytäisiin läpi selkeästi esim. [organisaation käyttämä verkkopalvelu] käyttö, työaika-asiat ja kirjaukset ym. järjestelmät. Liikaa erilaisia tulkintoja tai ohjeita on liikaa, joita jokainen joutuu soveltamaan itsekseen.”

Mitä kaikkien [organisaation nimi] työskentelevien pitäisi tietää, esim. strategiasta, toimipaikoista, ydinprosesseista, saatavasta rahoituksesta, kehittämistoiminnasta... Nykyinen perehdytysmateriaali ei ole ajan tasalla. Pitäisi myös ensiksi lyödä säännöt esim. kokouskäytännöille, jotta niihin voisi perehtyä.

”Työhön kuuluu paljon rutiininomaisia asioita, kuten päiväkirjat, matkasuunnitelmat, koulutuksiin liittyvät prosessit, yms. Nämä asiat pitäisi listata josta voisi tarkistaa mitä kaikkea työntekijän tulisi tietää. Listan mukaiset asiat/prosessit pitäisi olla jollain tasolla aukikirjoitettuna.”

”Selkeä checklista. Nyt mentiin enemmänkin tilanteesta toiseen, kun sellainen tuli eteen.”

Perehdyttäjän roolissa oleva työntekijä voi vaikuttaa merkittävästi siihen, miten selkeästi prosessi ja tiedonvälitys toimii. Sen vuoksi perehdyttäjän valintaan pitäisikin kiinnittää erityistä huomiota. Perehdyttäjiä voi olla useampia ja välillä onkin tehokkaampaa hyödyntää eri ihmisten ammattitaitoa perehdyttäessä uutta työntekijää työn eri osa-alueisiin. Tällöin on kuitenkin huomioitava se, että vastuu on jaettu selkeästi ja kaikki perehdyttäjät ovat tietoisia toistensa tekemisistä.

Onneksi oli muutakin tukea yhteisössä tarjolla kuin vain perehdyttäjän tuki. Muuten ois ollu hätää kärsimässä. Perehdyttäjän tulisi olla rauhallinen ja johdonmukainen toimissaan - - Perehdyttämisen sisällöt olisi myös oltava paremmin tiedossa. Mulla ei ainakaan ole mitään käryä jos joutuisin nyt perehdyttäjäksi, että mitä minun tulisi tehdä (pakollisia, organisaatiotasoisia läpikäytäviä asioita).

”Olisi hyvä jos työsuhteen alussa olisi rauhallisempi työtilanne varsinkin henkilöllä, joka perehdyttää varsinaiseen työtehtävään, jolloin perehdyttäjällekin olisi mukavampaa opastaa uutta työntekijää kun omat tehtävät eivät sen takia ruuhkaudu.”

Työhön pitää kasvaa, perehdytysjakso tulee ennakoida. Perehdyttäjällä tulee olla nykyaikaiset tiedot kaikesta. Tämä on työnantajan [työnantajan] vastuulla määrätä oikea henkilö tähän työhön. Työnantajahan vastaa perehdytyksestä, ei välttämättä anna sitä.

Perehdytysprosessin suunnittelussa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota sääntöjen ja ohjeiden yksiselitteisyyteen ja napakkuuteen. Kun ohjeet on helppoja ymmärtää ja omaksua, on niiden välittäminen uudelle työntekijälle myös helpompaa. Vakiintuneet toimintatavat- ja mallit luovat stabiilit olosuhteet ja sopeutuminen työyhteisöön ja uusiin rutiineihin tulee näin vaivattomammaksi.

6.5.2 Kokonaisuuden hahmottaminen

Koska perehdyttäminen on moniosainen prosessi, olisi sen suunnittelussa tärkeää huomioida kaikki osa-alueet, jotta kokonaisuudesta tulisi ehjä. Asiat käydään läpi tietyssä järjestyksessä, ja jokaisen osa-alueen on tarkoitus tukea seuraavaa ja luoda kokonaisuus, joka edesauttaa uuden työntekijän sulautumista osaksi organisaatiota. Prosessia luodessa tulee muistaa mihin sillä pyritään: mitä uuden työntekijän halutaan osaavan ja tietävän kun perehdytys on ohi. Luonnollisesti työntekijä ei tiedä mitä hänelle ei kerrota, eikä häneltä voida olettaa toimia, joihin hän ei ole saanut opastusta. Eri työtehtäviin tarvitaan erilaisia taitoja ja tietoa, joten perehdytysprosessi tulisi sisältää kaikille yhteisen osuuden lisäksi yksikkö- ja työtehtävä kohtaiset opasteet.

Kaikilla aloilla ja työtehtävissä koko [organisaation nimi] yhtenäinen ennalta sovitettu perehdytysprosessi, jossa tulee käydä läpi ennalta sovitut asiat. Tietokoneet ym. laitteet ja salasanat ja muut tulisi olla heti niin valmiina, kuin vain voi olla. Uudelle työntekijälle nimetään perehdyttäjä(t) ja varataan heille tarpeeksi työaikaa. Perehdytykseen [perehdytykseen] perehdyttäjäille myös pieni koulutus, mitä sen tulee sisältää ja miten toimitaan. Näin homma hoidetaan kunnolla, ja tämä antaa myös hyvän kuvan työnantajasta ulospäin.

”Kokonaiskuvan hahmottamista ja oman työnkuvan osuutta prosessissa tulisi parantaa.”

”1. Perehdytys suunnitelma 2. Nimetty perehdyttäjä 3. Selkeät ja yhdenmukaiset toimintamallit 4. Kuittauksella tai muulla vastaavalla tsekkaus listalla perehdytyksen onnistumisen varmistaminen 5. Perehdytysmateriaali/ohje/nimetyt vastuuhenkilöt.”

”Ainakin olisi hyvä selkeä peruspaketti yleisistä asioista ja mistä niihin liittyvät asiat/tiedot löytyvät eri tietojärjestelmistä. Perehdytyksen jälkeen asioihin voisi palata myöhemmin. Perehdytys olisi hyvä olla kaksi vaiheinen ja vielä seuranta esim. kehityskeskustelun yhteydessä.”

Työntekemisestä ja toimintatavoista on arvokasta saada palautetta. Se korostuu etenkin perehdytyksen aikana, jotta henkilö tietää olevansa oikealla tiellä. Siis aktiivista ja johdonmukaista palautteen antamista ensi päivästä alkaen! Organisaation, lähityöyhteisön sekä henkilön omaa työhön kohdistuvat tavoitteet olisi tärkeää kirkastaa ja kirjata ylös. On helpompaa saavuttaa tavoitteita, kun tietää ne ja ymmärtää osuutensa kokonaisuudessa.

Kuten aikaisemmin mainittiin, perehdytysprosessissa on hyvä huomioida myös rekrytointi. Ennen kuin varsinainen työ edes alkaa, on tärkeää olla kontaktissa uuden työntekijän kanssa ja valmistella häntä ensimmäistä työpäivää varten. Tässä auttaa esimerkiksi sähköisten materiaalien jakaminen,

joiden avulla työntekijälle voidaan antaa jo tärkeää tietoa organisaatiosta ja sen toiminnasta. Kun ensimmäinen työpäivä alkaa, tulee kaikkien työntekijälle kuuluvien tarvikkeiden olla valmiina. Perehdyttävä huolehtii, että perehdytysprosessi lähtee tehokkaasti ja sujuvasti liikkeelle. Kun ohjeistus on selkeä ja organisaatio on varmistanut, että puitteet ohjeiden noudattamiseen ovat kunnossa, prosessi voi edetä toivotusti. Oppimisen varmistaminen varsinaisen perehdytysprosessin loputtua on osa kokonaisuutta ja prosessin toimivuuden tarkistamista. Kehityskeskustelut ja yleinen palautteen antaminen työnteon lomassa ovat oleellisen tärkeää niin oikeanlaisen toiminnan varmistamisessa kuin perehtyjän kasvamisessa työntekijänä. Perehdytysprosessi voitaisiinkin suunnitteluvaiheessa jakaa osa-alueisiin rekrytoinnista lähtien aina ensimmäisen työvuoden loppuun asti. Osa-alueille määritellään tavoitteet ja niistä vastuussa olevat henkilöt.

6.5.3 Ajankäyttö

Uuden työntekijän ensimmäiset päivät ovat usein kiireisiä ja uutta tietoa tulee jatkuvasti joka puolelta. Ajankäyttö on siis pidettävä mielessä prosessia suunnitellessa, niin uuden työntekijän kuin perehdyttäjän osalta. Oppimiseen tarvitaan aikaa ja rauhaa, jotta perehdytettävä saa prosessista maksimaalisen hyödyn. Myös perehdyttävä tarvitsee tarpeeksi aikaa omiin tehtäviinsä tutustumiseen ja kokonaisuuden hallintaan. Jos perehdyttäjällä ei ole aikaa noudattaa perehdytys suunnitelmaa ja varmistaa uuden työntekijän osaaminen, valuu työ hukkaan.

”Olisi hyvä jos työsuhteen alussa olisi rauhallisempi työtilanne varsinkin henkilöllä, joka perehdyttää varsinaiseen työtehtävään, jolloin perehdyttäjällekin olisi mukavampaa opastaa uutta työntekijää kun omat työtehtävät eivät sen takia ruuhkaudu.”

”Standardoida koko prosessi ja määrittää perehdytyksestä vastaavat henkilöt. Resurssoida ja aikatauluttaa perehdytys niin, että siihen on oikeasti aikaa, ettei se tule tehtyä kaiken muun ohessa häitälemällä.”

Yksityiskohtainen perehdytys suunnitelma pitäisi olla olemassa vastuhenkilöineen. Perehdytettävälle pitäisi järjestää työsuhteen alussa aikaa omaksua asioita, kulkea jonkun kollegan mukana seuraamassa miten asioita hoidetaan. Myös perehdyttäjälle pitäisi olla aikaa hoitaa homma kunnolla. Järjestelmien peruskäyttöön pitäisi olla helposti saatavilla oleva ohjeistus - -, koska asiat perehdytyksen jälkeen unohtuvat tietotulvassa.

Ihanteellista perehdytysprosessin kannalta olisi, että se olisi joustava ja sitä pystyttäisiin muokkamaan vastaamaan perehdytettävien henkilökohtaisia tarpeita. Prosessia käytäisiin läpi huomioiden uuden työntekijän ammattitaito ja tausta vastaavissa tehtävissä, jos sitä on. Prosessin osapuolet kommunikoisivat herkästi ja tahtia voitaisiin joko hidastaa tai nopeuttaa, riippuen täysin siitä miten perehdytettävä kokee pystyvänsä omaksumaan uusia asioita. Ihanteellista perehdyttäjän puolesta olisi taas saada keskittyä täysin uuden työntekijän perehdyttämiseen, varsinkin ensimmäisten päivien aikana. Omat työtehtävät voitaisiin delegoida muiden henkilöiden hoidettavaksi siksi aikaa, jotta perehdyttäjän ei tarvitse huolehtia kasaantuvasta työtaakasta. Perehdyttävä voisi näin antaa täyden panoksen perehdytysprosessille ja näin huolehtia omalta osaltaan, että kaikki etenee suunnitellusti.

Avoimeen kysymykseen ”Tähän voit halutessasi kertoa, miten perehdytysprosessia pitäisi tulevaisuudessa kehittää” vastanneiden mielestä prosessia pitäisi siis mahdollisimman selkeäksi ja mahdollisimman yksiselitteiseksi, jotta eriävät käytännöt ja mielipiteet eivät hankaloita perusasioiden ymmärtämistä. Perehdytys tulisi huomioida kokonaisuutena ja prosessin tulisi sisältää myös osaamisen seuranta, jotta perehdytyksen onnistuminen pystytään varmistamaan ja uutta työntekijää voidaan tukea myös varsinaisen perehdytyksen päätyttyäkin. Prosessi tarvitsee aikaa ja se tulisi huomioida sitä suunnitellessa. Kiire luo stressiä niin perehtyjälle kuin perehdyttäjällekin, joten aikaa oppimiseen ja uuteen ympäristöön sopeutumiseen tulisi varata mieluummin liikaa kuin liian vähän. Kun osapuolilla on tarpeeksi aikaa, voidaan perehdytystä suorittaa rauhassa ja niin, ettei uuden työntekijän päätä tukita tietotulvalla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kokonaisuus huomioon ottaen koen, että toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle tehty kyselytutkimus oli onnistunut ja sillä saatiin kerättyä hyödyllistä tietoa. Kyselyyn vastattiin aktiivisesti ja erityisesti avoimiin kysymyksiin vastaamiseen oli selkeästi käytetty aikaa. Vastaajilla oli runsaasti mielipiteitä ja oli hienoa, että he käyttivät tämän mahdollisuuden hyväkseen ja antoivat palautetta työnantajalleen. Vaikka palaute tämän kaltaisissa kyselytutkimuksissa voi usein olla korostetun negatiivista anonyymiteetin antaman suojan vuoksi, on toimeksiantajaorganisaatiossa varmasti henkilöitä, jotka kokevat läpikäymänsä perehdytysprosessin hyvinkin toimivaksi. Epäilemättä tasalaatuisuus nykyisessä prosessissa vaatii kuitenkin kehittämistä ja se onkin jo organisaation tiedossa.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuskyselyn pohjalta voidaan suoraan nähdä, että nykyiset käytännöt eivät ole ainakaan kyselyn kohdejoukon mielestä niin toimivat kuin niiden pitäisi olla. Monien mielestä perehdyttämiseltä puuttuu selkeät säännöt ja ohjeet, joita noudattamalla perehdytystoimet tulisivat varmasti käytyä läpi. Kiire ja epäselvät työnjaot perehdyttäjien kesken aiheuttavat myös ongelmia perehdytettävälle, ja perehdytys jääkin vajaaksi tai sitä ei periaatteessa ole lainkaan. Näin ainakin osa vastaajista on asian kokenut.

Olisikin siis tärkeää lähteä rakentamaan vahvaa pohjaa uudelle perehdytysprosessille, jonka kehittämisessä voisi olla osallisena henkilöstöhallinnon ammattilaisten lisäksi myös lähiesihenkilöitä sekä muita henkilöstöryhmien edustajia. Kaikille yhteisen perehdytysmateriaalin tulisi olla rakennettu niin, että sen sisältämä tieto on ajankohtaista ja oleellista uudelle työntekijälle. Mistä kaikesta koskien organisaation toimintaa, tapoja, tulevaisuutta ja kehitystä olisi tärkeä tiedottaa asiasta täysin tietämätöntä henkilöä? Tällainen yleistietopaketti voitaisiin rakentaa joko paperisena versiona, jota perehdytettävä voisi lukea rauhassa omalla ajallaan sekä käydä läpi perehdyttäjänsä kanssa tai sähköisesti esimerkiksi Intranettiin, missä tietoja olisi helppoa päivittää tarvittaessa. Organisaation toiminnan ymmärtäminen on tärkeä osa sulautumista osaksi henkilöstöä ja tällaisia yleisiä asioita olisikin tarpeen käydä läpi kiireettä ensimmäisinä päivinä.

Työyhteisöön tutustuminen jää pääasiallisesti perehdyttäjän ja lähiesihenkilön vastuulle. Organisaation tuottamassa perehdytys suunnitelmassa pitäisi kuitenkin olla oma osa-alue sekä aika varattuna myös pelkälle tutustumiselle. Uusi työntekijä voisi esimerkiksi ensimmäisten työpäivien aikana käydä tapaamassa kaikkia omassa tiimissä työskenteleviä sekä myös henkilöitä hallinnossa ja muissa henkilöstöryhmissä, mikäli se on mahdollista. Näin pelkistä nimistä ja titteleistä tulisi oikeita henkilöitä uuden työntekijän mielessä ja jatkossa yhteistyö, avun pyytäminen sekä muu kontaktin ottaminen helpottuu. Yhteiset kahvihetket sekä työajan ulkopuolella järjestetyt tapahtumat tuovat työyhteisöön muuta ajateltavaa kuin pelkkä työ ja henkilöstö saa mahdollisuuden tutustua myös henkilökohtaisemmalla tasolla. Työnteko on usein sujuvampaa, kun työyhteisössä on rento ilmapiiri ja ihmiset tietävät toisistaan muutakin kuin vain nimen.

Kuten mainitsin aikaisemmin, mielestäni perehdytysprosessin luomisessa tulisi olla mukana lähiesihenkilöitä ja muita eri työtehtävissä toimivia henkilöitä. Näin prosessin rakentamisessa voidaan huomioida käytännöt ongelmat ja mahdollisuudet, joita pelkät henkilöstöhallinnon ja johdon edustajat eivät välttämättä osaa edes ajatella. Näin vältetään tilanteet, missä perehdyttäjien on tehtävä omia päätöksiä ja poikettava annetuista perehdytysohjeista, kun ne eivät toimikaan käytännön perehdytystilanteessa syystä tai toisesta. Juuri työtehtäviin perehdyttämisessä tulee huomioida tehtäväkohdaiset erot ja se, mikä on oleellista ja mikä taas voi jäädä vähemmälle huomiolle. Jokaiselle henkilöstöryhmälle ja työtehtävälle olisikin hyvä olla oma perehdytysuunnitelma, jota hyödynnettäisiin ja sovellettaisiin tarvittaessa vastaamaan uuden työntekijän omaa työhistoriaa ja tarpeita.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin mielestäni hyvin. Kyselytutkimuksen toteutus onnistui ja kohderyhmä vastasi siihen aktiivisesti. Hyödyllistä tietoa saatiin suljettujen kysymyksen kautta mutta todellinen yllätys oli vastaajien runsas aktiivisuus avoimien kysymysten kohdalla. Jokaiseen avoimeen kysymykseen tuli useita kymmeniä vastauksia, joiden avulla kohderyhmän näkemykset ja mielipiteet pääsivät selkeästi esille. Eri kysymystyylien yhdistelmä kyselyssä toimi siis erinomaisesti ja tulosten tarkastelu oli mielenkiintoista. Koska vastaajat olivat aktiivisia ja jakoivat avoimesti kokemuksiaan perehdytyskäytännöistä, tuntui kehitysehdotuksien muodostaminen oikeasti merkitykselliseltä. Kyselyllä kerättiin paljon arvokasta tietoa ja toimeksiantajaorganisaatio voi ehdottomasti hyödyntää tätä tulevaisuuden kehitystoimissaan ja mahdollisesti tehdä lisätutkimuksia organisaation sisällä. On mielestäni positiivinen merkki, että kyselyn kohderyhmän vastausaktiivisuus oli korkea. Aihe kiinnostaa henkilöstöä ja heillä on siihen liittyen paljon erilaisia mielipiteitä, joiden huomioiminen antaa uutta näkökulmaa kehitystyössä.

7.2 Eettisyys- ja luotettavuuskysymykset

Kun kyseessä on opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa kohderyhmästä ja tulosten perusteella muodostaa johtopäätöksiä, on ammattikorkeakoulujen yhteisiä eettisiä ohjeita tärkeää noudattaa. Oleellimmat ohjeet omaan työhöni ja aiheeseen liittyen koskevat henkilötietojen käsittelyä ja tietosuojaa. Vaikka tutkimukseen liittyvässä kyselyssä vastaajilta ei vaadittu yksilöiden tunnistamiseen tarvittavia tietoja, täytyi vastauksien käsittelyssä huomioida henkilötietojen käsittelyperusteet, tutkittavien suostumus sekä tulosten anonymisointi. Lisäksi huomioon tuli ottaa EU:n tietosuoja-asetus ja tietosuoja laki. Teoriaosaa kirjoittaessa täytyi huomioida erityisesti tekijänoikeuslaki ja varmistaa, että kaikki lähdemateriaali on selkeästi mainittu. (Arene julkaisuaika tuntematon, 7–12.)

Koska työssä käsitellään organisaation henkilöstöä ja tarkoituksena on saada tietoa kohderyhmän mielipiteistä koskien heidän työpaikkaansa, on anonymiteetin säilyttäminen olennaista. Taustakysymyksiä valmistellessani koin, että esimerkiksi vastaajien sukupuolella ei tässä kyselyssä ole merkitystä. Vastaajien ikä, henkilöstöryhmä ja tausta koskien perehdyttämisestä olivat mielestäni ainoat oleelliset taustamuuttujat. Kyselyn tarkoituksena ei ole tunnistaa yksilöitä vaan selvittää kuinka moni on kokenut oman perehdytysprosessinsa samalla tavalla ja minkälaisia huomionarvoisia seikkoja nousee esille useista vastauksista. Vastaajien henkilöllisyydellä ei siis ole mitään merkitystä, vaan huomion keskipisteessä ovat heidän kokemuksensa, joita voidaan käyttää kehittämään perehdytyskäytäntöjä.

Toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelee useita satoja henkilöitä, joten kysely oli järkevää kohdentaa pienempään kohdejoukkoon. Viimeisen viiden vuoden aikana perehdytysprosessin tavalla tai toisella läpikäyneet henkilöt olivat ihanteellinen joukko, johon kysely voitiin kohdistaa, sillä heiltä saatu tieto on mahdollisimman tuoretta ja sen vuoksi hyödyllisintä kehitysprosessissa. Koska tällaisia henkilöitä on organisaatiossa noin 270, eivät saadut tulokset luonnollisesti voi kuvastaa koko henkilöstön mielipiteitä. Tuloksiin täytyy siis suhtautua kriittisesti, sillä mitään ehdottomia johtopäätöksiä ei voida tehdä tällaisen otannan perusteella. Tuloksien perusteella voidaan kuitenkin saada vihjeitä siitä, mitkä seikat ovat näiden kohderyhmään kuuluvien vastaajien mielestä kehityksen tarpeessa ja kuinka moni on samaa mieltä.

Linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille sähköpostitse piilokopiona ja viestiin sisältyi linkki tietoturvailmoitukseen. Viestin vastaanottajalla täytyy aina olla mahdollisuus tutustua tietosuojailmoitukseen, sillä se sisältää tiedon siitä, miten hänen antamia tietoja käsitellään ja mihin niitä käytetään. Tähän opinnäytetyöhön sisältyvän kyselyn tulokset jaettiin sellaisenaan vain toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilöiden kanssa eikä niitä päässyt tarkastelemaan kukaan ulkopuolinen. Tuloksia säilytettiin vain niin kauan kuin opinnäytetyön kirjoittaminen ja valmistelu vaati, minkä jälkeen tulokset hävitettiin.

7.3 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen on ollut kaikin puolin yllättävä kokemus. Monin tavoin asiat ovat menneet täysin eri tavalla kuin miten olin ne alun perin suunnitellut, vaikka lopputulos vastaakin suurelta osin omaa visiotani. Alkupalvelusta 2020 opinnäytetyön toimeksiantosopimukseen työn valmistumisajan kohdaksi muotoutui kevät 2021 ja aikataulu vaikutti vielä siinä vaiheessa mahdolliselta. Kuitenkin viimeisten kurssien suorittaminen ja ammatillisen harjoittelupaikan etsiminen kevätpalvelulla veivät yllättävän paljon aikaa ja voimavaroja. Teoriaosuus ja tutkimuskysely valmistuivat kuitenkin loppukeväästä ja kysely saatiin lähetettyä vastaajille toukokuun aikana. Edellisenä talvena määritelty aikataulu oli tässä vaiheessa jo ohitettu ja oli suhteellisen nopeasti selvää, ettei työ tulisi valmistumaan edes kesän aikana. Aloitin keväällä työskentelemään täysipäiväisesti harjoittelupaikassani, jolloin luonnollisesti suurin osa ajasta meni omaan perehtymiseeni uudessa työpaikassa. Vaikka tämä veikin paljon aikaa opinnäytetyön edistämiseltä koin, että perehdyttävänä toimiminen täysin uudessa ympäristössä antoi minulle paljon käytännön näkemystä kaiken lukemani kirjallisuuden lisäksi. Perehdytysprosessin läpikäyminen vahvisti näkemystäni siitä, mikä kyseisessä prosessissa on oleellisen tärkeää ja huomasin kiinnostäväni enemmän huomiota tämän organisaation perehdytyskäytäntöihin kuin mitä olen aikaisempien työpaikkojeni kanssa tehnyt.

Kesän aikana opinnäytetyö edistyi hitaasti mutta syksyn tullessani työn tekeminen oli helpompaa ja kokonaisuus alkoi vihdoinkin hahmottua. Jälkeenpäin ajatellen olisi todennäköisesti ollut parempi vaihtoehto tehdä opinnäytetyö loppuun tehokkaasti vielä vuoden ensimmäisen puolikkaan aikana mutta toisaalta tällainen tahti olisi voinut viedä turhan paljon energiaa kaikelta muulta. Toimeksiantajaorganisaatio ei ole omalta osaltaan asettanut työn valmistumiselle minkäänlaista takarajaa tai muuten-

kaan antanut sen kummempia aikarajoja lukuun ottamatta kyselyn ajankohtaa. Kyselyn tulokset luovutettiin yhteyshenkilöille heti kyselyn vastausajan päätyttyä, joten senkään puolesta työn valmistumiselle ei asetettu paineita. Vaikka tämä onkin yksi syistä siihen, miksi opinnäytetyöllä ei loppujen lopuksi ollut kunnollista aikataulua, omassa tahdissa tekeminen oli itselleni hyvin tärkeää. Koen, että näin sain parhaiten sulautettua opinnäytetyön kirjoittamisen työnteon ja muun elämän ohelle.

Kuten tarkoitus onkin, opinnäytetyö on ollut kaikista vaativin tehtävä opintojen aikana. Vaikka apua työn tekemiseen on tarjolla, on kaiken hallinnointi omassa käsissä. Alkuun tämä kaikki tuntui melkein ylivoimaiselta, erityisesti siinä hetkessä, kun työn aikataulutus meni täysin uusiksi. Aikaisemmin kaikki opintoihin liittyvät raportit ja muut kirjoitustehtävät on tehty enemmän tai vähemmän ryhmätyöskentelynä, joten opinnäytetyön aloittaminen ja organisoiminen täysin yksin on ollut hyvin kasvattava kokemus. Kaikki työ on yksin itselläni, mikä on pakottanut tekemään ja miettimään asioita syvällisemmin, joten luonnollisesti työtä tehdessä koen kehittyneeni erityisesti kirjoittajana mutta myös tutkimustyön tekeminen täysin alusta itsenäisesti on ollut mielenkiintoinen kokemus. Toisaalta koen saaneeni myös paljon uusia näkemyksiä koskien perehdyttämistä ja uuteen työyhteisöön sulautumista. Perehdyttäminen on vaativa prosessi kaikille osapuolille ja aiheeseen tarkemmin tutustuneena uskon, että tästä on hyötyä jatkossa omassa työelämässäni, riippumatta siitä toiminko perehdyttävänä vai perehdyttäjänä.

Opinnäytetyön sisältämällä kyselytutkimuksella onnistuttiin selvittämään mitä mieltä valittu kohde-ryhmä on nykyisistä perehdytyskäytännöistä ja mitä osa-alueita siinä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää paremmaksi. Koen, että tutkimuskysymyksiin saatiin siis selkeät vastaukset ja kyselyn tuloksien perusteella toimeksiantajaorganisaation johdon on helpompi alkaa pohtia kehitystoimenpiteitä. Työlle asetetut tavoitteet siis saavutettiin, vaikka käytännön työskentely jätti toivomisen varaa. Työn valmistumisesta ei missään vaiheessa ollut epäilystäkään mutta olisi ollut realistista, että opinnäytetyö olisi saatu maaliin jo alkusyksyn aikana. Tiukempi aikataulutus ja selkeiden tavoitteiden asettaminen työn tekemiselle olisivat jouduttaneet työn valmistumista huomattavasti, joten jälkikäteen ajatellen nuo ovat sellaisia seikkoja mihin olisin voinut kiinnittää enemmän huomiota. Kuitenkin lopputulos on mielestäni kaikki projektin osa-alueet huomioiden hyvä, joten venynyt aikataulu ei muodostunut itselleni suureksi ongelmaksi. Jos jotain, aikataulutuksen toimivuuteen voin kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuuden projekteissa.

LÄHTEET

- Arene julkaisuaika tuntematon. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Pdf-tiedosto. http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382 Viitattu 23.8.2021.
- Bersin, Josh 2015. Culture: Why it's the hottest topic in business today. Forbes 13.3.2015. <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/03/13/culture-why-its-the-hottest-topic-in-business-today/?sh=6b88c31f627f>. Viitattu 30.3.2021.
- Caldwell, Cam & Peters, Ray 2018. New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. Teoksessa Emerald Group Publishing Limited (toim.) The Journal of Management Development. Vol. 37, 27-39. <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/2008318297/fulltext/690664FF5B864147PQ/2?accountid=27296>. Viitattu 14.4.2021.
- Cesário, Francisco & Chambel, Maria José 2019. On boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. Teoksessa Emerald Group Publishing Limited (toim.) International Journal of Organizational Analysis. Vol. 27, 1465-1479. <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/2299460157/abstract/B3405A164EC54939PQ/1?accountid=27296>. Viitattu 9.4.2021.
- Eklund, Annina 2020. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Vantaa: Grano Oy
- Eklund, Annina julkaisuaika tuntematon. Hyvä perehdytysuunnitelma on organisaation näköinen ja muokattavissa – lataa mallipohja. Brik.fi blogi. <https://www.brik.fi/hyva-perehdytysuunnitelma-on-organisaation-nakoinen/>. Viitattu 12.4.2021.
- Farren, Caela 2007. Help New Hires Succeed: Beat the Statistics. MasteryWorks, Inc. Pdf-tiedosto. <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>. Viitattu 12.2.2021.
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Verkkokirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Viitattu 7.4.2021.
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Kettunen, Laura 2020. Työkaarijohtamisen kehittäminen koulutusorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta. Savonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020090320087> Viitattu 15.6.2021.
- Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia
- Rantanen, Susanna 2016. Yrityskulttuuri: hit or miss? Yrittäjät.fi blogi. 9.2.2016. <https://www.yrittajat.fi/blogit/yrittajan-ytimessa/yrityskulttuuri-hit-or-miss>. Viitattu 29.3.2021.
- Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon. Mittaaminen: muuttujien ominaisuudet. Verkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/ominaisuudet/>. Viitattu 20.8.2021.
- Toimeksiantajaorganisaatio. Henkilöstökertomus 2019. Sijainti: toimeksiantajaorganisaation sisäinen intranet. Viitattu 12.9.2021.
- Työsopimuslaki 2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>. Viitattu 18.3.2021.

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojausta. Verkköjulkaisu. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojausta. Viitattu 24.3.2021.

Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Verkköjulkaisu. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojausta/tyosuojausta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus#c42737b0. Viitattu 2.4.2021.

Työturvallisuuslaki 2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>. Viitattu 18.3.2021.

Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. HELDA-Helsingin yliopiston digitaalinen arkisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 10.8.2021.

Viitala, Riitta 2015. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Pdf-tiedosto. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf> Viitattu 11.8.2021.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari

LIITE 1: SAATEVIESTI

Hyvä vastaanottaja,

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jonka toimeksiantajana toimii [REDACTED]. Opinnäytetyö käsittelee perehdytysprosessia ja tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa [REDACTED] henkilöstön näkemyksiä nykyisen perehdytyksen toimivuudesta. Vastauksia hyödynnetään perehdytysprosessin kehitystyössä, joten vastauksesi ovat todella tärkeitä.

Tämän kyselyn vastaanottajat on rajattu viimeisen viiden vuoden aikana [REDACTED] palkattuihin tai saman aikavälin aikana talon sisällä työtehtäviään vaihtaneisiin työntekijöihin. Rajauksen tarkoituksena on kerätä mahdollisimman tuoreita kokemuksia nykyisistä perehdytyskäytännöistä.

Kysely tehdään anonymisti eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tulosten pohjalta. Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia ja vastausaikaa on 25.5.2021 saakka.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/F7C1A50CA23A91D1>


Kyselyn [tietosuojailmoitus](#)

Kiitos yhteistyöstä

Susanna Purovesi
susanna.purovesi@edu.savonia.fi
Savonia ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

LIITE 2: TUTKIMUSKYSELY

Perehdytys

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Perehdytys tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi tai jo organisaation palveluksessa oleva työntekijä tutustuu kokonaisvaltaisesti työpaikkaan organisaationa, työympäristöön ja kollegoihin sekä omiin uusiin työtehtäviinsä.

Vastaamalla tähän kyselyyn hyväksyn tietojeni keräämisen tietosuojailmoituksessa kuvatulla tavalla.

Taustakysymykset**1. Ikäryhmä ***

- 20-30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- 51-65 vuotta

2. Henkilöstöryhmä *

- Opetushenkilöstö
- Muu henkilöstö
- Esihenkilö

3. Millaisessa tilanteessa olet vastaanottanut perehdyttämistä? *

- Olen aloittanut uutena työntekijänä
- Olen vaihtanut työtehtäviä
- Olen aloittanut uutena työntekijänä ja vaihtanut työtehtäviä

Työpaikkaan perehdyttäminen: perehdytettävä tutustuu työnantajaan organisaationa sekä sen arvoihin, toimialaan, toiminta-ajatukseseen, prosesseihin ja käytänteisiin eli vakiintuneihin toimintatapoihin.

Valitse väittämistä se, joka vastaa kokemustasi parhaiten. 1= täysin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 5= täysin samaa mieltä.

4. Työpaikkaan perehdyttäminen

	1 	2 	3 	4 	5 
Minulle esiteltiin monipuolisesti tietoa työpaikastani perehdytyksen alussa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin, että sain hyvän yleiskuvan organisaation toiminnasta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin ymmärtäväni mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii (missio, visio) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyin sisäistämään organisaation toiminta-ajatuksen ja näkemään itseni osana yrityksen toimintaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tärkeimmät käytänteet kerrottiin minulle heti alussa (esim. palvelussuhde – ja tietosuoja-asiat, kokouskäytänteet) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys organisaation sääntöihin oli selkeää ja yhdenmukaista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsin heti sisälle organisaation sisäisiin verkostoihin (esim. Intra, Teams-tiimit, työryhmät) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuus- ja turvallisuusohjeet huomioitiin ja käytiin läpi yhdessä (esim. Secapp, Intran Turvallisuus-osio) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kerro vapaasti kokemuksistasi koskien työpaikkaan perehdyttämistä

Työyhteisöön perehdyttäminen: perehdytettävä tuodaan osaksi työyhteisöä. Tarkoituksena on tutustua kollegoihin ja organisaatiokulttuuriin. Uusi työntekijä löytää oman paikkansa yhteisössä sekä tuntee omat oikeutensa ja velvollisuutensa.

Valitse väittämistä se, joka vastaa kokemustasi parhaiten. 1= täysin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 5= täysin samaa mieltä.

6. Työyhteisöön perehdyttäminen

	1 	2 	3 	4 	5 
Perehdytyksen aikana minulle esiteltiin tulevat kollegani ja lähiesihenkilöni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua autettiin luomaan kontakteja oman tiimini ulkopuolelle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin, että avun saaminen tarvittaessa oli helppoa ja tiesin keneltä sitä voi pyytää *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin sopeutumisen uuteen yhteisöön helpoksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin olevani tervetullut osaksi työyhteisöä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyin luottamaan perehdyttäjääni ja kääntymään hänen puoleensa ongelmatilanteissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin, että perehdyttäjäni toimi ammattimaisesti ja panosti tehtäväänsä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuu perehdyttämisestä oli jaettu selkeästi perehdyttäjien kesken *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain kattavasti tietoa työhyvinvoinnista ja työsuojelusta ja niihin liittyvistä käytänteistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipiteeni otettiin huomioon ja koin saavani yksilöllistä perehdyttämistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kerro vapaasti kokemuksistasi koskien työyhteisöön perehdyttämistä

Työtehtäviin perehdyttäminen: perehdytettävä tutustuu kokonaisvaltaisesti uusiin työtehtäviinsä ja oppii hallitsemaan häneltä vaaditut toimenpiteet. Työtehtäviin perehdyttämistä tulee järjestää uusille työntekijöille mutta myös aina kun entisten työntekijöiden työtehtävät muuttuvat oleellisesti tai käyttöön otetaan uusia järjestelmiä tai laitteita.

Valitse väittämistä se, joka vastaa kokemustasi parhaiten. 1= täysin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 5= täysin samaa mieltä.

8. Työtehtäviin perehdyttäminen

	1 	2 	3 	4 	5 
Perehdytyksessä huomioitiin aikaisempi tietotaitoni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin saavani kaiken sen tiedon, mitä uusien työtehtävien hoitaminen vaatii *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytystapa oli minulle sopiva tai sitä muokattiin sopimaan minun tarpeisiini *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin, että työtehtäviin perehdytys oli sopivan mittainen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen jälkeen koin voivani suoriutua tehtävistä itsenäisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys oli selkeää ja koin oppimisen helpoksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärsin minulle asetetut tavoitteet ja miten saavutan ne *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitystäni seurattiin perehdytysprosessin aikana *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin tyytyväinen perehdytysprosessiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain tarpeeksi tukea perehdytysprosessin aikana *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain tarpeeksi palautetta omasta työskentelystäni perehdytysprosessin aikana *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kerro vapaasti kokemuksistasi koskien työtehtäviin perehdyttämistä

10. Tähän voit halutessasi kertoa, miten perehdytysprosessia pitäisi tulevaisuudessa kehittää
