

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMIS- KOHTEET TYÖNTEKIJÖIDEN NÄ- KÖKULMASTA

Case: Savon Media Oy

TEKIJÄ Liina Närhi

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Liina Närhi			
Työn nimi Perehdytyksen kehittämiskohteet työntekijöiden näkökulmasta			
Päiväys	29.3.2022	Sivumäärä /Liitteet	48/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon Media Oy			
Tiivistelmä Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, millaisia perehdyttämisen kehityskohteita Savon Media Oy:ssä on työntekijän näkökulmasta. Savon Media Oy:ssä huomattiin tarve tutkia perehdyttämisen nykytilaa ja sen mahdollisia kehittämiskohteita, jotta perehdytyksestä saadaan tasalaatuisempaa ja toimivampaa kaikissa toiminnoissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät ovat kokeneet perehdytyksen Savon Media Oy:ssä ja mitkä ovat Savon Media Oy:n perehdytyksen kehittämiskohteet työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen aineisto kerättiin työntekijähaastatteluin, jotka toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastatteluista litteroitiin aineistot referoiden, josta tuloksia jäseneltiin ja analysoitiin teema kerrallaan. Tutkimuksen tulosten mukaan Savon Media Oy:n perehdytyksen keskeisimmät haasteet olivat perehdytyksen yhtenäisyys, suunnitelmallisuus sekä järjestelmällisyys, perehdyttämisen roolit, työnopastus sekä osaamisen kehittäminen ja perehdytyksen materiaalit. Tulokset osoittivat, että työntekijöiden kokemukset vaihtelivat paljon organisaation eri toimintojen välillä. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että mitä kauemmin työntekijä on yrityksessä työskennellyt, sitä puutteellisemmäksi perehdytys koettiin. Tutkimuksen tulokset osoittivatkin, että perehdytyksen kehittäminen ja yhtenäistäminen ovat tärkeitä niin työntekijöiden sitoutumisen, tuottavuuden kuin osaamisenkin kannalta. Tutkimuksen tulokset ovat tärkeitä, sillä Savon Media Oy:ssä tulee lähitulevaisuudessa eläköitymisiä ja sukupolvenvaihdosta, jolloin onnistuneelle perehdytykselle ja yhteneväisille toimintatavoille on tarvetta. Tämän tutkimuksen tulokset antavat tietoa siitä, miten työntekijät näkevät perehdytyksen oman kokemuksen mukaan. Tulevaisuudessa on tärkeää tutkia miten organisaatio löytää yhteneväiset toimintatavat perehdytykselle, ja mitkä ovat tulevaisuuden perehdyttämisen tarpeet esimerkiksi etätyössä. Lisäksi olisi tärkeää tutkia sitä, miten koko organisaatio hyödyntää tässä opinnäytetyössä ilmenneitä kehityskohteita toiminnassaan.			
Avainsanat perehdytys, perehdytysuunnitelma, perehdytysprosessi			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author Liina Närhi	
Title of Thesis Areas for the development of induction from the employees' perspective	
Date 29.3.2022	Pages/Appendices 48/1
Client Organisation /Partners Savon Media Oy	
<p>Abstract</p> <p>This thesis examines what kind of induction development targets Savon Media Oy has from the employee's point of view. Savon Media Oy noticed the need to explore the current state of induction and its possible development targets to make the induction more uniform and functional in all activities.</p> <p>The primary purpose of the study was to investigate how the employees have experienced orientation at Savon Media Oy and what is included in the areas of development of Savon Media Oy's orientation from the employee's point of view. The data for the study was collected through employee interviews, which were conducted as semi-structured interviews. The interviews were transcribed with references, from which the results were structured and analyzed one theme at a time.</p> <p>According to the results of the study, the main challenges of Savon Media Oy's orientation consisted of the following elements the coherence, planning and systematic nature of orientation, the roles of orientation, work guidance, competence development and orientation materials. The results showed that employees' experiences varied greatly between the different activities of the organization. In addition, the investigation revealed that the longer an employee has worked in the company, the more deficient the induction was perceived. Indeed, the results of the study indicated that the development and harmonization of induction are important for employee engagement, productivity and competence.</p> <p>The results of the study are important, as Savon Media Oy will have retirements and a generational change soon, which means that there is a need for successful orientation and harmonized operating methods. In conclusion, the results of this study provide information on how employees see orientation according to their own experience. In the future, it will be important to study how the organization finds consistent ways of working for orientation, and what the needs for future orientation are, for example, in teleworking. In addition, it is important to study how the whole organization has utilized the development targets that have emerged in this thesis and implemented them in its operations.</p>	
<p>Keywords</p> <p>orientation, induction plan, onboarding process</p>	

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	6
1.1 Taustaa lainsäädännöstä	6
1.2 Miksi perehdytys on tärkeää?	7
2 PEREHDYTYSPROSESSI	9
2.1 Perehdyttämisen vaiheet	9
2.1.1 Ennen työn aloittamista	9
2.1.2 Perehdytyksen alku.....	11
2.1.3 Työnopastus.....	12
2.1.4 Sosiaalistaminen	13
2.1.5 Perehdytyksen seuranta ja kehittäminen	13
2.1.6 Osaamisen kehittäminen	14
2.2 Perehdytysmateriaalit.....	15
2.3 Perehdytys kannattaa jakaa.....	15
2.3.1 Esimiehen vastuu perehdytyksessä	16
2.3.2 Mentori ohjaajana työympäristössä	16
2.3.3 Perehtyjä aktiivisena osapuolena	17
2.3.4 HR-ammattilaiset tukena	17
3 PEREHDYTTÄMISEN MUODOT	19
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
4.1 Organisaation toimintaympäristön esittely	21
4.2 Lähtökohdat ja tavoitteet.....	21
4.3 Tutkimusongelma ja -kysymykset	22
4.4 Tutkimuksen toteutus ja aineiston hankintamenetelmä.....	22
4.5 Aineiston analysointi ja tulokset	24
5 KESKEISIMMÄT HAASTEET JA KEHITYSEHDOTUKSET	38
5.1 Perehdytyksen yhtenäisyys.....	38
5.2 Suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys.....	39
5.3 Perehdyttämisen roolit	39
5.4 Työnopastus osana perehdytystä	40
5.5 Osaamisen kehittäminen pitkäaikaisena prosessina	41
5.6 Materiaalien yhtenäisyys ja läpikäynti	41

6	POHDINTA.....	43
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	44
	LÄHTEET	46
	LIITE 1: TUTKIMUSHAASTATTTELUN KYSYMYKSET	49

1. JOHDANTO

Perehdytys tarkoittaa toimia, joiden avulla uusi työntekijä saadaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä. Tämän lisäksi työntekijä oppii ja omaksuu omat työtehtävänsä. Hyvän perehdytyksen avulla työntekijä oppii työtehtävänsä nopeasti ja oikein, sekä osaa toimia osana työyhteisöä. (Joki 2021, 85.) Perehdytystä voidaan tarkastella karkeasti kolmesta näkökulmasta: työlainsäädännön, onnistumisten ja tulosten sekä työntekijän näkökulmasta (Hyppänen 2015, 1). Perehdytys on kuitenkin pitkä prosessi, joka vie aikaa ja resursseja, mutta hyvin hoidettu perehdytys hyödyttää koko työyhteisöä, sillä työntekijä oppii tehtävänsä nopeammin, sekä ylimääräisiltä virheiltä välttyään (Joki 2021, 85). Tämän lisäksi uuden työntekijän hyvä perehdytys vaikuttaa positiivisesti koko organisaation suorituskykyyn (Ekot, Rowland & Ruth 2017).

Perehdytys prosessina käsittää ennen työn aloittamista tapahtuvaa toimintaa, työntekijän vastaanoton ja tutustumisen, organisaatioon perehtymisen sekä varsinaisen työhön perehdytyksen ja opastuksen (Hyppänen 2015, 195). Mitä nopeammin työntekijä pystyy työskentelemään ilman muiden ohjausta, sitä nopeammin hänen osaamistaan päästään hyödyntämään (Huhtala 2021).

1.1 Taustaa lainsäädännöstä

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa antamaan riittävät tiedot ja taidot työntekijälle. Työnantajan on otettava huomioon työntekijän ammatillinen osaaminen sekä työkokemus. Näiden pohjalta työntekijää on perehdytettävä riittävästi työhön, työpaikan ympäristöön, työmenetelmiin sekä työvälineisiin ja niiden oikeanlaiseen käyttöön. Työturvallisuuslaki velvoittaa perehdytykseen erityisesti silloin, kun uusi työntekijä aloittaa työnsä tai silloin kun työvälineet tai -tehtävät muuttuvat. Lisäksi työnantajan on työturvallisuuslain mukaan annettava työntekijälle opastusta ja ohjausta aina tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 14 §.) Vastuullinen organisaatio kantaa kuitenkin vastuuta laajasti, eikä tyydy vain lainsäädännöllisiin minimivaatimuksiin perehdytyksessä ja osaamisen kehittämisessä (Kupias & Peltola 2009, 186).

Työnantaja veloitetaan perehdyttämään työntekijänsä työpaikkaan ja työmenetelmiin sekä työturvallisuuteen. Työnantaja vastaa kokonaisuudessaan työpaikan työsuojelusta. Työsuojelu on osana perehdytystä ja se on otettava huomioon jo perehdytystä suunnitellessa. Suunnittelussa työnantajan täytyy huomioida myös työntekijän henkilökohtaiset tarpeet, kuten esimerkiksi terveydentila, paineensietokyky sekä ikääntyminen ja siihen liittyvät muutokset. Työnantajan kannattaa olla yhteydessä työterveyshuollon asiantuntijaan, kun hän pohtii työympäristöön ja työn suunnitteluun liittyviä tekijöitä. (Työsuojelu 2021.)

Kattava perehdytys ja työhön opastus ovat myös työturvallisuuden näkökulmasta tärkeitä. Perehdytys antaa työntekijälle tiedot ja taidot työskennellä työyhteisössä ja työtehtävissään oikein ja turvallisesti. Lisäksi työnopastuksen tarkoituksena on varmistaa, että työntekijä osaa työtehtävät, hallitsee käytettävät koneet ja työvälineet sekä osaa toimia myös erikoistilanteissa. Työnopastuksessa työntekijää tulee tukea oma-aloitteiseen toimintaan ja opettaa kantamaan vastuuta työstään. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

1.2 Miksi perehdytys on tärkeää?

Perehdytyksen onnistumisen myötä organisaatio saa työntekijän, joka on sitoutunut sekä motivoitunut (Hyppänen 2015, 6). Onnistunut perehdytys on siis etu koko organisaatiolle. Laadukas perehdyttäminen luo kilpailuetua, vähentää työssä tapahtuvia virheitä sekä lisää yrityksen kannattavuutta ja asiakastytytyväisyyttä. Huonosti hoidettu perehdytys taas lisää reklamaatioiden ja virheiden määrää sekä lisää vaihtuvuutta organisaatiossa. Hyvin hoidettu perehdytys säästää myös kustannuksissa, sillä usein yritykselle tulee kalliimmaksi esimerkiksi virheet tai maineen tahriutuminen, kuin oikeanlainen perehdytys. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22.) Onnistunut perehdytys antaa hyvän pohjan pitkälle tulevaan, ja työntekijä saadaan nopeasti tuottavaksi ja itsenäiseksi työntekijäksi (Hämäläinen & Kangas 2007, 4–5).

Tutkimuksen mukaan laadukas perehdytys yhdistettynä suunnitelmallisuutteen ja seurantaan, tarjoaa lukuisia etuja, jotka heijastuvat organisaation suorituskykyyn sekä tuottavuuden kasvuun (Anjum, Nidal Fawwaz & Yang 2018, 465). Perehdytys asettaa työntekijälle asenteita ja käyttäytymismalleja, sekä antaa kuvan rooleista, vastuista, esimiestyöstä sekä muista työhön liittyvistä asioista. Nämä kaikki muodostavat kokonaisuuden, joka auttaa rakentamaan mielikuvan työhön ja organisaatioon, sekä auttaa työntekijää tehokkuuteen työssä. (Ekot ym. 2017.) Lisäksi onnistunut perehdytys lisää motivaatiota ja työntekijän lojaaliutta työpaikkaa kohtaan. Nämä vaikuttavat pitkällä aikavälillä myös työn tuottavuuteen positiivisesti. (Huhtala, 2021.)

Onnistunut ja odotukset täyttävä perehdytys antaa työntekijälle positiivisen ensivaikutelman organisaatiosta. Positiivisen ensivaikutelman antaminen uudelle työntekijälle on ensimmäinen askel myös onnistuneeseen sitouttamiseen. (Ekot ym. 2017.) Hyvä perehdytys ja siinä onnistuminen ovat työntekijän kannalta tärkeitä asioita, sillä perehdytys vaikuttaa perehdytettävän mielialaan ja sitoutuneisuuden positiivisesti (Joki 2021, 85). Tasalaatuinen ja tehokas perehdytys vähentää erilaisia negatiivisia käyttäytymismalleja, ja näin voidaan vähentää esimerkiksi poissaolojen ja virheiden määrää, sitoutumisen puutetta sekä epämotivoitunutta henkilöstöä. On kuitenkin muistettava, että mielikuvan luominen yrityksestä jatkuu koko organisaatiossa työskentelyn ajan. Uudet työntekijät odottavat hyvää perehdytystä aloittaessaan uudessa työssään. Mikäli perehdytys on onnistunut ja työntekijän odotukset sen suhteen täyttyvät, on todennäköisempää, että hän pysyy organisaatiossa pidempään. Työntekijälähtöisyyttä arvostava organisaatio luo työntekijälle tunteen siitä, että häntä arvotetaan ja hän kuuluu joukkoon. Työntekijälähtöisyys lisää työntekijän varmuutta siitä, että organisaatio haluaa työskennellä heidän kanssaan ja tämä lisää edelleen työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Ekot ym. 2017.) Myös Corning Glass Worksin tekemässä tutkimuksessa todettiin, että järjestelmällinen työntekijöiden perehdytys vaikutti työntekijöiden sitoutumiseen, kun kyse oli uusista työntekijöistä. Tutkimuksen mukaan on 69 prosenttia todennäköisempää, että työntekijä, joka on perehdytetty työhön, työskenteli yrityksessä vielä kolmen vuoden jälkeenkin toisin kuin ne, joita ei ollut perehdytetty kunnolla. (Ganzel 1999, 56.)

Tuottavuuden ja sitoutumisen lisäksi perehdytys vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys sekä työhön, että työympäristöön lisääntyy, kun työntekijä omaksuu tietyt käytösmallit ja toimintatavat. Perehdytyksellä tiedetään olevan suurempi yhteys työtyytyväisyyteen, kuin monilla muilla erilaisilla koulutuksilla. Tästä syystä organisaation olisikin hyvä panostaa perehdytykseen entistä enemmän ja

varata resursseja sekä aikaa sekä perehdytyksen suunnitteluun, kuin toteutukseenkin. (Ekot ym. 2017.) Lisäksi hyvä työilmapiiri kannustaa työntekijöitä tavoittelemaan yrityksen etua, eikä vain omaa etua, mikä taas johtaa parempaan tuottavuuteen (Chapman, Miles, Schatten & Sisk 2018, 533–550).

2 PEREHDYTYSPROSESSI

Perehdytysprosessin aikana uuden työntekijän on tarkoitus oppia omat vastualueet ja tavoitteet, organisaation toimintatavat ja periaatteet sekä tarvittavat verkostot. Lisäksi uusi työntekijä tarvitsee opastusta työtehtäviinsä ja työnkulkuun liittyen, sekä tukea organisaation kulttuuriin mukaan pääsemiseksi. Tavoitteiden ja kehittymisen kannalta perehdytysprosessia tulee myös seurata säännöllisesti prosessin edetessä. (Eklund 2018, 91–93.)

Perehdytysprosessin etenemiselle asetetaan yleensä erilaisia tavoitteita, kuten organisaation strategian tukeminen, organisaatiokulttuuriin mukautuminen, sitoutuminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen tunnistaminen, sosiaalistaminen, sekä työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioiminen sekä työn merkityksellisyyden ymmärtäminen. Perehdytysprosessin sisällön on oltava aina perusteltavissa ja työntekijän pitää myös itse pystyä vaikuttamaan prosessiin. Kaikkien perehdytysprosessiin osallistuvien on ymmärrettävä perehdytysprosessin kokonaisuus, jotta he pystyvät myös sitoutumaan prosessiin. (Eklund 2018, 30.)

2.1 Perehdyttämisen vaiheet

Pirnesin (1984) mukaan perehdyttäminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen: työhönotto, uuden työntekijän vastaanotto, työnopastus sekä työyhteisöön perehdyttäminen. Lepistö (2000) laajentaa perehdytysprosessin kuvausta ottaen mukaan myös perehdytyksen arvioinnin ja kehittämisen, jota tarkastelemme myös tässä työssä osana perehdytysprosessia. Lisäksi Hyppänen (2007, 195) lisää, että perehdytysprosessi sisältää myös jatkuvan osaamisen kehittämisen, joka on osa laadukasta perehdytystä. Tässä opinnäytetyössä työhönottoa käsitellään kappaleessa ennen työn aloittamista, työntekijän vastaanottoa käsitellään kappaleessa perehdytyksen alku, työyhteisöön perehdytystä kappaleessa sosiaalistaminen sekä työnopastusta kappaleessa työnopastus. Perehdytyksen arviointi ja kehittäminen käsitellään kappaleessa perehdytyksen seuranta ja kehittäminen, ja oman osaamisen kehittäminen käsitellään vielä lopuksi omana kappaleena.

2.1.1 Ennen työn aloittamista

Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys kannattaa järjestää niin, että organisaatiossa on aikaa panostaa tulokkaan perehdytykseen. Organisaation kiire aika ei välttämättä ole paras mahdollinen aika perehdyttää työntekijää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.) Perehdytysprosessi ja uuden työntekijän sitouttaminen alkaa heti työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen (Åström, 2018). Työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä työntekijälle voidaan jo antaa materiaaleja luettavakseen liittyen tulevaan työhön sekä työyhteisöön. Tällaisia materiaaleja voivat olla verkkosivut, yritysesittely, vuosikerromus tai ”tervetuloa taloon” – lehtinen. Myös henkilöstö- ja asiakaslehdet sekä tuote- ja palveluesitteet ovat hyviä lähtökohtia tutustua yritykseen. (Hyppänen 2015, 3.)

Valmistautuminen

Hyvä valmistautuminen uuden työntekijän kohdalla viestii hyvää työnantajamielikuvaa. Valmistautuminen käsittää esimerkiksi työpisteen valmistelun, työvälineiden hankkimisen etukäteen, avaimien ja kulkulupien sekä käyttäjätunnuksien ja salasanojen hankkimisen sekä lisäksi kummien valitsemisen.

(Hyppänen 2015, 3.) Tämän kaiken lisäksi tiedottaminen kuuluu hyvään valmistautumiseen organisaation osalta. Uudesta työntekijästä tarvitsevat tiedon erityisesti ne henkilöt, joiden kanssa työntekijä työskentelee ja joiden työhön uusi työntekijä vaikuttaa. Organisaation sisällä uudesta työntekijästä tulee kertoa kaikille sidosryhmille, kuten henkilöstöhallinnolle, palkkahallinnolle, työterveys- huoltoon, tietohallintoon, puhelinvaihteeseen sekä vastaanottoon. Kaikki uuden työntekijän ja hänen tehtävissään sidoksissa olevat henkilöt tulee siis tiedottaa, joten tähän kuuluu myös ulkoisia sidosryhmiä, kuten asiakkaat ja yhteistyökumppanit. (Hyppänen 2015, 5–6.)

Hyvä valmistautuminen ennen aloitusta sisältää myös perehdytysohjelman suunnittelua, perehdyttäjien valinnan sekä perehdytysohjelman läpikäyntiä perehdyttäjien kanssa (Joki 2021, 90). Perehdytysuunnitelmaa voidaan kuitenkin myös muokata työntekijän kanssa hänen tarpeisiinsa sopivaksi. Perehdytyksen suunnittelu ja määrätietoinen toteutus takaavat tehokkaan ja laadukkaan perehdytyksen, joka lisää myös työntekijän tyytyväisyyttä. (Hyppänen 2015, 6.)

Organisaation tehtävänä on suunnitella kattava perehdytysohjelma sekä suunniteltava perehdytyksen aikataulu (Åström 2018). Tutkimuksen mukaan moni työntekijä kokee, ettei omassa työyksikössä ole selkeää perehdyttämisuunnitelmaa ja siihen kuuluvia käytäntöjä. Usein työpaikoilla on perehdytysrunko, mutta perehdyttämisuunnitelma ja -käytännöt puuttuvat. (Vartia 1992, 67.) Esimiehen tulee suunnitella ja valmistautua uuden työntekijän perehdytykseen, jotta esimies pystyy vastaamaan uuden työntekijän odotuksiin ja sitä kautta rakentamaan positiivista mielikuvaa organisaatiosta. Usein esimies jättää perehdytystä suunnitellessa huomioimatta työntekijän tarpeet, jolloin uuden työntekijän odotukset jäävät usein saavuttamatta. Tämä taas johtaa tyytymättömyyteen ja vähentää sitoutumista organisaatioon. Nopea muutosvauhti ja kiihtyvä kilpailu ovat tutkimusten mukaan johtaneetkin siihen, että työntekijälähtöisyyttä perehdytyksessä kannattavat yritykset pärjäävät paremmin, kuin yritykset, jotka eivät huomio työntekijälähtöisyyttä perehdytyksessä. (Ekot ym. 2017.)

Perehdytysuunnitelma

Onnistunut perehdytysuunnitelma antaa käsiteltävistä aihealueista ensin yleiskuvan ja tarkentuu perehdytyksen edetessä pienemmillä asioilla ja yksityiskohdilla. Suunnitelmaa laadittaessa perehdyttäjän on hyvä miettiä, mitkä asiat ovat tärkeintä oppia missäkin perehdytyksen vaiheessa. Uuden tiedon omaksuminen pieninä palasina kerrallaan takaa oppimisen ja omaksumisen paremmin, ja soveltaminen käytäntöön onnistuu varmemmin. Pienistä osista alkaa muodostumaan osaamista ja organisaatio pääsee hyödyntämään uuden työntekijän työpanosta. (Hyppänen 2015, 2.)

Perehdytystä suunnitellessa olisi hyvä ottaa huomioon työntekijän tuleva rooli, ammatillinen osaaminen sekä aiempi työkokemus ja ikä. Nämä tekijät vaikuttavat perehdyttämisen laajuuteen ja sen keston, sekä auttavat perehdytysohjelman suunnittelussa. Mikäli työntekijä on esimerkiksi työskennellyt alalla jo aiemmin ja häneltä löytyy yleinen osaaminen työhön, on perehdytys erilainen verrattuna esimerkiksi nuoreen työntekijään, jolla ei ole alalta kokemusta. Organisaatioon perehdytystä kuitenkin tarvitaan kaikissa tapauksissa. (Joki 2021, 86–87.) Asiantuntijoiden kohdalla on todettu, että perehdytys jää usein puolitiehen, sillä heidän oletetaan osaavan oma työnsä (Kjelin & Kuusisto 2003, 16). Asiantuntijoiden perehdytyksessäkään ei kuitenkaan kannata oikaista. Asiantuntijat tulee

tutustuttaa samalla tavalla uuteen työympäristöön ja työtovereihin, sekä selkeyttää työrooleja. Asiantuntijoiden on myös tunnettava yhtä lailla yrityksen tavoitteet, työntekijät sekä asiakkaat. (Honkanen 2004, 16.)

2.1.2 Perehdytyksen alku

Uudelle työntekijälle varataan aikaa ja perehdytykseen kiinnitetään erityistä huomiota ensimmäisistä päivistä lähtien (Joki 2021, 85–86). Rekrytoinnin onnistumisen edellytys on onnistunut perehdytys. Työntekijän on koettava itsensä tervetulleeksi ja saatava kaikki tiedot ja taidot sekä toimintatavat työhönsä liittyen. Lisäksi työntekijän on tunnettava olonsa tervetulleeksi taloon. Tämä voi tapahtua kuitenkin myös toisin. Onnistunut rekrytointi voidaan saada epäonnistumaan huonolla perehdytyksellä. (Hyppänen 2015, 1.)

Perehdytyksen jopa yksi tärkeimmistä hetkistä on uuden työntekijän ensimmäinen työpäivä. Uuden työntekijän saama mielikuva ensimmäisenä päivänä vaikuttaa myös tuleviin tulkintoihin ja ajatuksiin liittyen organisaatioon ja työskentelyyn yrityksessä. (Sarkkinen 2000, 22.) Positiivisen ensivaikutelman luominen kannustaa työntekijää, sekä lisää viihtyvyyttä ja sitoutumista. Kielteinen ensivaikutelma taas voi mahdollisesti jopa hankaloittaa työhöntuloa. Lisäksi kielteistä kuvaa on myös hankalaa muuttaa myöhemmin positiivisempaan suuntaan. (Kangas 2003, 6.) Uuden työntekijän ensimmäinen päivä kannattaa rauhoittaa ja aloittaa rauhassa tekemällä tuttavuutta. Uuden työntekijän kanssa on hyvä keskustella myös aiemmista työkokemuksista, koulutustaustasta sekä tulevan työn ja työpaikan odotuksista. Keskustelu antaa näkemystä perehdyttäjälle perehdytysohjelman sisällöstä, ja tässä vaiheessa onkin vielä hyvä tarkistaa perehdytysohjelma ja tehdä siihen tarpeelliseksi koettuja muutoksia. (Työturvallisuuskeskus 1992, 14.)

Kuten aiemmin on jo todettu, perehdytyksen alkaessa on hyvä miettiä sekä organisaation, että työntekijän osaaminen ja tarpeet. Tärkeintä on ensin ymmärtää, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Vastatämän jälkeen yksittäisiin työtehtäviin ja niiden osaamiseen tulee kiinnittää huomiota. (Kupias & Peltola 2009, 186.) Perehdytettävän kanssa käydään läpi perehdytysohjelman runkoa sekä aikataulua, ja lisäksi kerrotaan yrityksestä, sen tavoitteista, visioista ja strategiasta. Uudelle työntekijälle esitellään hänen työtehtävänsä ja kerrotaan, mikä tehtävien merkitys on yrityksen tavoitteiden ja strategian toteutumisen kannalta. (Joki 2021, 86, 93.) Uusi työntekijä tarvitsee ymmärryksen siitä, miten kyseinen organisaatio toimii ja miksi organisaatio on olemassa. Jokaisen uuden työntekijän kohdalla on tehtävä selväksi, miten organisaation strategia liittyy hänen tehtäviinsä. (Kupias & Peltola 2009, 186.) Mitä paremmin uusi työntekijä oppii organisaatiokulttuurin ja organisaation arvot, sitä todennäköisemmin työntekijä elää niiden mukaan heti työsuhteen alusta alkaen (Fear 2017).

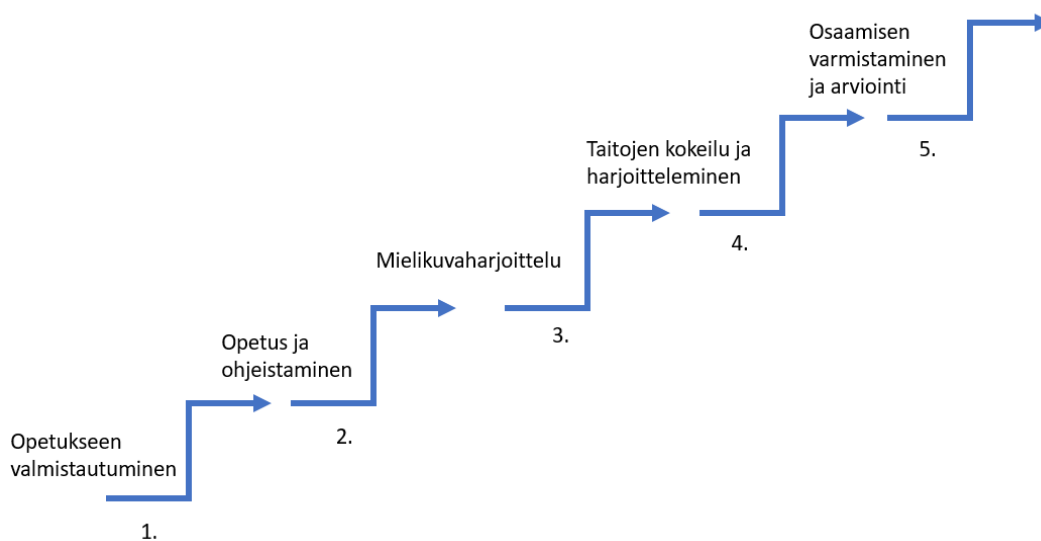
Heti ensimmäisinä päivinä työntekijälle esitellään myös talo, työskentelytilat sekä työkaverit ja tutustutaan organisaation tapoihin ja sääntöihin (Joki 2021, 92–93). Tyypillisesti ensimmäisenä päivänä tutustutaan myös kummiin, työaikoihin ja aikatauluihin (Hyppänen 2015, 2). Lisäksi työntekijän kanssa käydään läpi muut tärkeät työsuhteeseen liittyvät asiat kuten ruokailu, tauot, palkkapäivä sekä miten menetellä, jos työntekijä sairastuu (Joki 2021, 92). Työntekijän motivaation kannalta hänen olisi hyvä tietää myös taloudesta, organisaation kustannusrakenteesta, kilpailutilanteesta sekä organisaation vahvuuksista ja heikkouksista (Järvinen & Korosuo 1992, 262; Kangas 2003, 4).

2.1.3 Työnopastus

Perehdytyksen edetessä keskitytään enemmän tehtäväkohtaiseen perehdytykseen eli työnopastukseen (Lepistö 2000, 67). Työnopastuksen tarkoitus on auttaa työntekijää oppimaan uudet työtehtävänsä sekä huomioimaan työturvallisuusasiat (Työturvallisuuskeskus 1992, 14). Työnopastus on suunnitelmallista työopetustoimintaa, jonka perustana on koulutustarve ja perehdyttäminen. Työnopastus voi olla tarpeen myös muutostilanteissa. (Pirnes 1984, 1.) Työnopastus on suunniteltava tarkasti ja yksityiskohtaisesti, sillä usein työnopastus kohdistuu rajatusti tiettyyn työtehtävään tai toimintaan (Lepistö 2000, 70). Tavoitteet ohjaavat sitä, kuinka hyvin perehtyjän on opittava työhön liittyvät asiat (Työturvallisuuskeskus 1992, 14). Lepistön (1988, 11) mukaan työnopastuksen tavoitteina on hyvin suunniteltu, mielekäs ja turvallinen työn tekeminen. Lisäksi tähän voidaan lisätä työn kokonaiskuvan ja oman työn merkityksen ymmärtäminen sekä työpaikan, että asiakkaiden näkökulmasta (Santalahti 2005, 4). Jos työhönopastusta ei suunnitella ja tavoitteita ei määritellä, voi työnopastuksesta tulla epäjohdonmukaista ja tärkeitä asioita voi jäädä kokonaan pois (Karttunen 1996, 10).

Työnopastuksessa työntekijälle opetetaan tarvittavien työvälineiden, koneiden sekä laitteiden ja tarvikkeiden käyttö. Työntekijälle on tärkeää opettaa myös oikeanlaiset ja turvalliset työskentelytavat sekä kertoa oikeanlaisesta ergonomiasta. (Harjanne & Penttinen 2006, 32.) Lehtinen & Lehtinen (1989, 79) lisäävät myös työn arviointiin ja mittareihin, sekä kehittymismahdollisuuksiin liittyvän osaamisen ohjaamisen. Oikein toteutettu työnopastus tukee työntekijän nopeaa oppimista oikealla tavalla (Mäntynen & Penttinen 2006, 4).

Työnopastuksen toteuttamiseen on erilaisia menetelmiä, joista yksi tunnetuimmista on kuvassa 1 esitelty viiden askeleen menetelmä. Viiden askeleen menetelmässä vaiheet kohoavat portaina, jolloin työnopastus aloitetaan alimmalta portaalta päätyen ylimmälle portaalle. (Kangas 2003, 14.)



Kuva 1. Viiden askeleen menetelmä (Mäntynen & Penttinen 2006, 6)

Viiden askeleen menetelmän ensimmäisellä askelmalla tärkeintä on kannustava ja luottamuksellinen ilmapiiri. Ensimmäinen askel avaa opetustilanteen ja siinä käydään läpi tulevaa oppimiskokemusta

sekä oppimistavoitteita. Ensimmäisessä vaiheessa on hyvä myös arvioida lähtötaso. Toisella askelmalla keskitytään opetukseen, ja tarkoituksena on opastaa tehtävässä ja sen tekemisessä. Oppijalle tulee sekä näyttää, että selostaa työtä, jolloin hän saa myös kokonaiskuvan työstään. Tässä vaiheessa käydään läpi myös keskeisiä ohjeistuksia ja sääntöjä, joita työ pitää sisällään. Kolmannella askelmalla tehdään mielikuvaharjoittelua, jonka avulla harjoitellaan työn tekemistä. Oppijaa voidaan pyytää kuvailemaan, miten hän tekisi tietyn työtehtävän, jolloin hän joutuu miettimään tarkemmin työn suorittamista. Oppija joutuu miettimään esimerkiksi työskentelyjärjestystä, mitä välineitä tai ohjelmia tarvitsee ja mihin hänen tulee kiinnittää huomioita. Neljännellä askelmalla kokeillaan oppijan taitoja ja harjoitellaan käytännössä. Oppija työskentelee itse, perehdyttäjän seurattuna työskentelyä. Lopuksi sekä oppija itse, että perehdyttäjä arvio työskentelyä ja oppija saa palautetta työstään. Harjoittelua jatketaan tarvittava aika. Viidennellä eli viimeisellä askeleella arvioidaan oppijan osaamista ja varmistetaan, että oppimistavoitteet on saavutettu. Perehdyttäjä ohjaa palautteella, rohkaisee kysymään ja sopii myös seurannasta. (Hämäläinen & Kangas 2007, 15–16.)

2.1.4 Sosiaalistaminen

Kjelin & Kuusisto (2003, 124, 31) nostavat esille myös työyhteisön tapojen opettamisen eli sosiaalistamisen merkityksen perehdytyksessä. Sosiaalistaminen on yksi tärkeimpiä perehdytyksen osa-alueita, sillä se on yhteisöllisyyden ja menestyksen avain. Uudelle työntekijälle opetetaan organisaation arvoja, ja mitkä asiat ovat arvostettavia ja mitkä tuomittavia. Kun työyhteisön arvot kohtaavat uuden työntekijän käytöksen kanssa, työntekijä sopeutuu helpommin ja hänet hyväksytään paremmin työyhteisöön.

Uuden työntekijän ja työyhteisön yhteistyötä tulee rakentaa tietoisesti. Esimiehellä ja muilla perehdytyksen vastuuhenkilöillä on vastuu siitä, että uusi työntekijä otetaan huomioon yksilönä, mutta myös yhteisön jäsenenä. Yhteistyötä tulee tukea esimerkiksi järjestämällä yhteisiä työskentelytilanteita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 170, 178.) Perehdytyksen aikana erilaiset sosiaaliset tilanteet, kuten suunnitellut lounaat ja tapahtumat ovat erinomainen tapa tutustuttaa työntekijää tiimiinsä sekä organisaation kulttuuriin. Yhteiset sosiaaliset tapahtumat lisäävät vuorovaikutusta ja ihmiset pääsevät tutustumaan toisiinsa myös työn ulkopuolella. (Fear 2017.) Tutkimuksen mukaan hyvä työilmapiiri auttaa luomaan ympäristön, jossa tietoja ja taitoja jaetaan ja näin ollen myös liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet saavutetaan varmemmin. Kun työntekijät oppivat toisiltaan ja auttavat toisiaan, organisaation tavoitteet saavutetaan varmemmin. (Ekot ym. 2017.)

2.1.5 Perehdytyksen seuranta ja kehittäminen

Perehdyttäminen voi hyvin toteutettuna ja parhaimmillaan kehittää koko työyhteisöä. Tämä kuitenkin vaatii sen, että työtehtäviä ja työskentelytapoja analysoidaan jatkuvasti johdon tukemana. (Kupias & Peltola 2009, 186.) Uuden työntekijän perehdytystä seurataan jatkuvasti samalla, kun perehdytys etenee. Perehdytystä arvioidessa on otettava huomioon sekä uuden työntekijän tilanne, että organisaatio perehdyttämisen prosessin toimivuus. Työntekijän kanssa käydään keskustelua, jossa arvioidaan työntekijän oppimista, kokemuksia sekä asetetaan tavoitteita tulevaisuuteen. Lisäksi on hyvä arvioida perehdytystä myös organisaation näkökulmasta, jolloin saadaan kokonaiskuva perehdytyksen toimivuudesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Uuden työntekijän avulla voidaan kyseenalaistaa nykyisiä toimintamalleja ja kehittää toimintaa. Uusi työntekijä voi tuoda organisaatioon myös uusia työskentelytapoja ja näkökulmia. Uusi työntekijä katsoo organisaation toimintaa uusin silmin ja huomaa asioita eri tavalla kuin kokeneemmat työntekijät. Jotta uuden työntekijän näkökulmia ja huomioita pystytään hyödyntämään, on tähän luotava systemaattinen tapa huomioida näkemykset ja ottaa ne vakavasti. (Hyppänen 2015, 5–6.)

Seuranta tehdessä on hyvä ottaa avuksi esimerkiksi tarkastuslista, josta nähdään perehdytyksen vaiheet. Tarkastuslistan avulla on helppoa varmistaa, mitä asioista on jo käyty läpi ja mitkä asiat täytyy vielä opastaa. Sekä perehtyjä, että perehdyttäjää voivat seurata perehdytystä, ja listan avulla varmistetaan, että perehdytysprosessi on käyty läpi ja työntekijä on perehtynyt hänelle kuuluviin asioihin. (Kangas 2003, 8–16.) Dokumentoitu perehdytysuunnitelma on myös hyvä työkalu myös arvioitaessa perehdytyksen onnistumista (Hyppänen 2015, 5).

2.1.6 Osaamisen kehittäminen

Perehdytys ei ole vain uuden työntekijän etu, vaan se kuuluu koko henkilöstön osaamisen kehittämiseen (Kauhanen 2010, 124). Perehdytyksen kesto on hankalaa määritellä, sillä perehdytyksen on syytä jatkua niin kauan, kunnes perehdytyksen tavoitteisiin on päästy. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Perehdytyksen kesto voi vaihdella muutamista viikoista kuukausiin, mutta oppiminen ja tiedon omaksuminen jatkuu kuitenkin myös perehdytysjakson jälkeen. Perehdytykseen liittyen oman osaamisen syventäminen ja kehittäminen voi jatkua jopa kolme vuotta. (Surakka 2009, 74.) Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että osaamisen kehittäminen jatkuu aina läpi työuran.

Organisaation ja esimiehen tulisi korostaa koulutuksen ja kehittämisen merkitystä työntekijöilleen. Organisaatiossa tulisi varmistaa, että jokainen työntekijä pitää koulutusta ja kehittymistä tärkeänä myös perehdytyksen jälkeen. Tämän lisäksi työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus koulutukseen, kun työntekijä kokee siihen tarvetta. Koulutus ja työntekijän jatkuva kehittäminen edesauttavat työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, jonka lisäksi työntekijät ovat motivoituneempia ja valmiimpia oppimaan uutta. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostaminen pitää myös henkilöstön osaamisen strategian tavoitteiden mukaisena. (Ekot ym. 2017; Fiilin 2007; Halonen 2001, 11.)

Menestyminen nykypäivänä vaatii jatkuvaa uudistumiskykyä ja sopeutumista muuttuvaan ympäristöön. Tiedot ja taidot, joita tarvitsemme muuttuvat jatkuvasti ja organisaatioiden tulee reagoida nopeasti muutoksiin, jotta kilpailukyky säilyy myös jatkossa. Henkilöstön osaamisen kehittämisen ei kuuluisi olla vain harvakseltaan tapahtuvaa koulutusta, vaan enemmänkin pitkäaikainen prosessi, jossa henkilöstön ammatillista kasvua ja kehitystä tuetaan koko työuran ajan. (Ojala 2002, 11; Ruohotie 1996, 7.)

Nykypäivänä moniammatilliset taidot ovat erityisen tärkeitä. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijät hallitsevat useita eri osa-alueita ja kokonaisuuksia. Moniammatillinen ja laaja-alainen osaaminen auttaa näkemään oman työn osana suurempaa kokonaisuutta ja helpottaa oman työn hallintaa. (Mönkkönen & Roos (2009, 71.) Osaaminen perustuu ihmisen kykyyn käyttää omia tietojaan ja taitojaan sekä ajatella luovasti eri tilanteissa. Osaamiseen liitetään myös taito organisoida omaa työtä sekä työskennellä yhdessä muiden kanssa. Lisäksi yksilöiden omat oppimisen taidot, joustavuus ja mukautuminen eri tilanteisiin ovat osa henkilökohtaisia oppimistaitoja. Osaamisen perustana on myös

oman työn ja osaamisen arviointi ja itsensä kehittäminen omien huomioiden avulla. Osaaminen ja ammattitaito syntyvät pitkällä aikavälillä, jolloin työntekijä pystyy yhdistämään perehdytyksessä ja koulutuksissa oppimiaan asioita nykyiseen työhönsä. Ammattitaito syntyy taas aiemmista kokemuksista, työn parissa opituista asioista sekä hiljaisesta tiedosta. (Hätönen 2011, 9–10.)

2.2 Perehdytysmateriaalit

Perehdytysmateriaali ja sen sisältö ovat ainutlaatuisia yritykselle, sillä niissä tulisi keskittyä siihen, mikä erottaa organisaation muista organisaatioista (Fear 2017). Perehdytysmateriaalien tarkoituksena on tukea perehdytyksen ja työnopastuksen tuloksia. (Frisk 2003, Nurmijoki-Matilainen 2005, 82 mukaan.) Perehdytysmateriaaleina voivat olla esimerkiksi organisaatioiden perehdytyskansiot, oppaat tai käsikirjat sekä yleistymässä olevat sähköiset materiaalit (Hämäläinen & Kangas 2007, 7–10). Esimerkiksi intranet on monipuolinen ja tehokas perehdytyksen työkalu, jota organisaatio voi hyödyntää perehdytyksessä ja materiaalien jakamisessa. Perehdyttäjän tulisi kuitenkin muistaa, että intranet on vain apuväline, eikä perehdytystä ole syytä jättää vain yksinopiskeluksi intranetin avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Materiaalien valmistelu voi olla työlästä ja aikaa vievää, mutta ne voivat helpottaa perehdytyksen etenemistä. Uusi työntekijä voi esimerkiksi tutustua materiaaleihin jo ennen aloitustaan ja materiaaleihin on helppoa palata myös myöhemmin kertaamista varten. (Hämäläinen & Kangas 2007, 7–10.)

Perehdytysmateriaali tulee käydä työntekijän kanssa läpi heti ensimmäisinä päivinä (Viitala 2004, 262). Nurmijoki-Matilainen (2005, 82) esittävät Friskin (2003) näkemyksen siitä, että yhtä lailla materiaali tulisi käydä läpi myös perehdyttäjän kanssa. Materiaalin valmisteluvaiheessa on syytä päättää materiaaleista vastaava henkilö, joka pitää materiaalin ajan tasalla ja päivittää sitä tarpeen mukaan. Perehdytysmateriaalia valmisteltaessa on kuitenkin hyvä pitää materiaalin määrä vähäisenä. Sisältö on oltava tiivis ja olennainen perehdytyksen kannalta, sillä laajat ja pitkät materiaalit eivät innosta tutustumaan aiheeseen tarkemmin. Materiaalin tulisi olla organisaation näköinen ja välittää perehtyjälle organisaation haluamia mielikuvia työstä ja työyhteisöstä. Materiaali voi luoda jännitystä tai rentouttaa, joten materiaalin antamia mielikuvia on hyvä miettiä ja testata etukäteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206, 211–212.)

Perehtyjän on helppo tutustua erilaisiin materiaaleihin, mutta organisaatiossa on myös paljon muuta tietoa eli niin sanottua hiljaista tietoa. Tämä hiljainen tieto on pitkään organisaatiossa olevien työntekijöiden tietoa, taitoa ja arvokasta kokemusta, jonka uusi työntekijä voi omaksua vain työskennellessään ja keskustellessaan pitkään organisaatiossa työskennelleiden kanssa. Organisaatioissa, joissa suuri osa henkilöstöstä on jäämässä eläkkeelle, tämän hiljaisen tiedon siirtyminen on erityisen tärkeää. (Hyppänen 2015, 5.)

2.3 Perehdytys kannattaa jakaa

Perehdytyksessä tarkoituksena on jakaa tietoa ja osaamista sekä tarjota tukea ja kannustaa uuden oppimiseen (Hyppänen 2015, 6). Esimiehen on järkevää suunnitella perehdytyksen roolit niin, että perehdytys jaetaan parhaiten osaaville työntekijöille ja tiimeille. Kun perehdytys jaetaan useamman henkilön kesken, verkostoituu samalla työntekijä työyhteisöönsä. Kun perehdytystä jaetaan, voidaan

puhua nykyajan laaturעהdytyksestä, jossa vastuuta on siirretty tiimille ja muulle työyhteisölle, jolloin kaikki osallistuvat perehdytykseen. (Kupias & Peltola 2009, 186.) Perehdytyksen jakaminen vähentää esimiehen työtaakkaa, vaikka perehdytyksen päävastuu onkin aina esimiehellä (Hyppänen 2015, 2). Esimiehen on hyvä suunnitella perehdytys niin, että työntekijät pääsevät keskustelemaan toistensa kanssa ja tekevät yhteistyötä. Perehdytyksestä voidaan ikään kuin tehdä ryhmätyötä, jossa joko monet uudet työntekijät tai uusi ja vanhempi työntekijä muodostavat ryhmän. Näin ajatukset ja kokemukset vaihtuvat, ja työntekijä kokee kuulumistaan ryhmään. (Fear 2017.) Monipuolisen tietoympäristön tarjoaminen työntekijälle myös mahdollistaa sitoutumisen työhön (Kushal 2010).

2.3.1 Esimiehen vastuu perehdytyksessä

Esimies on päävastuussa perehdytyksestä, vaikka perehdytys olisikin jaettu useammalle henkilölle. Esimiehen on luotava ympäristö ja edellytykset perehdytykseen ja seurantaan sekä huolehdittava, että perehdytys on tavoitteiden mukaista sekä järjestelmällistä. Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia, että lainsäädännölliset vaatimukset täyttyvät, ja työntekijän työturvallisuuteen ja työsuojeluun kiinnitetään erityistä huomioita. (Kupias & Peltola 2009, 54.)

Kupias & Peltola (2009, 54–55, 62) tiivistävät esimiehen roolin perehdytyksessä seuraaviin tehtäviin:

- Työntekijän osaamisen varmistaminen
- Perehdytyksen tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen
- Läsnäolo perehdytyksen ensimmäisinä päivinä
- Työntekijän suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen varmistaminen
- Perustehtävän selkeyttäminen
- Työntekijän seuranta ja palautteen antaminen
- Koeaikakeskusteluiden pitäminen
- Muun työyhteisön osallistaminen perehdytykseen
- Työntekijän turvallisuuden ja työhyvinvoinnin varmistaminen
- Perehdytykseen osallistuvien tukeminen ja auttaminen

2.3.2 Mentori ohjaajana työympäristössä

Perehdytyksen jakamisessa voi hyödyntää valittua mentoria. Tämä henkilö valitaan työyhteisöstä ja hänen tehtävänä on auttaa uutta työntekijää käytännön asioissa ja ohjauksessa esimiehen rinnalla. Valitulla mentorilla on oltava sekä taitoa, että halua perehdyttää uutta työntekijää. (Hyppänen 2015, 3–4.) Perehdytykselle valittu mentori alentaa kynnyksiä kysyä neuvoja, sillä hänen puoleensa on helppo kääntyä (Sarkkinen 2000, 22). Mentori onkin usein henkilö, joka tuntee opastettavan työn hyvin ja hänellä on hyvä motivaatio sekä myönteinen asenne perehdytykseen liittyen (Hämäläinen & Kangas 2007, 13). Mentorilla on suuri vaikutus uuden työntekijän asenteeseen ja motivaatioon. Esimerkiksi mentorin negatiiviset puheet työstä, työpaikasta ja esimiehestä voivat vaikuttaa helposti uuden työntekijän suhtautumiseen. (Lepistö 2000, 66.)

Sekä esimiehen, että mentorin rooli on iso tekijä perehdytyksen onnistumisessa (Hyppänen 2015, 3–4). Perehdyttäjällä on oltava aikaa perehdyttämiseen ja esimiehen tehtävänä on varmistaa tämä aikavaatimus (Kupias & Peltola 2009, 83). Mentori toimii aluksi perehdyttäjän apuna ja tukena, mutta

perehdytyksen edetessä kannustaa kohti perehtyjän itseohjautuvuutta. Askel kerrallaan vastuu siirtyy perehtyjälleen itselleen. (Kupias & Peltola 2009, 84, 139.)

Tiedon jatkuva vaihto uuden työntekijän ja jo pidempään työskennelleen työntekijän kanssa tapahtuu kuitenkin vähitellen ajan kuluessa. Uuden työntekijän saadessa mentori itselleen, hiljainen tieto vaihtuu ja vähentää esimerkiksi epäselvyyttä omaa roolia kohtaan, sekä näin ollen lisää myös työntekijän työtyytyväisyyttä organisaatiossa. (Fear 2017.)

2.3.3 Perehtyjä aktiivisena osapuolena

Perehdytysprosessissa pääroolissa on perehtyjä itse (Kultanen-Ilves 2019, 8). Perehdytysprosessissa on mukana työnantaja ja työntekijä, jotka yhdessä vastaavat perehdytysprosessin onnistumisesta. Työnantaja toivoo perehtyjältä aktiivista roolia ja oma-aloitteellisuutta, sillä perehtyjän on viime kädessä itse suoriuduttava työstään. (Eklund 2018, 161–163.) Perehtyjällä on vastuuta ja häntä kohtaan on tietynlaisia odotuksia liittyen työtehtäviin ja perehdytykseen. Perehdytyksessä perehdyttäjän tehtävänä on antaa uudelle työntekijälle ohjeita, oppeja ja materiaaleja, mutta perehtyjän tulee myös itse aktiivisesti etsiä uutta tietoa oppimisen tueksi. (Eklund 2018, 162; Surakka 2009, 77.)

Eklund (2018, 162–163) jakaa perehtyjän vastuut seuraavasti:

Vastuu työnantajaa kohtaan

- työsopimuksen noudattaminen
- työturvallisuudesta huolehtiminen
- oman osaamisen ja vahvuuksien käyttäminen

Vastuu työyhteisöä kohtaan

- Vuorovaikutustaidot
- Tiimityöskentelytaidot
- Tiimin jäsenenä toimiminen
- Tiimin kehittäminen
- Työilmapiirin ja työrauhan takaaminen

Vastuu perehtyjää itseään kohtaan

- Oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen
- Itsensä johtaminen
- Oma-aloitteisuus
- Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen
- Omien mielipiteiden esille tuominen

(Eklund 2018, 162–163.)

2.3.4 HR-ammattilaiset tukena

HR-ammattilaisten vastuulla on yrityksen henkilöstöstrategian toteuttaminen. Henkilöstöstrategiassa yrityksen strategia sekä henkilöstöresurssit yhdistetään, jolloin pystytään havainnoimaan millaista osaamista ja millaisia taitoja myös tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. HR-ammattilaiset etsivät

organisaatiolle oikeat henkilöt ja kehittävät henkilöstöä jatkuvasti. Rekrytoidessa ja perehdytyksen alkuvaiheessa HR-ammattilaiset voivat tarjota perehdytystä tukevia materiaaleja sekä toimia esimiesten ja perehdyttäjien tukena ja apuna. Jokaisella organisaatioilla on omanlaiset tarpeet HR-ammattilaisten käyttöön liittyen. HR-ammattilaisten tekemä työ voi olla joko taustatyötä tai hyvin näkyvää, jolloin he osallistuvat perehdytykseen aktiivisemmin. (Kupias & Peltola 2009, 75.)

3 PEREHDYTTÄMISEN MUODOT

Kupias ja Peltola (2009, 36–42) jakavat perehdyttämisen erilaisiin toimintatapoihin, joiden avulla perehdyttämistä on helpompi toteuttaa. Perehdyttämisen mallit ovat yleishyödyllisiä ja niitä voi toteuttaa joko yhdistelemällä erilaisia toimintatapoja tai toteuttamalla yhtä toimintatapaa kaikilla organisaation tasoilla. Perehdyttämisen muodot jaetaan malliperehdyttämiseen, vierihoitoperehdyttämiseen, laatuperehdyttämiseen, räätälöityyn perehdyttämiseen sekä dialogiseen perehdyttämiseen. Seuraavaksi on kuvattu perehdyttämisen eri muodot ja toimintatavat.

Malliperehdytyksen tarkoituksena on sekä tehostaa, että yhtenäistää perehdytystä tai vaihtoehtoisesti selkeyttää yksittäisen perehdyttäjän toimintaa. Malliperehdytyksessä tehdään malleja ja luodaan toimintatapoja, joiden avulla perehdyttäminen on selkeämpää. Malliperehdytykseen kuuluu töiden ja vastuualueiden jakaminen, sekä materiaalien ja työvälineiden suunnittelu valmiiksi. Malliperehdytyksessä henkilöstöosastolla on iso rooli perehdytyksestä ja sen kehittämisestä. Perehdytyksessä organisaation yleisperehdytys toteutetaan yleensä kaikille uusille työntekijöille samalla tavalla, ja henkilöstöosasto vastaa yleensä yleisperehdytyksestä. Varsinainen työhön opastus toteutetaan kuitenkin omassa työyksikössä ja perehdytystä jatketaan esimerkiksi vierihoitoperehdytyksenä. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

Vierihoitoperehdytyksessä on mahdollista ottaa huomioon perehdyttäjän omat tarpeet ja yksilöllinen perehdyttäminen. Vierihoitoperehdytyksessä perehdytys tapahtuu vähitellen työskentelyn ohessa. Esimies tai muu perehdyttämiseen valittu henkilö perehdyttää työntekijälle yrityksen ja työyhteisön toimintatavat sekä huolehtii työtehtävien opastamisesta. Vierihoitoperehdytyksessä perehdyttäjän rooli on seurata perehdyttäjää ja hänen työskentelyään sivusta, sekä mahdollisesti myös itse yrittää työtehtäviä perehdyttäjän seurattessa ja neuvoessa työskentelyä. Parhaimmillaan vierihoitoperehdytys on osana koko perehdytysprosessia, jolloin työtehtävät ja työyhteisön toimintatavat parhaiten. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Laatuperehdytyksessä sekä malli-, että vierihoitoperehdytyksen toimintatavat voivat yhdistyä. Laatuperehdytyksessä perehdytyksen vastuuta siirretään takaisin lähemmäs työntekijöitä. Tarkoituksena on jatkuva laadun seuraaminen ja parantaminen, jolloin perehdytysprosessia pystytään kehittämään jatkuvasti. Laatuperehdytyksessä vastuu on sekä työyksiköllä, että tiimillä, jolloin toiminnan kehittäminen ja seuraaminen läheltä työskentelyn rajapintaa lisää perehdytyksen laatua. Parhaimmillaan koko työyhteisö ja lähitiimi osallistuvat uuden työntekijän perehdyttämiseen, jolloin työntekijä saa monipuolista näkökulmaa työskentelyynsä. Vaikka perehdytys on jaettu useamman henkilön kesken, perehdytyksessä tulisi kuitenkin olla yksi vastuuhenkilö. Lisäksi perehdytysprosessi tulisi kuvata mahdollisimman hyvin, jotta seuranta on mahdollista läpi perehdytysprosessin. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Räätälöidyssä perehdyttämässä työntekijän tarpeet ja toiveet sekä osaaminen huomioidaan perehdytyksessä tarkemmin. Uuden työntekijän kanssa on hyvä keskustella ennen perehdytystä, jotta tiedetään, mistä lähdetään liikkeelle. Räätälöidyssä perehdyttämässä isommasta kokonaiskuvasta räät-

tälöidään työntekijän tarpeita vastaava kokonaisuus eri osa-alueista. Näin uudelle työntekijälle rakennetaan yksilöllinen perehdytysuunnitelma. Jotta perehdytys räätälöidysti onnistuu, on perehdyttämisen oltava tuttua ja selkeät toimintatavat tulisi olla jo olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Dialogisessa perehdytyksessä perehdytys muokkautuu jatkuvasti prosessin ohella. Dialoginen perehdyttäminen tarkoittaa perehdytystä, joka etenee vahvasti yhteistyössä perehtyjän kanssa. Dialogisessa perehdytyksessä edetään keskustellen ja yleensä työtehtävä mukautuu hiljalleen työntekijän osaamista ja organisaation tarpeita vastaavaksi. Uuden työntekijän näkemykset ja niiden hyödyntäminen ovat tärkeässä osassa prosessia ja perehdytys onkin molemmin puolista oppimista, jossa vahvalla perehtyjän ja perehdyttäjän välisellä yhteistyöllä on suuri merkitys. Vaikka dialoginen perehdytys on hyvin vapaamuotoista, on organisaatiossa myös asioita ja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat. Näistä asioista on hyvä kertoa, jotta työntekijä pystyy sitoutumaan ja toimimaan myös tiettyjen sovittujen periaatteiden mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tarkoituksen on selvittää Savon Media Oy:n perehdytyksen kehittämiskohteet työntekijän näkökulmasta. Tässä luvussa esitellään kohdeorganisaatio sekä käydään perustellusti läpi tutkimusongelma, tutkimuksen toteutus ja aineiston keruumenetelmä sekä lopuksi analysoidaan aineistoa ja tutkimuksen tuloksia.

4.1 Organisaation toimintaympäristön esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Savon Media Oy. Savon Media Oy on Mediatalo Keskisuomalainen Oyj:n yksi alueyhtiöistä, jonka nykyinen yhtenäinen toiminta alkoi vuonna 2016. Mediatalo Keskisuomalainen Oyj alueyhtiöineen on Suomen johtavassa asemassa paikallis- ja maakuntamediana, ja Savon Media Oy alueyhtiönä toimii vahvasti koko Savon alueella. Mediatalo Keskisuomalainen Oyj:n alla työskentelee noin 6 000 työntekijää, jotka ovat jakautuneet mediatalotoimintojen mukaan noin 50 eri paikkakunnalle. Mediatalon sisällä on reilu 90 lehti- ja verkkomediaa sekä painotointia, jakelupalveluita, radioliiketoimintaa, digiliiketoimintaa sekä tutkimus-, kiinteistö-, markkinointi- ja viestintäliiketoimintaa. (Mediatalo Keskisuomalainen Oyj 2021.)

Alueyhtiö Savon Media Oy:n toimintoihin kuuluu 16 lehti- ja digimediaa, joita kustannetaan Savon alueella. Lisäksi uusimpana toimintona on Savon Aallot radiokanava, joka kuuluu myös osaksi Savon Media Oy:tä. Savon Median omien toimintojen ohella alueen mediamyynnin palveluihin kuuluu lisäksi kaikki Mediatalo Keskisuomalaisen palvelut, kuten digitaalinen ulkomainonta, tutkimustoiminta, painopalvelut, markkinointiviestintä sekä jakelupalvelut. Savon Media Oy:llä on yhteensä 140 työntekijää, jotka ovat jakautuneet eri toimintoihin läpi alueyhtiön. (Huusko 2022.)

Tämä opinnäytetyö on rajattu niin, että se käsittelee nimenomaan alueyhtiötä Savon Media Oy:tä, eikä näin opinnäytetyössä huomioida, miten perehdytys toteutuu muissa alueyhtiöissä. Opinnäytetyö perustuu tutkijan ja Savon Media Oy:n kannalta olennaisiin asioihin, jotka nousivat tutkimuksessa esille.

4.2 Lähtökohdat ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli tarve kehittää Savon Media Oy:n perehdytystä tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella kohti parempaa ja tasalaatuisempaa perehdytystoimintaa. Savon Media Oy:llä on koko Mediatalo Keskisuomalaisen käytössä oleva perehdytyksen check -lista sekä erilaisia Powerpoint -esityksiä sekä videoita organisaatiosta ja sen toiminnoista. Savon Media Oy:llä työurat ovat olleet tähän asti pääsääntöisesti pitkiä, ja uusien työntekijöiden perehdytystä ei ole tarvinnut jatkuvasti toteuttaa, mikä oletettavasti heijastuu myös perehdytyksen nykytilaan. Savon Media Oy:llä on havaittavissa sukupolvenvaihdosta eläköitymisten ja uusien toimintojen vuoksi, jolloin perehdytyksen päivittäminen on ajankohtaista.

Tullessani itse taloon uutena työntekijänä huomasimme esimieheni kanssa, että pelkkä check -lista ei välttämättä riitä täysin alan ulkopuolelta tulevalle uudelle työntekijälle. Lisäksi paikallisjohtajan mielestä perehdytys ei ole tasalaatuisia läpi Savon Media Oy:n toimintojen. Epäonnistunut perehdytys on näkynyt työntekijöiden irtisanoutumisina, epävarmuutena omasta osaamisesta sekä toimimi-

sena vasten toivottuja käytäntöjä. Opinnäytetyölleni oli siis selkeä tarve selvittää ja kehittää perehdytyksen ongelmakohtia, jotta rekrytoinnit saadaan onnistumaan jatkossa ja työntekijät saadaan sekä tuottamaan organisaatiossa, että sitoutumaan yritykseen ja viihtymään työyhteisössä paremmin. Perehdytystä tulisi siis kehittää, ja siihen tulisi löytää yhtenevät toimintatavat ja käytännöt, jotta uusi työntekijä suoriutuu paremmin tehtävistään ja sitoutuu organisaatioon.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on auttaa löytämään Savon Media Oy:n nykyisestä perehdytyksestä kehityskohteita sekä antaa toimeksiantajalle tämä pohjalta avaimia toimivaan perehdytykseen. Tavoitteena on selvittää, miten uudet työntekijät ovat kokeneet perehdytyksessä ja mitkä asiat vaatisivat kehittämistä ja lisähuomiota perehdytykseen liittyen. Tarkoituksena on etsiä Savon Media Oy:n perehdytyksen kehittämistarpeet ja antaa avaimia perehdytykseen niin, että se on tasalaatuista ja hyvää kaikissa Savon Media Oy:n toiminnoissa.

4.3 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää, millaisia kehittämiskohteita Savon Media Oy:n perehdytyksessä on työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tulosten avulla tarkoituksena oli löytää kehityskohteita Savon Media Oy:n perehdytysprosessista ja lisätä näin yrityksen onnistunutta ja tasalaatuista perehdytystä jatkossa kaikissa Savon Media Oy:n toiminnoissa.

Opinnäytetyön tutkimusongelma vastaa kysymyksiin:

- Mitä kehittämiskohteita Savon Media Oy:n perehdytyksessä on?
- Miten työntekijät näkevät perehdytyskäytännöt Savon Medialla?
- Mitä muutoksia perehdytykseen on tehtävä, jotta se palvelee Savon Media Oy:tä myös jatkossa?

Tutkimusongelman selvittämiseksi tarvittiin tietoja perehdytyksen läpi käyneiden havainnoista ja kokemuksista perehdytykseen liittyen. Lisäksi oli syytä selvittää, mitä tarpeita ja odotuksia perehdytillä on ollut liittyen perehdytysprosessiin.

4.4 Tutkimuksen toteutus ja aineiston hankintamenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimusongelman selvittämiseksi laadullisen tutkimuksen valinta tuki tarvetta saada mahdollisimman paljon tietoa ja tarkempaa näkemystä tutkittavasta aiheesta. Laadullisen tutkimuksen valintaan vaikutti myös se, että perehdytyksen hiljattain läpi käyneitä työntekijöitä oli vähäinen määrä, jolloin mielestäni haastattelulla sai paremman kuvan perehdytyksen nykytilasta. Tutkimuksessa kiinnostaa se, miten ihmiset näkevät asiat ja kokevat tilanteet (Kananen 2014, 19). Laadullisessa tutkimuksessa yhtenä vaihtoehtona on haastattelu, jota tässä tutkimuksessa käytettiin. Haastattelu oli paras tapa selvittää tutkimusongelmaan liittyviä aihealueita, jotta tutkimukseen saatiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva perehdytyksen nykytilasta. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jolloin tutkimukseen oli valittu tietyt näkökohdat ja teemat etukäteen teoriaviitekehityksen pohjalta. Näin aineistosta saatiin selkeä kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta ja halutuista teemoista. Lisäksi kysymysten muotoilu etukäteen varmisti aihealueiden tarkemman läpikäynnin ja antoi tuloksia analysoidessa laajemmän ja selkeämmän kuvan siitä, mitä kehittämiskohteita perehdytysprosessissa on. Tutkimuksessa näkökohdat ja kysymykset oli siis ennalta määriteltä, mutta tarvittaessa lauseita tai sanarakenteita

on muokattu haastattelun aikana Robsonin ajatusta mukaillen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Kaikki haastattelut toteutettiin samalla haastattelurungolla puolistrukturoidun teemahaastattelun ajatusta mukaillen ja kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä kaikille, jotta kaikilla haastateltavilla on samat lähtökohdat. Lisäksi oli mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä puolin ja toisin, jolla taattiin, että molemmat ymmärsivät toisiaan. Teemoja haastatteluissa olivat ennen työn aloitusta tapahtuva toiminta, työn aloitus, perehdytysuunnitelma, työnopastus, perehdytysmateriaalit, sosiaalistaminen, osaamisen kehittäminen, perehdytyksen roolit sekä perehdytyksen onnistumiset ja kehittämiskohdeet.

Tutkimuksessa haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat säilyttäisivät oman näkökannan läpi haastattelun ja haastateltavien näkökannat tulisivat selkeästi esille. Ryhmähaastattelussa tilanne olisi voinut olla erilainen, joten haastateltaville haluttiin varata rauhaa ja aikaa vastata kysymyksiin. Haastatteluun pyydettiin seitsemää henkilöä, joista neljä ei vastannut haastattelupyyntöön ja joista kolme suostui haastatteluun. Aineistoa kerättiin siis kolmella haastattelulla, joissa haastateltiin Savon Media Oy:n työntekijöitä organisaation eri toiminnoista. Haastateltavien henkilöiden valinta perustui harkinnanvaraiseen otantaan, jossa haastateltavat valitaan harkinnanvaraisesti, niin, että valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa. (Kananen 2012, 71). Haastateltavat valittiin tutkijan pohjatietojen perusteella, niin, että he olisivat mahdollisimman uusia työntekijöitä, jotta perehdytysaika olisi vielä muistissa. Haastattelut tehtiin Teamsin kautta, ja haastattelut myös tallennettiin sen avulla. Haastatteluihin varattiin tunti aikaa, mutta haastattelut kestivät keskimäärin noin 40 minuuttia, jolloin aikaa oli hyvin koko haastattelun ajan. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niihin oli helppo palata myös haastattelutilanteen jälkeen, jolloin analysointi oli helpompaa eikä mitään oleellista jäänyt vain muistin varaan. Haastattelujen nauhoitus lisää raportoinnin tarkkuutta sekä toimii myös muistin tukena sekä auttaa tulkitsemaan erilaisia tilanteita tarkemmin monesta näkökulmasta (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 96). Haastattelujen jälkeen nauhoitettu aineisto litteroitiin eli muutettiin kirjalliseen muotoon, jotta analysointi oli jatkossa helpompaa. Litteroinnissa tutkimuksen nauhoitetut haastattelut kirjoitettiin auki referoiden. Referoivassa litteroinnissa nauhoituksista tehdään pelkistetyt muistiinpanot esimerkiksi ranskalaisin viivoin, jolloin olennaiset asiat ja pääkohdat nostetaan esiin. Referoivassa litteroinnissa tutkijan roolilla on suuri merkitys, sillä tutkija päättää, mitkä hänen mielestään tärkeät asiat nostetaan esille (Kvalitatiivisen datan käsittely julkaisuaika tuntematon.) Tutkimuksessa käytettiin referoivaa litterointia, koska haastattelut sisälsivät paljon tarkkoja tietoja työelämästä, joilla ei ollut olennaista merkitystä tutkimuksessa. Lisäksi haastatteluista otettiin sitaatteja, joiden avulla tutkimuksen tuloksia oli helpompi ja selkeämpi kuvata. Referoiva litterointi oli mielestäni hyvä tapa korostaa olennaisia tietoja perehdytykseen liittyen, sillä myös kysymykset olivat jo valmiiksi ohjaavia tiettyihin teemoihin, jolloin vastauksissa korostui jo heti alkuun pääkohdat ja avainasiat. Sitaattien avulla taas työntekijöiden oma ääni pääsi paremmin kuuluviin ja selkeytti tulosten analysointia ja esitystä.

Kaikkien litterointien jälkeen aineistoa luokiteltiin, analysoitiin ja tulkittiin. Litteroidut haastattelut analysoitiin sisällönanalyysiä ja teemoittelua hyödyntäen, koska näillä menetelmillä saatiin kattava kuva kokonaisuudesta ja selkeyttä aineistoon sekä pohja tarkemmalle analyysille. Litteroituja haastatteluja luettiin useita kertoja, jotta kokonaiskuva hahmottui ja teemoittelu onnistui. Puolistruktu-

roitu haastattelu helpotti myös tässä vaiheessa aineiston läpikäyntiä ja ryhmittelyä. Tutkimuskysymysten muotoilu ja haastattelujen rakenne muodostivat selkeät teemat, joita myös teoriaviitekehys tuki ja joiden ympärille analysointia ja tulkintaa lähdettiin tekemään. Aineiston läpikäynti ja ryhmittely, sekä tulkinta ja analysointi selkeyttivät tutkimuksen tuloksien havainnointia ja perehdytyksen nykytilaa. Analysointivaiheessa tuloksista olikin pääteltävissä selkeitä johtopäätöksiä ja keskeisimpiä haasteita.

4.5 Aineiston analysointi ja tulokset

Aineiston analysointivaiheessa tutkimuksen tulokset käsiteltiin teemoittain haastatteluiden rakennetta mukailien sekä esitettiin tutkittavien ajatuksia perehdytykseen liittyen. Tutkimuksen tuloksien teemat muodostuivat haastattelun rungosta (liite 1.) ja esiin nousseista asioista. Teemoja olivat ennen työn aloitusta tapahtuva toiminta, työn aloitus, perehdytysuunnitelma, työnopastus, perehdytysmateriaalit, sosiaalistaminen, osaamisen kehittäminen, perehdytyksen roolit sekä perehdytyksen epäonnistumiset ja onnistumiset sekä kehittämiskohteet. Lopuksi saatiin tutkittavien mielipide perehdytyksestä kouluarvosanalla, joka muodostui tulosten keskiarvosta.

Kysymyksillä 1–3 (liite 1.) selvitettiin uusien työntekijöiden kokemuksia ennen työn aloittamista tapahtuvasta toiminnasta. Tutkimuksessa selvitettiin, millaista tietoa työntekijä sai yrityksestä ja työtehtävistään ennen aloitusta sekä miten työyhteisössä oli valmistauduttu työntekijän aloittamiseen. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka organisaatiossa oltiin tietoisia uuden työntekijän aloittamisesta. Tutkimuksessa nousi esiin kaikkien haastateltavien kesken se, että jo työhaastatteluvaiheessa käytiin läpi hieman yritystä sekä työtehtäviä. Lisäksi haastateltavat olivat itse aktiivisesti tutustuneet yritykseen ennen työnsä aloittamista. Haastateltavat kokivat, että olivat pääsääntöisesti saaneet hyvät tiedot etenkin yrityksestä ennen työnsä aloittamista. Tutkimuksessa nousi esille, että työtehtävät käytiin läpi myös pintapuolisesti heti haastatteluvaiheessa, mutta työntekijän rooli yrityksessä jäi kuitenkin epäselväksi, sillä sitä ei ollut välttämättä mietitty tarpeeksi ennen rekrytointia.

Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöiden tuloon oli valmistauduttu haastateltavien mielestä pääsääntöisesti hyvin. Kuten aiemmin opinnäytetyössä ilmeni, Hyppäsen (2015, 3) mukaan valmistautumiseen kuuluu esimerkiksi työpisteen valmistelu, työvälineiden hankkiminen etukäteen sekä sidosryhmille tiedottaminen. Suurin osa kertoi, että työvälineet ja työn tekemisen paikka olivat valmiina heti ensimmäisenä päivänä sekä työkaverit ja muut toiminnot olivat tietoisia uudesta työntekijästä. Esimies hoiti aktiivisesti informointia ja tutustumista heti alkuun. Alla on esitelty muutamia aineistotteita yllä esiteltyihin havaintoihin liittyen.

”Osa kävi esittäytymässä heti ensimmäisinä päivinä”

”Hetimitoitettiin tervetulleeksi ja pääsin porukkaan hyvin sisään”

Haastattelussa nousi esille kuitenkin myös hajontaa eri toimintojen välillä valmistautumiseen liittyen. Työntekijän kokemuksen mukaan työyhteisössä ei näkynyt esimerkiksi se, että työkavereilla olisi ollut aikaa uudelle työntekijälle.

”Olisin toivonut, että olisi ollut enemmän aikaa neuvoa työtehtävissä ja työn tekemisessä.”

”Jäin yksin.”

Lisäksi yksi työntekijöistä kertoi avoimesti, että hänellä ei ollut aina selkeää se, mihin hän menee ja mitä seuraavaksi tekee, jolloin aamut olivat myös henkisesti raskaita.

”Olisin toivonut, että tämä olisi ollut selvillä ja tulooni olisi valmistauduttu paremmin.”

Kysymyksissä 4–10 (liite 1.) käytiin läpi työn aloitukseen liittyviä kokemuksia ja toimintatapoja. Haastateltavilta kysyttiin perehdytysuunnitelmasta, sekä miten se vastasi nimenomaan työntekijän tarpeita. Lisäksi selvitettiin, onko työntekijöille perusteltu heti työtä aloittaessa työtehtävien tarkoitus ja miten työ linkittyy organisaation strategiaan. Lisäksi kuultiin työntekijöiden ajatuksia siitä, miten edellä mainitut asiat vaikuttavat työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Lopuksi selvitettiin, kuinka työntekijä on perehdytetty ensimmäisenä päivänä organisaation perusasioihin, kuten talon tavoille, työtovereihin, organisaation rakenteeseen ja toimintaan, sekä työsuhteeseen liittyviin asioihin ja työturvallisuuteen.

Kysymykset 4 ja 5 (liite 1.) käsittelivät perehdytysuunnitelmaa ja siihen liittyviä työntekijöiden tarpeita. Hyvä valmistautuminen sisältää nimittäin perehdytysohjelman suunnittelua ja sitä olisi myös hyvä muokata työntekijän kanssa hänen tarpeisiinsa sopivaksi (Hyppänen 2021, 6). Tarkoituksena oli selvittää, oliko uudelle työntekijälle tehty perehdytysuunnitelma ja miten työntekijä otettiin mukaan perehdytysuunnitelman tekoon. Lisäksi selvitettiin, kuinka työntekijät kokivat perehdytysuunnitelman vastaavan heidän tarpeitaan. Usein perehdytystä suunniteltaessa ei huomioida työntekijän tarpeita, jolloin uuden työntekijän odotukset jäävät usein saavuttamatta (Ekot ym. 2017).

Tutkimuksessa kävi ilmi, että Mediatalo Keski-suomalaisella on olemassa perehdytysuunnitelma, joka on paperinen check -lista. Suurin osa haastateltavista oli käynyt suunnitelmaa läpi esimiehensä kanssa, jolloin suunnitelmasta oli katsottu asiakohtaisesti asiat, mitä tullaan käymään läpi tulevina päivinä. Esimiehen kanssa oli käyty läpi esimerkiksi aikataulua ja etenemistä sekä perehtyjälle oli varattu kalenteriin erilaisia koulutuksia muiden työntekijöiden kanssa.

”Koen, että oli hyvät suunnitelmat etenemiselle.”

”Käytiin alussa läpi mitä asioita voitaisiin käydä, ja mitä tullaan käymään läpi.”

Perehdytysuunnitelmaan liittyvät kokemukset poikkesivat kuitenkin toiminto- ja tapauskohtaisesti. Haastattelussa kävi esimerkiksi ilmi, että eräällä työntekijällä ei ollut perehdytysuunnitelmaa tai perehdytysuunnitelma oli, mutta se ei toteutunut toivotunlaisesti. Lisäksi haastattelussa kävi ilmi, että työntekijän osallistuminen suunnitteluun oli vajavaista.

”Olisin halunnut itse olla mukana suunnittelussa ja olinkin, mutta se (suunnitelma) ei toteutunut.”

”Olisin kaivannut järjestelmällisyyttä enemmän.”

”Mulla ei ollu suunnitelmaa tai sitten se oli hyvin heikonlainen.”

Yllä olevassa sitaatissa käy hyvin ilmi se, ettei työntekijällä aina edes ollut tietoa perehdytysuunnitelman olemassaolosta, mikä vaikuttaa väistämättäkin työntekijän kokemukseen perehdytyksen onnistumisesta. Perehdytyksen suunnittelu ja määrätietoinen toteutus takaavat tehokkaan ja laadukkaan perehdytyksen, joka lisää myös työntekijän tyytyväisyyttä (Hyppänen 2021, 6).

Kysyttäessä, miten suunnitelma vastasi perehtyjän tarpeita, vastauksista kävi ilmi hyviä ja huonoja kokemuksia. Alalle täysin uutena työntekijänä tulleet kokivat, että perehdytys ja perehdytysuunnitelma eivät täysin vastanneet heidän tarpeitaan.

”Ei ollut suunnitelmaa, eikä minua huomioitu henkilökohtaisesti. Esimerkiksi missä tarvitsisin enemmän tukea ja ohjausta.”

”Olisin halunnut olla työkavereideni opissa ja se olikin ok, mutta se ei loppupeleissä toteutunut.”

”Keskustelimme perehdytyksestä ja omista tarpeistani ja sain vain vastaukseksi, että näin on tehty jo hyvin pitkään.”

Perehdytysuunnitelma vastasi paremmin työntekijän tarpeita, kun kyseessä oli henkilö, jolle ala oli jo jokseenkin tuttu.

”Katsoimme asiat pohjatietojen mukaan, eli aiempi kokemus huomioiden, se oli hyvä asia.”

Kysymyksien 6–8 (liite 1.) avulla selvitettiin, onko työntekijöille selvinnyt perehdytyksen aikana, mitä häneltä odotetaan työhönsä liittyen ja miten hänen työnsä liittyy organisaation strategiaan. Lisäksi selvitettiin, kuinka tärkeänä työntekijä kokee tietävänsä edellä mainitut asiat heti työsuhteen alusta asti ja kuinka ne vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Kuten aiemmin Kupias & Peltola (2009, 86, 93) mainitsivat, uusi työntekijä tarvitsee ymmärryksen siitä, miten kyseinen organisaatio toimii ja miksi organisaatio on olemassa. Jokaisen uuden työntekijän kohdalla on tehtävä selväksi, miten organisaation strategia liittyy hänen tehtäviinsä. Haastatteluissa kävi ilmi, että toimintojen ja työtehtävien välillä on eroavaisuuksia odotuksien ja roolien tiedostamisen suhteen. Eriyisesti työroolin epäselvyys ja työnkuva jäivät monelle epäselväksi ja työnantajan odotuksista ei ollut aina selkeää kuvaa. Työntekijät kertoivat, että työrooli ja työnkuva muodostuivat usein vasta työtä tehdessä, eikä työrooli ollut välttämättä selvillä edes työnantajalle.

”Työroolini oli hämärän peitossa kaikille.”

”Roolini on kehittynyt matkan varrella ja nyt olen vasta alkanut ymmärtää, mikä roolini on isommassa kuvassa.”

”Myös se, että on asiakasrajapinnassa, niin olisi tosi tärkeää tietää rooli ja odotukset. Onhan sillä iso vaikutus myös siihen, miten asiakas näkee brändin ja yrityksen.”

Yhdelle työntekijälle oli kuitenkin selkeää se, mitä hän tulee tekemään ja mitä häneltä odotetaan hänen työhönsä liittyen. Organisaatiossa oli mietitty valmiiksi mitä toimenkuva työntekijän kannalta tarkoittaa ja se käytiin myös työntekijän kanssa läpi perehdytyksen aikana.

”Perehdytyksen aikana on tullut ilmi, mitä minulta odotetaan toimenkuvaani liittyen. Kävimme läpi tosi tarkkaan, mitkä kaikki asiat vaikuttavat tulevaan toimenkuvaani.”

Työrooli ja työn odotuksien tiedostaminen linkittyivät myös siihen, miten työntekijälle on tehty selväksi hänen työnsä ja organisaation strategian suhde. Mitä selkeämpi työnkuva ja työnantajan odotukset olivat työntekijälle, sen paremmin työntekijä tiesi myös, miten hänen työnsä linkittyy organisaation strategiaan. Mitä hämäämpi työrooli ja odotukset olivat, sitä enemmän oli taas epäselvyyttä siitä, mikä yrityksen strategia on ja miten se liittyy työntekijän työnkuvaan. Mitä paremmin uusi työntekijä oppii organisaatiokulttuurin ja organisaation arvot, sitä todennäköisemmin työntekijä elää niiden mukaan heti työsuhteen alusta alkaen Fear (2017). Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että selkeä työrooli ja selkeät odotukset työnantajana puolelta ovat erittäin tärkeitä työmotivaation ja sitoutumisen suhteen.

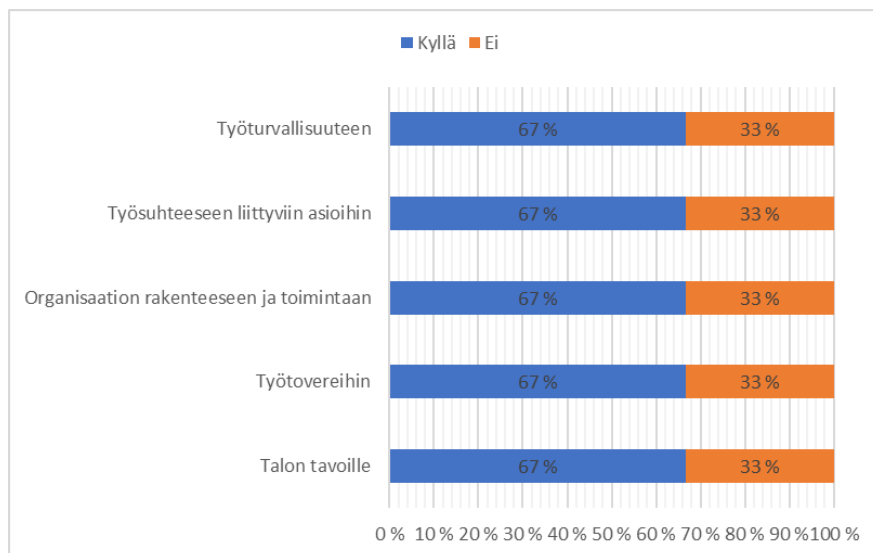
”On tosi tärkeää, että alusta asti työnkuva on selkeä ja tietää mitä sinulta odotetaan, varsinkin jos tulee uutena alalle.”

”On tosi tärkeää, että asiat pidetään yksinkertaisina ja selkeinä.”

”Hetimitä alussa pitäisi saada motivaatio pidettyä, jotta työnteko on jatkossakin mielekästä.”

Yhdeksäs ja kymmenes kysymys (liite 1.) käsittelivät ensimmäisinä päivinä läpi käytäviä perusasioita, kuten talon tapoihin ja työtovereihin tutustuminen, organisaatioon ja sen toimintaan perehtyminen sekä työsuhteeseen liittyviin asioihin tutustuminen kuten palkanmaksuun ja sairastumiseen liittyvät toimintatavat sekä työturvallisuuteen perehtyminen. Kuten tässä työssä mainittiin, Joki (2021, 92–93) kehottaa, että perehdyttävän kanssa käydään läpi heti ensimmäisinä päivinä esimerkiksi talo, työskentelytilat sekä työkaverit ja tutustutaan organisaation tapoihin ja sääntöihin sekä tavoitteisiin, visioon ja strategiaan. Lisäksi työntekijän kanssa on hyvä käydä läpi muut tärkeät työsuhteeseen liittyvät asiat kuten ruokailu ja taukokäytännöt, palkkapäivä sekä miten toimia, jos työntekijä sairastuu. Ensimmäisten päivien perehdytystä selvitettiin yksinkertaisilla kysymyksillä, joissa teemoina olivat työturvallisuus, työsuhteasiat, organisaation rakenne ja toiminta, työtoverit sekä talon tavat. Haastateltavilta toivottiin selkeä kyllä tai ei vastaus viitaten siihen perehdyttiinkö heitä kyseisiin teemoihin. Vastausta sai halutessaan täydentää muutamalla sanalla. Alla olevassa

kuvassa esitetään saadut tulokset palkkikaaviossa. (Kuva 2.)



Kuva 2. Perusasioiden perehdyttäminen

Tuloksista nähdään, että hajontaa perusasioiden perehdyttämisessä on havaittavissa. Ne ketkä vastasivat kuitenkin myöntävästi, osasivat kommentoida, että heitä esimerkiksi kierrätettiin talossa ja he tutustuivat ihmisiin. Lisäksi eräs haasteltava kertoi, että hänelle käytiin kattavasti ja selkeästi läpi perusasiat ja mikä Mediatalo Keskisuomalainen on. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitä työntekijä olisi halunnut käydä läpi ensimmäisinä päivinä perusasioiden lisäksi ja mikä olisi ollut työntekijän mielestä tarpeellista selvittää hänellä. Oma työnkuva ja mitä pitää tehdä, olisi pitänyt käydä läpi paremmin.

”Oma työn kuva ja mitä pitää tehdä. Se on aika oleellinen osa. Se olisi pitänyt käydä läpi ”

Työnopastus on suunnitelmallista työopetustoimintaa, jonka perustana on koulutustarve ja perehdyttäminen (Pirnes 1984, 1). Työnopastus on suunniteltava tarkasti ja yksityiskohtaisesti, sillä usein työnopastus kohdistuu rajatusti tiettyyn työtehtävään tai toimintaan (Lepistö 2000, 70). Kysymyksiä 11 ja 12 (liite 1.) avulla selvitettiin, olivatko työntekijät saaneet työnopastusta ja kuinka työnopastustoiminta toteutettiin. Tarkoituksena oli selvittää, perehdytettiin työntekijöitä nimenomaan itse työtehtäviin sekä työnkulkuun eli mitä työntekijä tekee työssään. Kaikki haastateltavat osasivat kertoa, että heidät oli perehdytetty ohjelmistoihin ja koulutukset käytiin ohjelmistojen pääkäyttäjien kanssa läpi hyvinkin tarkasti. Jos työhönopastusta ei suunnitella ja tavoitteita ei määritellä, voi työnopastuksesta tulla epäjohdonmukaista ja tärkeitä asioita voi jäädä kokonaan pois (Karttunen 1996, 10). Työnopastustoiminnassa korostui nimenomaan ohjelmistojen hyvä läpikäynti ja koulutus, mutta ei niinkään muu työopastus ja työnkulkuun liittyvät asiat.

”En saanut työnopastusta. Minulle ohjeistettiin vain ohjelmistot, mutta oli vaikeaa ymmärtää, mitä niillä oikeasti tehdään. Käytännöllisyys jäi toissijaiseksi.”

”Työnkulkuun ei hirveästi perehdytetty ja se jäi hyvin vajavaiseksi. Olisin toivonut, että katsottaisiin niitä työtehtäviä ja mitä pitäisi tehdä. Mitä ne konkreettiset asiat ovat, mitä minun pitää tehdä.”

Lisäksi eräs haastateltava koki, että oma rooli piti miettiä täysin itse. Tämän perusteella työyhteisössä on yritetty dialogista perehdytystä, jossa Kupiaksen ja Peltolan (2009, 41–42) mukaan perehdytyksessä edetään keskustellen ja yleensä työtehtävä mukautuu hiljalleen työntekijän osaamista ja organisaation tarpeita vastaavaksi. Uuden alalle tulevan työntekijän kohdalla tämä voi olla kuitenkin suuri haaste. Vaikka dialoginen perehdytys on hyvin vapaamuotoista, on organisaatiossa myös asioita ja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat.

”Toki tämä on itseohjautuvaa työtä, mutta että näin itseohjautuvaa, että rooli pitää miettiä täysin itse.”

Perehdytystä suunnitellessa tulisikin ottaa huomioon työntekijän tuleva rooli, ammatillinen osaaminen sekä aiempi työkokemus ja ikä, sillä nämä tekijät vaikuttavat perehdyttämisen laajuuteen ja sekä auttavat perehdytysohjelman suunnittelussa. Mikäli työntekijä on esimerkiksi työskennellyt alalla jo aiemmin ja häneltä löytyy yleinen osaaminen työhön, on perehdytys erilainen verrattuna esimerkiksi nuoreen työntekijään, jolla ei ole alalta kokemusta. Organisaatioon perehdytystä kuitenkin tarvitaan kaikissa tapauksissa (Hyppänen 2015, 6; Joki 2021, 86–87). Myös haastattelussa ilmeni, että mitä enemmän työntekijällä oli taustatietoa alasta esimerkiksi edellisistä työpaikoista, sitä vähemmän hän koki työnopastuksen vajavaiseksi.

”Hyvä pohjatieto auttoi, sillä perehdytystä ei tarvinnut niin paljon, kuin ehkä yleensä.”

Kysymys 13 (liite 1.) selvitti, kuinka organisaatio ja esimies tukivat uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka työntekijä koki itsensä tervetulleeksi yritykseen ja miten työntekijän sopeutumista tuettiin organisaation puolesta. Haastateltavien kokemukset olivat pääsääntöisesti positiivisia ja esimiehen rooli koettiin tärkeäksi sosiaalistamisessa. Esimies on ottanut roolia sopeuttaa työntekijää organisaatioon esimerkiksi esittelemällä uuden työntekijän kaikille ja kannustamalla tutustumaan uusiin työtovereihin. Uuden työntekijän ja työyhteisön yhteistyötä tuleekin rakentaa tietoisesti ja esimiehellä ja muilla perehdytyksen vastuuhenkilöillä onkin vastuu siitä, että uusi työntekijä otetaan huomioon yksilönä, mutta myös yhteisön jäsenenä (Kjelin & Kuusisto 2003, 170, 178). Perehdytyksen jakaminen useammalle henkilölle on myös tukenut työntekijöiden tutustumista organisaatioon. Työtovereiden kiire ja korona-aika, sekä etätö ovat olleet kuitenkin haastavia, sillä kaikki työntekijät eivät ole olleet yhtä aikaa toimistolla, jolloin sosiaalisia kontakteja on ollut paljon vähemmän kuin yleensä.

”Oma esimies ohjasi muihin tiimeihin tutustumaan”

”Piti itse mennä juttelemaan ja tutustumaan uusiin työkavereihin, sillä kaikilla oli kiire. Jos ei itse olisi ollut aktiivinen tutustuminen olisi varmasti pitkittynyt.”

Perehdyttäminen voi hyvin toteutettuna ja parhaimmillaan kehittää koko työyhteisöä. Tämä kuitenkin vaatii sen, että työtehtäviä ja työskentelytapoja analysoidaan jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2009, 186.) Seuraavilla kysymyksillä (14 ja 15, liite 1.) selvitettiin, kuinka perehdytystä seurattiin ja kuinka

työntekijät olivat saaneet palautetta työstään perehdytyksen aikana. Haastattelussa ilmeni, että heillä kyllä oli selkeä perehdytysuunnitelma, niin heidän perehdytystänsä myös seurattiin. Haastatteluissa ilmeni, että kyseessä on check -lista, jota seurattiin ja jonka avulla perehdytystä tehtiin. Kuten aiemmin opinnäytetyössä kävi ilmi, Kankaan (2003, 8–16) mukaan seurantaan tehdessä onkin hyvä ottaa avuksi esimerkiksi tarkastuslista, josta nähdään perehdytyksen vaiheet. Tarkastuslistan avulla on helppoa varmistaa, mitä asioista on jo käyty läpi ja mitkä asiat täytyy vielä opastaa. Osa haastateltavista kertoi, että listassa käytiin läpi kaikki asiat, mitä tarvitsikin ja he olivat tyytyväisiä siihen.

”Listan mukaan käytiin asioita läpi ja sitä seurattiin aina viikon alussa ja oli perehdytyskeskusteluja.”

Eräs haastateltava totesi, että listalla on vain työsuhteeseen liittyviä asioista, jolloin itse perehdytysprosessia ei käytännössä seurattu millään tavalla. Vartian (1992, 67) mukaan työpaikoilla usein onkin perehdytysrunko, mutta perehdyttämissuunnitelma ja -käytännöt puuttuvat.

”Meillä on lista, missä on perusjutut ja raksi ruutuun, ja nämä asiat liittyvät vain työsuhteasioihin. Siinä se oikeastaan oli.”

Lisäksi haastattelussa kävi jälleen ilmi, että toimintojen välillä on eroavaisuuksia ja eräs haastateltava kertoi, että hänen perehdytystään ei ole seurattu laisinkaan.

”Ei ole ainakaan mainittu, että olisi seurattu eikä ole tullut sellaista kuvaa.”

”Ei ole ollut perehdytyskeskusteluja.”

Haastateltavilta kysyttiin kokemuksia myös siitä, miten perehdytyksen aikana on annettu palautetta. Toimintojen välillä ilmeni eroavaisuuksia ja osa haastateltavista on saanut palautetta ja osa ei laisinkaan.

”En saanut palautetta, sillä koen, että minun perehdytykseni oli se ensimmäiset pari päivää, jossa käytiin ohjelmat läpi ja siitä sitten vain töihin. Ei ollut semmoista kontrollia.”

Haastateltavat, jotka kertoivat saaneensa palautetta, totesivat että palaute on ollut positiivista ja hyvää. Eräs haastateltava totesi, että olisi kaivannut vielä enemmän palautetta ja sitä piti kaivaa itse viikoittain. Samalla haastateltava ihmetteli, miten palaute voi aina olla positiivista, sillä kehitettävääkin varmasti oli.

”Ihmetytti, että palaute on aina positiivista ja kiva niin, että on myös onnistunut, mutta en saanut mitään kehitettävää palautetta työkavereilta, tiimeiltä tai esimieheltä. Olisin toivonut kehitettävää palautetta, sillä sen avulla kasvaa paremmaksi työntekijäksi.”

Kysymykset 16 ja 17 (liite 1.) käsittelivät perehdytykseen aikaista osaamisen kehittämistä ja perehdytyksen jälkeen tapahtuvaa osaamisen kehittämistä. Kysymyksillä selvitettiin, kuinka työnantaja on tukenut työntekijän osaamisen kehittymistä perehdytyksen aikana ja sen jälkeen, ja kokeeko työntekijä osaamisen puutteita, jotka olisivat voineet johtua perehdytyksen aikaisista perehdyttämisen

puutteista. Henkilöstön osaamisen kehittämisen ei kuuluisi olla vain harvakseltaan tapahtuvaa koulutusta, vaan enemmänkin pitkäaikainen prosessi, jossa henkilöstön ammatillista kasvua ja kehitystä tuetaan koko työuran ajan. (Ojala 2002, 11; Ruohotie 1996, 7.) Tutkimuksessa kävi ilmi, että mitä vähemmän aikaa työntekijä kertoi olleensa organisaatiossa, sitä vähemmän hän kokee puutteita osaamisen kehittämisessä ja oman osaamisen puutteista nimenomaan perehdytyksen puutteisiin liittyen. Surakan (2009, 74) mukaan perehdytyksen kesto voikin vaihdella muutamista viikoista kuukausiin, mutta oppiminen ja tiedon omaksuminen jatkuu kuitenkin myös perehdytysjakson jälkeen.

”Ei perehdyttämisen puutteista johtuvaa. Tässä on ollut lyhyt aika ja perehdytys on menty nopealla aikataululla ja toistojen kautta vasta oppii.”

Haastatteluissa nousi esille, että eräs työntekijöistä kokee osaamisen kehittämisen vajavaiseksi ja eräs toinen työntekijä kokee, ettei työnantaja ole tukenut osaamisen kehittymistä millään tavalla.

”Koulutus oli kerran, mutta se oli sellainen ylläpitävä.”

”On mahdollisuus itse katsoa koulutuksia, mihin voisi mennä, mutta talon sisältä ei ole tullut koulutusapua.”

”Sain talon sisältä koulutusta, niin se oli tosi huonolaatuista se koulutus.”

”Opiskelin alaa netistä ja kilpailijoiden verkkosivuilta, sillä siellä oli paljon selkeämmin kaikki tiedot.”

Henkilöstön osaamisen kehittämisen ei kuuluisi olla vain harvakseltaan tapahtuvaa koulutusta, vaan enemmänkin pitkäaikainen prosessi, jossa henkilöstön ammatillista kasvua ja kehitystä tuetaan koko työuran ajan (Ojala 2002, 11; Ruohotie 1996, 7).

Tutkimuksessa selvitettiin osaamisen kehittämisen lisäksi, ovatko työntekijät kokeneet osaamisen puutetta tai ongelmia, jotka voisivat johtua perehdyttämisen puutteista. Tässä oli myös selvästi haajontaa riippuen haastateltavan aiemmista kokemuksista sekä omista tarpeista. Eräs haastateltava kertoi, että perehdytys menttiin nopealla aikataululla, sillä haastateltava tykkää hypätä syvään päättyyn ja toistojen myötä oppii tekemään. Toiset haastateltavat kertoivat taas, että tilanteita tulee vastaan tosi usein, joissa ei osaa toimia oikein tai luulee toimineensa oikein, muttei toimikaan.

”Paljon on ollut semmoisia hetkiä, jossa jokin tehtävä on neuvottu ja sitten olen sen tehnyt kuten neuvottu, ja sitten joku on tullut sanomaan, että se tehdäänkin eri tavalla nykyään.”

”Ei ole antaa esimerkkiä konkreettisista tilanteista, koska tulee tosi usein vastaa tilanteita, jota ei osaa. Tämä linkittyy alkuperehdytykseen, sillä tulin uutena talon ulkopuolelta, niin olisi pitänyt lähteä ihan perusjutuista.”

”Voi niitä (esimerkkejä tilanteista) on varmaan todella paljon, on tullut mokailtua ihan huolella.”

Kuten aiemmin opinnäytetyössä mainittiin, huonosti hoidettu perehdytys lisää virheiden määrää, kun taas hyvin hoidettu perehdytys säästää kustannuksissa (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22).

Kysymyksissä 18–20 (liite 1.) selvitettiin perehdytyksen aikaisia materiaaleja sekä sitä, miten materiaalit käytiin läpi ja miten työntekijät kokevat materiaalin hyödyllisyyden. Perehdytysmateriaalien tarkoituksena on tukea perehdytyksen ja työnopastuksen tuloksia (Frisk 2003, Nurmijoki-Matilainen 2005, 82 mukaan). Ensimmäisenä selvitettiin, oliko työntekijöille jaettu perehdytysmateriaalia ja millaista materiaali oli. Jokainen haastateltava kertoi, että oli saanut perehdytyksen aikana erilaista materiaalia käyttöönsä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että jokainen haastateltava oli saanut hieman erilaista materiaalia. Haastateltavat kertoivat, että materiaaleina toimivat esimerkiksi organisaation verkkosivut, uuden työntekijän opas intranetissä, Teamsissa jaetut videot ja tallennetut tiedostot sekä ohjelmistojen pääkäyttäjien ohjeita. Lisäksi eräs haastateltava kertoi, että oli saanut entiseltä työntekijältä vinkkejä verkkosivuista, joita kannattaa lukea.

”Paljon tuli materiaalia kahlattavaksi, mitä voi jatkossa käyttää myös hyväksi.”

”Työkaveri antoi erilaisia vinkkejä verkkosivuista, mitä kannattaa lukea. Työnantajalta tuli yksi aineisto, mitä kannattaa lukea.”

”Pääkäyttäjä oli tehnyt omat ohjeet, jotka kulkivat mukani.”

Tutkimuksessa ilmeni, että perehdytysmateriaalia on ollut, mutta samalla ilmeni, että materiaalit olivat hyvin erilaisia ja materiaalien sisältö myös hyvin vaihtelevaa. Mitään selkeää nimenomaan perehdytyksen materiaalipankkia ei ilmeisesti ole. Lisäksi kysyttäessä materiaalien läpi käynnistä, haastateluissa ilmeni, että materiaalia ei käyty läpi työntekijän kanssa joko laisinkaan tai materiaalia katsottiin vasta, kun työntekijällä tuli kysyttävää materiaalista.

”Se annettiin ja itse piti omatoimisesti lukea ja tutkia.”

”Ei sitä käyty työnantajan kanssa millään tavalla läpi.”

Viitala (2004, 262) korostaakin, että perehdytysmateriaali tulee käydä työntekijän kanssa läpi heti ensimmäisinä päivinä. Eräs haastateltava kertoi, että erilaisia osa-alueita käytiin läpi vastaavien henkilöiden kanssa.

”Tietyt vastaavat henkilöt kävivät omat osa-alueet läpi.”

Haastateltavat kaikki olivat sitä mieltä, että materiaaleista oli kuitenkin hyötyä. Haastateltavat kertoivat, että erityisesti työn aloitusvaiheessa materiaalit olivat hyviä, sillä tietoa tuli paljon. Lisäksi erilaiset käytännön vinkit ja ohjelmistojen ohjeet koettiin hyväksi.

”Tämä annettu materiaali edisti työn mielekkyyttä, ja sitä pystyi jälkikäteen hyödyntämään.”

”Hyvä, kun pystyy palaamaan, kun kaikkea ei muista ja opi heti tai tulee joku asia, mihin tarvitsee lisää tietoa.”

Tutkimuksessa perehdytyksen rooleista ja perehdyttäjien vaikutuksesta työntekijän osaamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen selvitettiin kysymyksillä 21–23 (liite 1.). Lisäksi kysymyksen 24 (liite 1.) avulla selvitettiin, millaisena perehtyjä näki oman roolinsa perehdytyksen aikana. Kaikki haastateltavat kertoivat, että perehdytys oli jaettu useammalle henkilölle ja vastualueet olivat tietyillä henkilöillä

tietyistä osa-alueista. Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä mainittiin, esimiehen onkin hyvä suunnitella perehdytyksen roolit niin, että perehdytys jaetaan parhaiten osaaville työntekijöille ja tiimeille (Kupias & Peltola 2009, 186). Eräs haastateltava kertoi, että perehdytys oli jaettu tietyllä tavalla työtovereille, mutta olisi toivonut, että työtovereilla olisi ollut isompi rooli perehdytyksessä. Lisäksi sama haastateltava kertoi, että tiettyjen osa-alueiden perehdytys oli heikkoa ja se johtui nimenomaan perehdyttäjän heikkoudesta.

”Olen tottunut, että työntekijöillä on yleensä ollut isoin rooli perehdytyksessä, sillä he tietävät miten oma työ tehdään. Olisin toivonut, että heillä olisi ollut isompi rooli perehdytyksessäni.”

Toinen haastateltava kertoi, että perehdytys oli jaettu useammalle henkilölle, mutta se oli sekavaa, sillä hän ei tiennyt kuka pitää perehdytystä ja mistä aiheesta. Perehdytyksen suunnitelmallisuus oli hukassa.

”Olisin kaivannut muutaman selkeän henkilön, niin olisi ollut selkeämpi. Esimerkiksi oma työkaveri olisi voinut pitää perehdytystä, jos ajalliset resurssit riittäisivät.”

Tutkimuksessa kysyttäessä, oliko uudelle työntekijälle nimetty mentoria, kaikki työntekijät vastasivat yksimielisesti, ettei mentoria ollut nimetty. Sarkkinen (2000, 22) kehottaa kuitenkin mentorin valintaan, sillä mentori esimerkiksi alentaa kynnystä kysyä neuvoja. Eräs haastateltava kertoi, että etätöiden takia paikalla on ollut vain muutama henkilö säännöllisesti ja heiltä on voinut kysyä helposti apua. Toinen vanhempi työntekijä onkin ollut erityisenä tukena ja kannustanut kysymään avoimesti. Tutkimuksessa haluttiin lisäksi selvittää, kuinka nimenomaan perehdyttäjä on vaikuttanut perehdyttäjän osaamiseen, motivaatioon ja sopeutumiseen. Perehdyttäjällä on nimittäin suuri vaikutus uuden työntekijän asenteeseen ja motivaatioon ja esimerkiksi negatiiviset puheet työstä, työpaikasta ja esimiehestä voivat vaikuttaa helposti uuden työntekijän suhtautumiseen (Lepistö 2000, 66).

Haastatteluissa ilmeni, että perehdytyksen aikana perehdyttäjä on vaikuttanut perehdyttäjän osaamiseen ja motivaatioon sekä sopeutumiseen jakamalla esimerkiksi vinkkejä ja hiljaista tietoa. Kuten aiemmin opinnäytetyössä ilmeni, Fearin (2017) mukaan hiljaisen tiedon jatkuva vaihto uuden työntekijän ja jo pidempään työskennelleen työntekijän kanssa vähentää esimerkiksi epäselvyyttä omaa roolia kohtaan sekä näin ollen lisää myös työntekijän työtyytyväisyyttä organisaatiossa. Lisäksi osalle haastateltavista on järjestetty erilaisia esimies - alainen keskusteluita, joissa tulee erilaisia tietoja ja vinkkejä. Lisäksi useat työntekijät kokivat, että nimenomaan perehdyttäjä on vaikuttanut positiivisesti työmotivaatioon ja kannustanut eteenpäin. Kysyttäessä, miten perehdyttäjä vaikutti omalla toiminnallaan työntekijän sopeutumiseen, kaikki olivat sitä mieltä, että perehdyttäjä vaikutti sopeutumiseen joko hyvin tai neutraalisti. Eräs haastateltava kertoi, että perehdyttäjä edisti sopeutumista todella hyvin.

”Perehdyttäjä vaikutti sopeutumiseeni todella hyvin. Teki kaikkensa, että pääsen työyhteisöön kiinni ja siinä hän myös onnistui.”

Haasteluissa kävi ilmi, että 2/3 piti esimiehen roolia isoimpana perehdytyksessä. Esimiehen vastuu perehdytyksestä onkin suurin, mutta perehdytystä olisi hyvä myös jakaa parhaiten osaaville tekijöille

(Kupias & Peltola 2009, 186). Eräs haastateltava kertoikin, että esimies kävi läpi Mediatalo Keski-suomalaisen rakennetta ja kannusti kysymään aina tarvittaessa. 2/3 oli lisäksi sitä mieltä, että esimies vaikutti positiivisessa mielessä niin osaamiseen, sopeutumiseen kuin työmotivaatioon. Haasteltavat, jotka kokivat, että esimies on tukenut positiivisella tavalla perehdytystä, kokivat, että hyvin toimiva esimies- alainen suhde vaikutti tähän. Eräässä haastattelussa työntekijä kuitenkin pohti, onko tällainen ”liian hyvä” suhde välillä jopa ongelma, sillä keskustelut eivät usein pysy perehdytyksessä ja siihen liittyvissä asioissa, vaan keskustelut saattavat harhautua useinkin eri asioihin. Tutkimuksessa kysyttäessä rooleista, selvitettiin myös perehtyjän eli haastateltavan omaa roolia perehdytyksessä. Tällä haluttiin selvittää, kuinka perehtyjä näkee oman roolinsa ja oman vastuunsa perehdytykseen liittyen. Tutkimuksessa selvisi, että jokainen haastateltava oli ottanut roolia perehdytyksessä kyselemällä paljon, ja selvittämällä myös itsenäisesti asioita, joita ei perehdytyksessä tullut ilmi. Lisäksi eräs työntekijä näki roolinsa myös kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja ja etsiä uusia tapoja tehdä asioita paremmin. Eklundin (2018, 162–163) ja Surakan (2009, 77) mukaan työntekijän rooli onkin nimenomaan oma-aloitteisuus ja omien mielipiteiden esiin tuominen sekä aktiivinen omatoiminen tiedon etsiminen. Erään haastateltavan aktiivisuuteen kuului lisäksi aktiivinen omatoiminen verkostoituminen, ja hän totesikin olleensa itse aktiivisempi osapuoli tutustumisessa, sillä työtovereilla oli usein kiire.

Perehdytyksen kestoa on hankalaa määritellä, sillä perehdytyksen on syytä jatkua niin kauan, kunnes perehdytyksen tavoitteisiin on päästy (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Tutkimuksessa kysymyksellä 26 (liite 1.) haluttiin selvittää kokevatko työntekijät, että heidän perehdytykseensä käytettiin tarvittava aika. Eri toimintojen välillä työntekijät kokivat eroavaisuuksia ja eräs haastateltava kertoi, että hänen perehdytyksensä oli pari päivää ja se oli siinä, eikä kokenut sitä riittäväksi.

”Olisin kaivannut tilanpäivitystä sen pakollisen perehdytyksen jälkeen. Että olisi kysytty miten menee ja kaipaanko jotain. Olisi ollut varmasti mieluisampi työmotivaation kannalta.”

Toiset haastateltavat taas olivat sitä mieltä, että aikaa on kyllä käytetty ja perehdytys jatkuu edelleen. Heiltä nousi kuitenkin muutama huomio, jotka haluaisin nostaa esiin.

”Minun kohdallani perehdytykseen käytettiin tarvittava aika, mutta veikkaan, että jos jonkun muun perehdytys tehtäisiin samalla tavalla, niin hän varmasti kokisi, että olisi käytetty liian vähän aikaa.”

”Työtovereiden osalta oli kiire koko ajan, jolloin se (työtovereiden perehdytyksessä oltu aika) jäi vajavaiseksi.”

Kuten aiemmin opinnäytetyössä mainittiin, Kjelin & Kuusisto (2003, 242) muistuttavat, että organisaation kiireaika ei välttämättä ole paras mahdollinen aika perehdyttää työntekijää. Lisäksi perehdyttäjällä on oltava aikaa perehdyttämiseen ja esimiehen tehtävänä on varmistaa tämä aikavaatimus (Kupias & Peltola 2009, 83).

Kysymyksessä 26 (liite 1.) haastateltavilta kysyttiin vielä erikseen, mikä jäi heidän mielestään pois heidän perehdytyksestään. Tällä haluttiin vielä erikseen selvittää, mitä työntekijät olisivat erityisesti kaivanneet perehdytykseltään, ja mitkä ovat työntekijöiden toiveet perehdytykseen liittyen. Lisäksi

kysymyksellä sinetöitiin aiemmin haastattelussa käytyjä teemoja. Uudet työntekijät odottavat hyvää perehdytystä aloittaessaan uudessa työssään ja mikäli perehdytys on onnistunut ja työntekijän odotukset sen suhteen täyttyvät, on todennäköisempää, että hän pysyy organisaatiossa pidempään (Ekot ym. 2017). Eräs haastateltava, joka koki perehdytyksensä jääneen vajavaiseksi, kertoi, että aiemmin mainitut työsuhteasiat (työtoverit, talon tavat, työsuhteasiat, organisaatio, työturvallisuus, työnkuva) jäivät kokonaan pois ja ne olisi ollut ainakin tarpeellisia asioita. Lisäksi toinen haastateltava kertoi, että ihan jo alan perusjutut ja myös syvempi tieto esimerkiksi medianavista jäi uupumaan ja ne piti itse opiskella. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että perehdytystä olisi kaivattu enemmän esimerkiksi markkinoinnista, yrityksen tuotteista sekä miksi asiakkaat ylipäättään ostavat meiltä.

”Semmoinen syvempi tieto, se piti itse opiskella internetin kautta. Tuntuu, ettei ole valmiuksia kouluttaa omia tuotteita.”

Tutkimuksessa selvitettiin myös kysymyksen 27 (liite 1.) avulla, mitkä asiat menivät työntekijöiden mielestä erityisesti vikaan ja missä tilanteissa työntekijät olisivat kaivanneet enemmän perehdytystä. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että hän ei päässyt seuraamaan työtovereidensa työskentelyä läheltä pitkää aikaa, ja sen hän koki epäonnistuneeksi.

”Ei hirveästi päässyt omien kollegoiden toimintaa seuraamaan lähietäisyydeltä pitkän aikaan. Se meni vikaan eniten.”

Haastateltava olisi siis kaivannut vierihoidoperehdytystä, jossa perehtyjä seuraa perehdyttäjää ja hänen työskentelyään sivusta, sekä mahdollisesti myös itse yrittää työtehtäviä perehdyttäjän seurassa ja neuvoessa työskentelyä (Kupias & Peltola 2009, 36–37). Eräs haastateltava kertoi myös, että alussa hän koki, että kaikki menee vikaan ja koki itsenä ulkopuoliseksi.

”Musta tuntui, että mua ei välttämättä edes haluta tänne ja se fiilis mikä sieltä tuli, vei myös vapaa-ajalle. Motivaatio ei ollut korkeimmillaan heti alusta asti.”

Hyppänen (2015, 1) muistuttaakin, että työntekijän on koettava itsensä tervetulleeksi ja saatava kaikki tiedot ja taidot sekä toimintatavat työhönsä liittyen. Työntekijän on tunnettava olonsa tervetulleeksi taloon ja tämä voi myös epäonnistua. Onnistunut rekrytointi voidaan saada epäonnistumaan huonolla perehdytyksellä. Kielteinen ensivaikutelma voi mahdollisesti jopa hankaloittaa työhöntuloa ja kielteistä kuvaa on myös hankalaa muuttaa myöhemmin positiivisempaan suuntaan. (Kangas 2003, 6.)

Kysymyksessä 28 (liite 1.) perehdytyksen onnistumisista kysyttäessä selvisi, että erityisesti sosiaalistaminen oli useamman mielestä onnistunut. Erityisesti esimies on tukenut sosiaalistamista ja kannustanut tutustumaan muihin työtovereihin. Lisäksi perehtyjän oma aktiivisuus tässä asiassa on ollut avain onnistuneisiin kohtaamisiin työtovereiden kanssa.

”Esimies ohjasi vahvasti ottamaan kaikkiin yhteyttä.”

”Hyvin pääsi porukkaan mukaan ja omalla aktiivisuudella edesauttoi sitä.”

Lisäksi eräs haastateltava kertoi, että työsuhteeseen liittyvät perusasiat on onnistuttu tuomaan perehdytyksessä hyvin esille.

”Perusasiat ja työsuhteeseen liittyvät jutut käytiin tosi hyvin läpi.”

Tutkimuksessa haluttiin myös haastateltavien näkemys siitä, mitä kehittämisideoita heillä olisi perehdytykseen liittyen Savon Media Oy:ssä. Työntekijälähtöisyyttä perehdytyksessä kannattavat yritykset pärjäävät paremmin, kuin yritykset, jotka eivät huomio työntekijälähtöisyyttä perehdytyksessä. Työntekijälähtöisyyttä arvostava organisaatio luo työntekijälle tunteen siitä, että häntä arvotetaan ja hän kuuluu joukkoon. Työntekijälähtöisyys lisää työntekijän varmuutta siitä, että organisaatio haluaa työskennellä heidän kanssaan ja tämä lisää edelleen työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Ekot ym. 2017.) Kysymyksessä 29 (liite 1.) kehittämisideoista kysyttäessä esille nousi muutamia samankaltaisia teemoja, jotka olivat sopeutuminen työyhteisöön ja taloon, perehdytyksen järjestelmällisyys ja selkeys, koulutuksen kehittäminen, sekä mentorointi.

Eräs haastateltava kertoi, että koko talon tutuksi tulemistä voisi kehittää, jotta tutustuisi paremmin koko talon henkilökuntaan ja porukkaan. Haasteena tässä on ollut erityisesti etätyö. Eräs työntekijä, joka koki jääneensä yksin, toivoi että jatkossa uudet työntekijät otettaisiin paremmin huomioon, eikä jätettäisi vain yksin tekemään. Lisäksi hän toivoi, että työntekijästä pidettäisiin huolta läpi työsuhteen, jotta hän kokisi olevansa osa yhteisöä.

”Ei jätetä vain yksin tekemään, se kaipaa todellakin kehitystä.”

Kehitystä kaipaisi myös perehdytyksen järjestelmällisyys ja selkeys. Perehdytyksen toivottaisiin jatkossa olevan järjestelmällisempää ja yhtäläisempää, jolloin perehdytystoiminta jatkuu läpi perehdytysprosessin. Eräs haastateltava nosti esille, että olisi tärkeää tuoda ilmi mitä perehtyjältä odotetaan ja mitkä ovat seuraavat välietapit. Lisäksi selkeyttä kaivataan oman rooliin tiedostamiseen ja säännölliseen rakentavan palautteen antamiseen.

”Perehdytyksen alussa yksi Teams -palaveri ei riitä, vaan perehdytyksen on oltava jatkuvaa ja pitää olla aikaa kiinnostua työntekijästä ja miten hänellä menee jatkossakin.”

Kehitysideoihin nousi esille myös erilaiset perehdytykseen ja koulutukseen osallistuvat henkilöt. Useampi haastateltava oli sitä mieltä, että perehdytykseen ja ylipäätään koulutukseen olisi oltava selkeät henkilöt, jotka osaavat perehdyttää ja joilla on valmius kouluttaa niin uusia työntekijöitä, kuin kauemminkin talossa olleita työntekijöitä.

”Olisi sellainen tiimi taustalla, ja olisi selkeää, ketkä hoitaa mitäkin.”

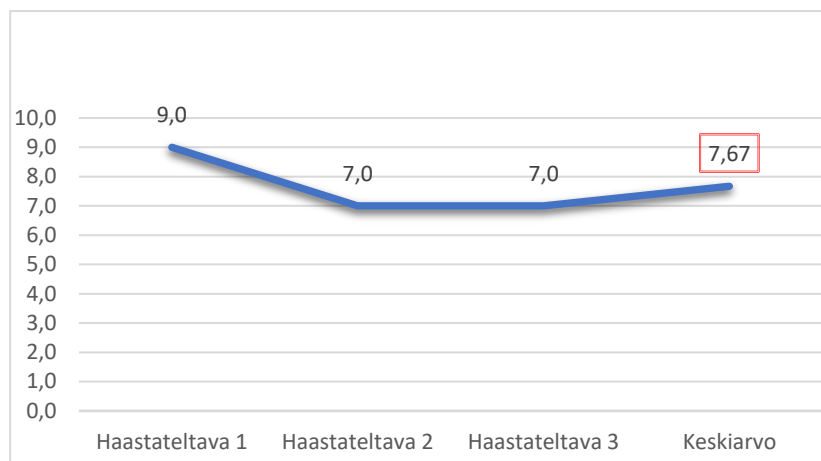
”Meillä ei ole mielestäni valmiuksia kouluttaa. Olisi jonkinlainen koulutustiimi ja jonkinlainen valmius kouluttaa omia uusia työntekijöitä. Meillä on tulossa paljon eläköitymistä ja talon ja alan ulkopuolelta tuleviin uusiin tekijöihin pitäisi valmistautua paremmin. Pitäisi osata kouluttaa ihmisiä paremmin. Siitä pitäisi käydä hakemassa oppia.”

Lisäksi haastateltavien mielestä uudella työntekijällä olisi hyvä olla nimetty mentori, jolla on sekä osaamista, että aikaa perehdyttää uutta työntekijää. Eräs työntekijä mainitsi myös, että olisi hyvä, jos pääsisi seuraamaan useamman työntekijän perehdytystä vierihoitoperehdytyksenä.

“Alkuvaiheessa pitää ristiä omasta tiimistä sellainen ihminen, jolla on aikaa käydä läpi tuotteita, palveluita, asiakkaita, työntekoa ylipäättään. Ja hänelle voisi maksaa myös koulutuslisän esimerkiksi ensimmäisiltä kuukausilta.”

“Työntekijän perehdyttäjä voisi myös vaihtua 1–2 viikon välein. Uusi työntekijä voisi olla esimerkiksi viikon jokaisen työkaverinsa kanssa paljon tekemisissä, jolloin hän näkee miten muut toimivat. Ja näin hän saisi oppia omaan tekemiseen.”

Kysymyksen 30 (liite 1.) avulla, tutkimuksen lopussa haluttiin selvittää vielä numeerinen arvosana perehdytykselle. Haastateltavilta kysyttiin, minkä kouluarvosanan he antaisivat perehdytykselle ja arvosanat on kerätty alla olevaan kuvaan havainnollistamaan tuloksia. (Kuva 3.)



Kuva 3. Minkä kouluarvosanan antaisit perehdytyksellesi?

5 KESKEISIMMÄT HAASTEET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää, mitä kehityskohteita Savon Media Oy:ssä on perehdytykseen liittyen työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksessa käytyjen haastattelujen perusteella kehittämistarpeita löytyi useampia. Haastatteluiden kokonaiskuvaa katsottaessa, tuloksissa ilmeni paljon erilaisia toimintatapoja ja kokemuksia perehdytykseen liittyen. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille muutamia keskeisimpiä haasteita, joita perehdytyksessä on ilmennyt. Keskeisimpiä haasteita, jotka haastatteluiden perusteella nousivat esille, olivat:

- Perehdytyksen yhtenäisyys
- Suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys
- Perehdyttämisen roolit
- Työnopastus osana perehdytystä
- Osaamisen kehittäminen pitkäaikaisena prosessina
- Materiaalien yhtenäisyys ja läpikäynti

Seuraavaksi käymme läpi tarkemmin keskeisimmät haasteet ja kehitysehdotukset.

5.1 Perehdytyksen yhtenäisyys

Haastattelujen perusteella yksi keskeisimmistä haasteista on perehdytyksen yhtenäisyys. Haastattelut kertovat hyvinkin erilaisia kokemuksia perehdytyksestä, mikä viittaa siihen, että perehdytys on eri toimintojen ja perehdytettävien välillä erilainen. Eräs haastateltava koki perehdytyksen onnistuneeksi, toinen haastateltava taas näki sekä hyviä, että huonoja puolia ja eräs haastateltava kertoi perehdytyksensä olleen varsin huonoa. Lisäksi tutkijana havaitsin, että mitä kauemmin perehtyjä kertoi olleensa työntekijänä, sitä enemmän hän koki perehdytyksen puutteita.

Perehdytyksestä esiin nousseet toimintatavat ja kokemukset olivat jokseenkin hyvin erilaisia, mikä kertoo siitä, että perehdytys ei ole tasalaatuista ja yhtenäistä läpi Savon Media Oy:n toimintojen. Perehdytyksen tasalaatuisuudella voitaisiin taata kaikille onnistunut ja yhtenäinen perehdytys, jolloin kaikki tärkeät asiat käytäisiin läpi kaikkien työntekijöiden kanssa, riippumatta siitä, mitä työtä he tekevät tai missä toiminnossa he työskentelevät. Kun perehdytystä halutaan yhtenäistää ja tehostaa on tehtävä erilaisia toimintamalleja ja suunnitelmia perehdyttämisen tueksi (Kupias & Peltola 2009, 37–38). Ehdottaisinkin, että koko Savon Media Oy:n perehdytystä yhtenäistetään ja luodaan selkeät yhteneväiset toimintatavat läpi toimintojen. Tämä vaatii suunnittelua, toimintatapojen muokkaamista ja yhtenäistämistä, sekä selkeää yhtenevää ohjeistamista perehdytykseen liittyen kaikissa toiminoissa. Kupiasta ja Peltolaa (2009, 37–38) mukaillen esimerkiksi opinnäytetyössä mainitun malliperehdyttämisen avulla voitaisiin yhtenäistää ja tehostaa perehdyttämistä toimintojen välillä. Tällöin muodostetaan selkeitä toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämiseen, jolloin esimerkiksi työt ja vastuut perehdytyksessä määritellään selkeästi. Malliperehdytyksessä yleisestä perehdyttämisestä vastaa esimerkiksi henkilöstövastaava tai talosta valittu perehdyttämisestä vastaava henkilö tai tiimi. Työnopastus taas hoidetaan itsenäisemmin työyksiköissä ja tiimeissä.

5.2 Suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys

Tutkimuksesta saaduissa tuloksissa ilmeni useamman kerran, että haastateltavat olisivat kaivanneet perehdytykseensä järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Nykyinen perehdytys suunnitelmana toimiva check -lista on hyvä työsuhteasioiden läpi käymiseen, mutta kokonaisvaltaisena perehdytys suunnitelmana se on vajavainen ja heikko. Haastatteluissa korostui, että työntekijä kaipaavat nimen omaan järjestelmällisyyttä niin perehdytys suunnitelmaan kuin sen seuraamiseenkin. Perehdytys suunnitelman teossa olisi hyvä ottaa huomioon perehtyjän tarpeet ja toiveet ja myös järjestelmällisesti noudattaa sovittuja asioita (Joki 2021, 88–89). Järjestelmällisyyttä kaivataan koko perehdyttämisen prosessiin, jolloin tiedettäisiin tarkemmin, kuka tekee mitäkin ja mitä asioita käydään läpi missäkin vaiheessa. Lisäksi erilaiset välietapit, kuten missä mennään nyt ja mitä tehdään seuraavaksi, ovat toivottuja. Kuten aiemmin opinnäytetyössä ilmeni, Eklund (2018, 30) korostaa, että perehdytys prosessin etenemiselle onkin hyvä asettaa erilaisia tavoitteita, kuten organisaation strategian tukeminen, organisaatiokulttuuriin mukautuminen, sitoutuminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen tunnistaminen, sosiaalistaminen, sekä työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioiminen sekä työn merkityksellisyyden ymmärtäminen. Perehdytys prosessin sisällön on oltava aina perusteltavissa ja työntekijän pitää myös itse pystyä vaikuttamaan prosessiin.

Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että työroolien ja oman työnkuvan epäselvyys ovat ongelmia, joihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Nämä tulisi miettiä jatkossa selkeämmin jo ennen rekrytointiprosessin aloittamista, vaikka työrooli olisi uusi koko yritykselle. Perehdytyksessä on annettava jo kuva rooleista, vastuista, esimiestyöstä sekä muista työhön liittyvistä asioista, sillä nämä muodostavat kokonaisuuden, joka auttaa rakentamaan mielikuvan työhön ja organisaation, sekä auttaa työntekijää tehokkuuteen työssä (Ekot ym. 2017).

Kehitysehdotuksena haluan nostaa perehdytys suunnitelman tärkeyden. Perehdytys kannattaa jatkossa suunnitella tarkemmin heti rekrytoinnista lähtien ja työntekijä tulisi ottaa perehdytyksen suunnitteluun mukaan vahvasti. Perehdytyksen alkaessa työntekijän rooli, tavoitteet ja työtehtävät on oltava selkeinä sekä organisaatiolle, että työntekijälle. Perehdytykseen olisi syytä kehittää perehdytys suunnitelma, jossa käydään läpi keskeisimmät työsuhteasiat check -listan tapaan, mutta joka sisältää myös tarkemmat askelmerkit ja odotukset työhön ja osaamisen kehittämiseen liittyen. Perehdytyksen tulee olla järjestelmällistä ja suunnitelman mukaista, jolloin se myös vastaa paremmin työntekijän toiveisiin ja tarpeisiin. Perehdytys suunnitelman tekeminen vaatii selkeän rungon, johon voisi täydentää työntekijän työnkuvaan ja tarpeisiin liittyviä asioita. Esimerkiksi räätälöidyssä perehdytyksessä perehdytyksen erilaisista työkaluista valitaan työntekijän tarpeita vastaavat osa-alueet ja asiat eli uudelle työntekijälle rakennettaisiin yksilöllinen perehdytys suunnitelma (Kupias & Peltola 2009, 40–41).

5.3 Perehdyttämisen roolit

Tulosten perusteella perehdyttämisen rooleissa isoin haaste on ollut selkeästi työtovereiden osallistaminen perehdytykseen. Erityisesti oman tiimin ja omien lähikollegoiden toteuttama perehdytys on jäänyt lähes kokonaan tekemättä ja esimies on hoitanut perehdytyksen lähes kokonaan, muutamia kokonaisuuksia lukuun ottamatta. Erityisesti kiire on johtanut perehdytyksen vajavaisuuteen nimen omaan työtovereiden kanssa. Kuten jo aiemmin ilmeni, perehdytys kannattaakin jatkossa järjestää

niin, että organisaatiossa on aikaa panostaa tulokkaan perehdytykseen, jolloin esimerkiksi organisaation kiireaika ei välttämättä ole paras mahdollinen aika perehdyttää työntekijää (Kjelin & Kuusisto 2003, 242).

Tutkimuksessa nousi lisäksi esille, ettei työyhteisössä ole nimetty uudelle työntekijälle mentoria, joka toimisi tukena ja turvana ensimmäisinä kuukausina. Haastatteluissa ilmeni, että mentoria olisi kaivattu nimenomaan oman tiimin sisältä, jotta työtehtävät osataan neuvoa oikein sekä kynnys kysyä olisi matalampi. Mentori alentaa kynnystä kysyä neuvoa ja mentorin olisikin hyvä olla henkilö, joka tuntee työn tarpeeksi hyvin ja on myös motivoitunut perehdytykseen (Hämäläinen & Kangas 2007, 13; Sarkkinen 2000, 22).

Ehdottaisinkin, että Savon Media Oy ottaisi käyttöön mentori -ohjelma, jossa uudelle työntekijälle nimettäisiin aina mentori omasta lähitiimistään. Mentoroinnin avulla työntekijä saisi ohjausta ja opastusta aina tarvittaessa ja myös hiljainen tieto ja talon toimintatavat omaksuttaisiin paremmin. Jotta mentorointi on mahdollista, on siihen myös varattava aikaa, jolloin mentorin muut työtehtävät täytyy järjestellä hetkeksi uudestaan. Mentorin on oltava myös henkilö, joka osaa opastettavan työn hyvin ja hänellä on hyvä motivaatio sekä myönteinen asenne perehdytykseen liittyen (Hämäläinen & Kangas 2007, 13). Tutkimuksessa eräs työntekijä myös ehdotti, että mentoriohjelmaan voisi kannustaa esimerkiksi "mentoralisä", jolloin mentorille maksetaan pieni korvaus perehdytyksestä.

5.4 Työnopastus osana perehdytystä

Keskeisenä haasteena nousi esille myös työnopastuksen eli työnkulun ja työtehtävien konkreettinen ohjaaminen. Työnopastusta on tehty pääsääntöisesti vain ohjelmistojen koulutuksissa, mutta erilaiset työprosessit ja työnkulun selvittäminen työntekijälle ovat jääneet vajavaisiksi. Erityisesti uutena alalle ja taloon tulleille työnopastus on erityisen tärkeää, jotta työntekijä ymmärtää työtehtävänsä ja oppii työnkulun sujuvasti. Haastatteluissa esimerkiksi nousi esille, että olisi hyvä selvittää media-alan toimintaa perusasioista lähtien sekä opastaa siihen, mitä työntekijän konkreettisesti kuuluu tehdä työssään. Lisäksi haasteena työnopastustoiminnassa nähtiin etätyön tuomat haasteet sekä omien työtovereiden inaktiivisuus perehdytykseen liittyen. Työnopastusta ja tarkempaa ohjaamista työhön ja prosesseihin liittyen jäätiin kaipaamaan ja esimerkiksi vierihoidtoperehdytystä ja selkeää työnopastusta olisi kaivattu tietyissä tilanteissa.

Ehdottaisinkin, että organisaatiossa tutustuttaisiin ja otettaisiin käyttöön esimerkiksi vierihoidtoperehdyttäminen ja työnopastuksen viiden askeleen menetelmä. Vierihoidtoperehdyttämisessä työntekijä seuraa kokeneempaa työntekijää. Tällöin uudelle työntekijälle voidaan nimetä ohjaaja, jonka vastuulla on työhön opastaminen. Perehdytys tapahtuu siis hiljalleen työn ohessa, jolloin työntekijän henkilökohtainen perehdyttäminen on mahdollista. Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttaa vahvasti se, miten perehdyttäjä sitoutuu uuden työntekijän ohjaamiseen ja millaiset ohjaamistaidot ohjaajalla on. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.) Viiden askeleen menetelmässä työnopastustoiminta on taas jaettu vaiheisiin, jolloin työnopastustoiminta on järjestelmällistä ja määrätietoista työnopettelua. Työnopastuksessa vaiheet kohoavat portaina, jolloin työnopastus aloitetaan alimmalta portaalta päätyen ylimmälle portaalalle. (Kangas 2003, 14.)

5.5 Osaamisen kehittäminen pitkäaikaisena prosessina

Osaamisen kehittäminen osana perehdytystoimintaa nousi esille perehdytyksen seurantaan, koulutuksiin ja palautteen antoon liittyen. Jotta perehdytyksestä on hyötyä, työntekijän kanssa tulee käydä jatkuvasti keskustelua, jossa arvioidaan työntekijän oppimista, kokemuksia sekä asetetaan tavoitteita tulevaisuuteen (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Tutkimuksessa ilmeni, että perehdytysprosessi ja sen järjestelmällinen seuraaminen ja arviointi ei ole yhtenäistä ja järjestelmällistä kaikissa toiminnoissa. Työntekijät kaipaavat selkeää tilannekatsausta ja seuraavia selkeitä askelmerkkejä oman osaamisensa seurantaan, niin perehdytyksessä, mutta sen jälkeenkin. Erityisesti kehittävä palaute ja erilaiset koulutukset ovat jääneet perehdytyksestä jossain määrin pois, mikä heijastuu epävarmuutena, osaamisen puutteena ja jopa tyytymättömyytenä. Koulutus ja työntekijän jatkuva kehittäminen edesauttavat työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, jonka lisäksi työntekijät ovat motivoituneempia ja valmiimpia oppimaan uutta (Fiilin 2007; Halonen 2001, 11).

Kehitysehdotuksena nostaisinkin esille osaamisen kehittämisen organisaatiossa läpi työuran. Kuten aiemmin opinnäytetyössä ilmeni, tiedot ja taidot, joita tarvitsemme muuttuvat jatkuvasti ja organisaatioiden tulee reagoida nopeasti muutoksiin, jotta kilpailukyky säilyy myös jatkossa. Henkilöstön osaamisen kehittämisen ei kuuluisi olla vain harvakseltaan tapahtuvaa koulutusta, vaan enemmänkin pitkäaikainen prosessi, jossa henkilöstön ammatillista kasvua ja kehitystä tuetaan koko työuran ajan. (Ojala 2002, 11; Ruohotie 1996, 7).

Jatkuva koulutus ja työnantajan puolelta tuleva osaamisen kehittäminen tulisi olla järjestelmällistä ja työntekijöitä motivoivaa. Eräs työntekijä kertoi lisäksi haastattelussa opiskelleensa alaa netistä, mikä kertoo koulutuksen ja osaamisen kehittämisen nykytilasta organisaatiossa. Ehdottaisin koulutukseen panostamista niin perehdytyksen osalta kuin myös muun koulutautumisen osalta. Koulutukseen olisi hyvä panostaa ja työntekijän haastattelussa mainitsema idea organisaation omasta koulutustiimistä voisi vastata koulutustarpeiden haasteisiin niin perehdytyksessä, kuin muussakin osaamisen kehittämisessä.

5.6 Materiaalien yhtenäisyys ja läpikäynti

Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että Savon Media Oy:llä on perehdytykseen materiaaleja, mutta jokaisen haastateltavan kohdalla materiaalit olivat erilaisia ja erilaisista lähteistä saatuja. Perehdytyksessä on käytetty vaihtelevasti Teams -kanavaa, intranettiä ja erilaisia verkkosivuja sekä check -listaa, joiden avulla työntekijät ovat tutustuneet työhönsä, organisaation tuotteisiin, ohjelmistoihin sekä taloon ja sen toimintaan. Materiaalien läpikäynti on ollut pääsääntöisesti itsenäistä, mutta materiaalit olisi hyvä käydä läpi perehtyjän kanssa. Sisällöltään materiaalin on oltava tiivis ja olennainen sillä laajat ja pitkät materiaalit eivät innosta tutustumaan aiheeseen tarkemmin (Kjelin & Kuusisto 2003, 206, 211–212).

Ehdottaisin, että Savon Media Oy:ssä mietittäisiin perehdytykseen selkeät yhteiset runkomateriaalit, jotka olisivat koko organisaation käytössä. Esimerkiksi ”Tervetuloa taloon” -materiaalin voisi antaa jo työ sopimuksen allekirjoittamisen aikana. Materiaalit, jotka ovat koko organisaation käytettävissä lisäävät tasalaatuisuutta ja luovat selkeitä toimintamalleja (Kupias & Peltola 2009, 37–38). Lisäksi eri

toiminnoilla voisi olla selkeät omat materiaalit, joiden avulla perehdytystä tehtäisiin. Perehdytyksen materiaalia tulisi olla sen verran, että se ehditään käydä läpi perehtyjän kanssa.

6 POHDINTA

Perehdytys on prosessi, joka vie sekä aikaa, että rahaa. Perehdytykseen onkin syytä panostaa, sillä siitä on organisaatiolle hyötyä monilta osin. Perehdytykseen käytetyt resurssit maksavat itsensä takaisin, jos perehdytykseen panostetaan heti rekrytoinnista lähtien. Kun perehdytys aloitetaan, on suunnitteluun ja kehittämiseen myös varattava aikaa sekä osaamista onnistumisen takaamiseksi.

Tässä työssä pyrittiin selvittämään Savon Media Oy:n perehdytyksen nykytilaa työntekijöiden näkökulmasta ja etsimään mahdolliset kehityskohteet perehdytykseen liittyen. Teoriaviitekehityksen esille tuomat perehdytysprosessiin ja perehdytykseen liittyvät asiat käsiteltiin tutkimuksessa teemoittain, jolloin teoriaviitekehitys ja tutkimus olivat hyvin sidoksissa toisiinsa läpi projektin. Haastattelujen avulla perehdytyksen nykytilasta onnistuttiinkin saamaan kattava ja monipuolinen kuva, jossa työntekijät kertoivat avoimesti perehdytyksen tilanteesta organisaatiossa. Vaikka tutkimuksen otanta oli pieni, niin tutkimus onnistui mielestäni hyvin ja tulosten perusteella tutkimuksesta on varmasti hyötyä myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen perusteella perehdytyksestä löytyi sekä vahvuuksia, että heikkouksia, joihin opinnäytetyöni pyrkii antamaan lisätietoja ja uusia toimintatapoja kehittää perehdytystoimintaa. Vahvuuksia oli erityisesti sosiaalistaminen ja esimiehen rooli perehdytyksessä sekä tietyissä toiminnoissa työsuhteasioiden läpikäynti, joista haastateltavat mainitsivat useita kertoja haastatteluissa. Heikkoja kohtia perehdytyksessä oli useampia, joista keskeisimmiksi haasteiksi nousi esiin perehdytyksen yhtenäisyys toimintojen välillä, suunnitelmallisuus sekä järjestelmällisyys, perehdyttämisen roolit, työnopastus osana perehdytystä, osaamisen kehittäminen pitkäaikaisena prosessina sekä perehdytyksen materiaalien yhtenäisyys ja läpikäynti.

Tutkijana erityistä huomiota kiinnitti se, että perehdytystoiminta vaihteli organisaatioiden eri toimintojen välillä. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että mitä kauemmin työntekijän perehdytyksestä oli kulu- nut, sitä enemmän perehdytyksessä nähtiin puutteita ja kehityskohteita. Tämä kertoo joko siitä, että perehdytysprosessi on jo kehittynyt tai siitä, että työntekijä huomaa vasta pidemmän ajan kuluessa, mitä työ vaatii ja mikä oman osaamisen taso oikeasti on. Lisäksi työntekijän aiemmilla kokemuksilla oli vaikutusta siihen, miten perehdytys organisaatiossa koettiin. Mitä enemmän ala ja talo olivat entuudestaan tuttuja, sitä enemmän perehdytystä pidettiin onnistuneena. Alalle ja/tai taloon taas täysin uutena tulevat kokivat perehdytyksessä enemmän puutteita ja kehittämiskohteita. Erityisesti organisaatiossa lähitulevaisuudessa tapahtuva sukupolvenvaihdos ja sen mukana tuleva vaihtuvuus työntekijöissä vaatii perehdytykseltä täysin uudenlaisia ja erilaisia toimintatapoja, joihin työnantajan on osattava vastata myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön työstäminen oli mielenkiintoinen prosessi, jossa pääsi hyvinkin lähelle toimeksiantoyrityksen onnistumisia ja kipukohtia. Opinnäytetyötä tehdessäni laajempi näkemys perehdytyksestä ja sen tärkeydestä korostui ja huomasin, kuinka tärkeä osa yritysten toimintaa perehdytys on. Jotta perehdytyksessä onnistutaan, vaatii se paljon suunnittelua, suunnitelmallisuutta ja kehittämistä sekä erilaisiin tarpeisiin vastaamista. Jokainen työntekijä on yksilö, jonka perehdytyksen tarpeet ja toiveet voivat vaihdella hyvinkin paljon. Silti usein perehdytyksessä on tietyt lainalaisuudet, joita tulisi nou-

dattaa mukailleen perehdytyksessä. Perehdytyksellä on iso rooli siinä, miltä organisaatio näyttää tulevaisuudessa. Perehdytys vaikuttaa kaikkiin työntekijöihin, sitoutumiseen, tuottavuuteen sekä työhyvinvointiin, joten perehdytyksen onnistumisella on merkittävä, jopa yksi merkittävimmistä rooleista yrityksen menestyksestä tulevaisuutta ajatellen.

Jatkotutkimusehdotuksena voisi tutkia, miten organisaatio hyödyntää tämän opinnäytetyön tuomia kehityskohteita, ja miten esimerkiksi perehdytyksestä tehdään järjestelmällistä ja millaisia yhteisiä toimintatapoja perehdytykseen muodostetaan. Lisäksi jatkotutkimuksena voisi tutkia, miten organisaatio löytää yhteneväiset toimintatavat perehdytykselle, ja mitkä ovat tulevaisuuden perehdyttämisen tarpeet esimerkiksi etätyössä.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, otetaan huomioon sekä tutkimuksen validiteetin, että tutkimuksen reliabiliteetin arvioiminen. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli tutkitaanko sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä. Reliabiliteetti käsittää siis sen, saadaanko samoja tuloksia, jos tutkimusta toistetaan. (Kananen 2012, 172–173.)

Tutkimuksen luotettavuus on mielestäni hyvä, sillä kysymysten selkeä rakenne ja samalla tavalla kaikille toteutetut haastattelut lisäävät luotettavuutta. Lisäksi nauhoitetut ja litteroidut haastattelut sekä suorat lainaukset lisäävät aineiston luotettavuutta. Luotettavuutta korostaa myös se, että haastateltavat oli valittu sen mukaan, että heillä olisi mahdollisimman tuore tieto perehdytyksestä organisaatiossa. Näin saadaan mielestäni luotettavaa tietoa perehdytysprosessin nykytilasta. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että haastateltavat olivat monesta eri organisaation toiminnoista sekä heillä kaikilla oli erilaista työkokemusta menneisyydestä. Luotettavuutta heikentää kuitenkin se, että kaikkia organisaation työntekijöitä ei haastateltu ja haastattelujen määrä oli varsin pieni, joten kokonaiskuvaa perehdytysprosessin nykytilasta oli mahdotonta saada. Lisäksi olen itse tutkijana organisaation entinen työntekijä, jolloin minulla oli ennakkoon tietoja, oletuksia ja asenteita organisaatiota kohtaan. Pyrin kuitenkin tukijana neutraaliin linjaan toiminnassani läpi tutkimuksen. Yleisesti tulokset ovat kuitenkin jossain määrin suuntaa antavia ja kertovat perehdytyksen nykytilan kehittämistä hyvin.

Luotettavuuteen ja eettisyyteen vaikuttaa myös se, että haastateltaville kerrottiin jo heti alussa, että tutkimuksessa ei käsitellä mitään henkilötietoja ja kaikki vastaukset kootaan anonymisti tutkimukseen. Luotettavuuteen heikentävästi on voinut vaikuttaa kuitenkin se, että haastateltavat eivät ole välttämättä vastanneet kysymyksiin avoimesti ja rehellisesti tai jättäneet jotain kertomatta. Haastatteluisissa oli kuitenkin tukijan mielestä rehellinen ja avoin ilmapiiri. Vastaukset haastattelun kysymyksiin ovat aina jokaisen ihmisen henkilökohtainen kokemus ja näkemys asiasta, joten toistettavuudesta on vaikeaa sanoa, vaikka tutkija vaihtuisikin. Luotettavuutta mielestäni kuitenkin lisää se, että sain hyvin samankaltaisia vastauksia haastateltavilta. Haastattelujen perusteella nousi siis selkeät epäkohdat ja kehittämiskohteet tutkimukseen liittyen.

Tutkimuksen eettisyys on huomioitu koko tutkimuksen ajan teoriaviitekehuksesta aina tutkimustulosten käsittelyyn ja tarkkaan viitekäytäntöön. Lisäksi tutkimuksessa on pyritty toimimaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti alusta loppuun. Tutkimus on toteutettava siten, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkittaville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittävää riskiä tai vahinkoa. Tutkimuksen keskeinen eettinen periaate on tutkittavan tietoon perustuva osallistuminen tutkimukseen, jolloin tutkittavalla on oltava tieto tutkimuksen tavoitteista sekä osallistumiseen liittyvistä seikoista. (Kohonen, Iina, Kuula, Arja & Spoof, Sanna Kaisa 2019, 7–9). Kohosen ym. (2019, 7–9) eettisiä ohjeita noudattaen tutkija on dokumentoinut tutkittavan osallistumisen kirjallisesti, kysymällä haastattelulupaa sähköpostitse. Ennen tutkimusta haastateltaville annettiin selkeät pohjatiedot tutkimuksesta. Haastateltavia pyydettiin sähköpostitse osallistumaan vapaaehtoisesti tutkimukseen ja jo sähköpostissa käytiin läpi tutkimuksen tema, toimeksiantaja, haastattelijan taustatiedot sekä miten haastattelut toteutetaan ja nauhoitetaan. Lisäksi tutkittaville annettiin tarvittava aika miettiä osallistumisestaan tutkimukseen. Tutkittavien osallistumisen täytyy olla vapaaehtoisia, ja heillä pitää olla myös oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Lisäksi tutkittavalla on oikeus keskeyttää tutkimus milloin tahansa tai peruuttaa suostumuksensa tutkimukseen. Hänelle annetaan riittävästi aikaa miettiä osallistumisestaan ja tutkimukseen koskeviin kysymyksiinsä tulee vastata. (Kohonen ym. 2019, 7–9.)

Kohosen ym. (2019, 7–9) ohjeita noudattaen tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tietoja ei ole tarkoituksenmukaista julkaista niin, että tutkimuksessa mukana olleet henkilöt voisi tunnistaa. Tutkimuksessa säilytettiin vastaajien anonymisuus, jolloin vastauksista ei pystytä tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä, ellei tutkittava itse ole avoimesti kertonut osallistumisestaan organisaatiossa tutkimukseen. Lisäksi tutkimuksessa on pyritty avaamaan menetelmiä ja päätöksiä huolellisesti, sekä kirjamaan kaikki toteutetut toimenpiteet ja vastaukset tarkasti.

LÄHTEET

- Chapman, Elizabeth F., Miles, Edward W., Schatten, Jeff & Sisk, Faye A. 2018. Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. *Journal of Management and Organization* 24(4), 533-550. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2016.37>. Viitattu 11.1.2022.
- Eklund, Annina 2018. Tervetuloa MEILLE! Uuden työntekijän perehdytys. 2. painos. Vantaa: Grano Oy.
- Ekot, Akpakip Christiana, Rowland, Worlu & Ruth, Mugri 2017. Effect of employee orientation in creating satisfaction with work. *The Business & Management Review* 9(2). <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/effect-employee-orientation-creating-satisfaction/docview/1976405190/se-2?accountid=27296>. Viitattu 16.12.2021.
- Fear, Claire 2017. Four ways to align induction with your employee value proposition. *Employee Benefits* 4.9.2017. <https://www.proquest.com/trade-journals/four-ways-align-induction-with-your-employee/docview/1935079638/se-2?accountid=27296>. Viitattu 15.12.2021.
- Fiilin, Petri 2007. Johda oikein osaamista. Fakta. Verkkojulkaisu. <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.savonia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=123722>. Viitattu 21.12.2021.
- Ganzel, Rebecca 1999. Perehdyttäminen kilpailukeinona. *Yritystalous* 1, 56–61.
- Halonen, Ossi 2001. Yhdessä ykköseksi: Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus.
- Harjanne, Kerttuli, Penttinen, Aulikki & Strann, Liisa 2006. Työsuojelulla Hyvinvointia Ja Tulosta I-III. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Honkanen, Pentti 2004. Perille perehdyttämiseen. *Ekonomi* 6, 16–18.
- Huhtala, Marjo 2021. Perehdytys on osa onnistunutta rekrytointia. Metropolian tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) blogi. 8.4.2021. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/04/08/perehdytys-on-osa-onnistunutta-rekrytointia/>. Viitattu 17.1.2021.
- Huusko, Tuomas 2022. Myyntijohtaja. Savon Media Oy. Tarkemmat tiedot Savon Media Oy:stä. Yksityinen sähköpostiviesti. 16.2.2022. Viestin saaja: Tuomas Huusko.
- Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, Riitta 2015. Henkilöstö. Helsinki: Bonnier Business Forum.
- Hämäläinen, Juha & Kangas, Pirkko 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Nykypaino Oy.
- Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Järvinen, Asko & Korosuo, Heikki 1992. Rekrytoijan käsikirja. Vantaa: Weiling + Göös.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen yliopisto oy – Juvenes Print.

- Kangas, Pirkko 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Karttunen, Anu 1996. Työnopastus tulee taas. Työ, terveys, turvallisuus. Työsuojelualan aikakauslehti, 26(12), 10–12.
- Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen Johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Keskisuomalainen Oyj 2021. Mediatalo Keskisuomalainen työpaikkana. Verkkojulkaisu. <https://www.keskisuomalainen.com/tyopaikat/mediatalo-keskisuomalainen-tyopaikkana/>. Viitattu 17.12.2021.
- Kjelin, Eija & Kuusisto Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kohonen, Iina, Kuula, Arja & Spoof, Sanna Kaisa 2019. Ihmiseen Kohdistuvan Tutkimuksen Eettiset Periaatteet Ja Ihmistieteiden Eettinen Ennakkoarviointi: Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan Ohje 2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Kultanen-Ilves, Maria 2019. Uuden työntekijän perehdyttäminen ja perehdytyskansio. AMK-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/184783/Kultanen-Ilves%20Maria.pdf?sequence=3&isAllowed=.> Viitattu 15.1.2022.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Kushal, K. B. 2010 Perspectives for Effective Management. Rev. ed. Mumbai India: Himalaya Pub. House.
- Kvalitatiivisen datan käsittely julkaisuaika tuntematon. Aineistonhallinnan käsikirja yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston nettisivuilla. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>. Viitattu 16.2.2022.
- Lehtinen, Heikki & Lehtinen, Riitta-Leena 1989. Kannustava henkilöstöhallinto: Kuinka hankin hyvän työntekijän ja pidän hänet tyytyväisenä työssään. Helsinki: SKSK-Kustannus Oy.
- Lepistö, Irma 1988. Perehdyttäminen – työnopastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lepistö, Irma 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Moilanen, Teemu, Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Mäntynen, Pekka & Penttinen, Aulikki 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu. 2009. Työyhteisötaidot. Kuopio: Oy UNIpress Ab.
- Anjum, Muhammad Adeel, Nidal Fawwaz, Al Qudah & Yang, Yang 2018. Transformational training programs and quality orientation of employees: Does employees' loyalty matter? Sustainability, 10(2), 465. <http://dx.doi.org/10.3390/su10020465>. Viitattu 16.12.2021.
- Nurmijoki-Matilainen, Maarit 2005. Perehdyttäminen. Teoksessa Frisk, Tarja (toim.): Ohjaaminen työssä. Helsinki: Educa-Instituutti Oy
- Otala, Leenamajja 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: Bookwell.
- Pirnes, Unto 1984. Järjestelmällinen työnopastus. Aavaranta: Johtamistaidon opisto.
- Ruohotie, Pekka 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita

Santalahti, Matti 2005. Opastus lyhytaikaiseen työsuhteeseen. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Sarkkinen, Marja 2000. Tervetuloa uusi työtoveri. Työ, terveys, turvallisuus. Työsuojelualan Aikakauslehti 30 (7), 22.

Surakka, Tuula 2009. Hyvä Työpaikka Hoitoalalla: Näin Haetaan Ja Sitoutetaan Osaajia. Helsinki: Tammi.

Työsuojelu.fi 2021. Perehdyttäminen. Työsuojelu.fi. Verkkojulkaisu 19.4.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>. Viitattu 13.1.2021.

Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Työhön perehdyttäminen ja työnopastus. Työturvallisuuskeskus (ttk.fi). Verkkojulkaisu. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus. Viitattu. 13.1.2022

Työturvallisuuskeskus 1992. Perehdyttämisen kehittäminen – opas palvelualojen esimiehille ja työnopastajille. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu. 12.12.2021.

Vartia, Maarit 1992. Työhön perehdyttäminen sosiaalitoimessa ja terveydenhuollossa. Teoksessa Elovainio, Marko (toim.): Perehdyttäminen ja tiimityö Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämismahdollisuuksia. Helsinki: Sosiaali- ja terveyshallitus, VAPK-kustannus.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Åström, Johanna 2018. Minkälainen on hyvä perehdytysohjelma uudelle työntekijälle? Eilakaisla.fi. Verkkojulkaisu 18.9.2018. <https://www.eilakaisla.fi/blogi/minkalainen-on-hyva-perehdytysohjelma-uudelle-tyontekijalle>. Viitattu 11.12.2021.

LIITE 1: TUTKIMUSHAASTATTTELUN KYSYMYKSET

ENNEN TYÖN ALOITUSTA

1. Mitä tietoa sait ennen työn aloitusta yrityksestä ja työtehtävistä?
2. Miten työyhteisössä oli valmistauduttu tuloosi ja miten valmistautuminen näkyi?
3. Oliko henkilöstö (tiimi, muut toiminnot, palkkahallinto) tietoinen siitä, että aloitat uutena työntekijänä Savon Medialla? Miten se näkyi?

ALOITUS

4. Millainen perehdytysuunnitelma sinulle oli tehty? Miten sinut otettiin mukaan suunnitteluun?
5. Miten perehdytysuunnitelma vastasi mielestäsi juuri sinun tarpeitasi?
6. Onko sinulle perehdytyksen aikana selvinnyt, mitä sinulta odotetaan työhösi liittyen?
 - Voit antaa 2–3 esimerkkiä, mitä sinulta odotetaan työhösi liittyen.
7. Osaatko kuvailla, millä tavalla työsi on yhteydessä organisaation strategiaan?
 - Voit antaa 2–3 esimerkkiä miten työsi liittyy strategiaan.
8. Kokisitko työntekijänä tärkeäksi tietää oman työsi kannalta, mitä merkitystä työlläsi on yritykselle, ja miten sillä on vaikutusta motivaatioon tai sitoutumiseen?
9. Perehdyttiinkö sinua ensimmäisinä päivinä; vastaa kyllä tai ei ja voit lyhyesti täydentää
 - talon tavoille
 - työtovereihin
 - organisaation rakenteeseen ja toimintaan
 - työsuhteeseen liittyviin asioihin, esim. miten toimit, kun sairastut tai milloin palkka maksetaan
 - työturvallisuuteen
10. Tuleeko mieleen sellainen asia/asioita, mitä ei käyty läpi ensimmäisinä päivinä, mikä olisi ollut tarpeellista käydä läpi?

TYÖNOPASTUS

11. Saitko työnopastusta eli perehdyttiinkö sinua esimerkiksi sinulle määrättyihin, työtehtäviin, työnkulkuun ja ohjelmistoihin?
12. Kuvaile työnopastustoimintaa lyhyesti eli miten sinut opastettiin työnkulkuun ja työtehtäviin?

SOSIAALISTAMINEN

13. Miten organisaatio/esimies tukivat sopeutumistasi työyhteisöön?

SEURANTA & KEHITTÄMINEN

14. Millä tavoin perehdytystäsi seurattiin?
15. Annettiinko sinulle palautetta työstäsi säännöllisesti?

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

16. Koetko, että työnantaja on tukenut osaamisesi kehittymistä myös perehdytyksen jälkeen? Kuvaile millä tavalla?

17. Onko sinulla ollut havaintoja ongelmista tai esimerkiksi oman osaamisen puutteesta, jotka voisivat johtua perehdyttämisen puutteista? Voit antaa esimerkkejä tilanteista.

MATERIAALI

18. Millaista materiaalia sinulle annettiin perehdytyksen alussa tai aikana?
19. Miten materiaalia käytiin kanssasi läpi?
20. Mitä hyötyä materiaalista oli/on edelleen?

ROOLIT

21. Oliko perehdytys jaettu useammalle henkilölle vai hoitiko esimerkiksi esimies perehdytyksen?
22. Oliko sinulla nimettyä kummiä, mentoria tai tutoria?
23. Miten perehdyttävä vaikutti
- osaamiseesi (antoiko vinkkejä, koulutusta)
 - työmotivaatioosi (kannustiko, saiko palautetta)
 - sopeutumiseesi (oliko lounaita, tutustumista)
24. Millä tavalla olit itse aktiivinen osapuoli perehdytyksessä?

KESTO

25. Koetko, että perehdytykseen käytettiin tarvittava aika?

LOPUKSI

26. Jäikö jokin asia perehdytyksestä mielestäsi kokonaan pois ja mitä nämä asiat olivat?
27. Mitkä asiat menivät vikaan tai missä tilanteessa olisit kaivannut enemmän perehdytystä?
28. Mitkä asiat koit onnistuneiksi perehdytyksessäsi?
29. Mitä kehittämisideoita sinulla olisi perehdyttämiseen liittyen organisaatiossa?
30. Minkä kouluarvosanan antaisit perehdytykselle?