



Perehdytyskansio 2.0

- Perehdytyksen kehittäminen tietojärjestelmäalan yrityksessä

Aino Tynjälä

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Perehdytyskansio 2.0 - Perehdytyksen kehittäminen tietojärjestelmäalan yrityksessä

Aino Tynjälä
Johtaminen ja kehittäminen
sosiaali- ja terveysalan muutoksessa
Opinnäytetyö, YAMK
Toukokuu, 2022

Aino Tynjälä

Perehdytyskansio 2.0 - Perehdytyksen kehittäminen tietojärjestelmäalan yrityksessä

Vuosi

2022

Sivumäärä

59

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää tietojärjestelmää tuottavan ja tukevan yrityksen perehdytystä ja tuottaa yrityksessä työskenteleville pääkouluttajille perehdytyksen tukena käytettävä perehdytysrunko. Opinnäytetyönä raportoitava kehittämistoiminta on tehty yhteistyössä yrityksessä toimivan perehdytysverkoston kanssa.

Opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehikseksi muodostui perehdyttäminen, sitä ohjaava lainsäädäntö ja mentorointi perehdytyskeinona. Viitekehiksessä tuotiin lisäksi esille asiantuntijuuteen kasvua ja itseohjautuvuutta perehdytyksen näkökulmasta.

Opinnäytetyössä raportoitava kehittämistoiminta koostui perehdytyksen lähtötilanteen kyselystä, sekä toimintatutkimuksellisesta osuudesta, jossa kehitettiin pienryhmässä perehdytysrunko yrityksessä toimiville pääkouluttajille. Kyselytutkimus koostui sekä määrällisestä, että laadullisesta osuudesta. Kyselyn määrällisten kysymysten vastauksista laskettiin painotettuja keskiarvoja. Avoimien kysymysten vastaukset analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Perehdytysrunkoa kehitettiin edelleen toimintatutkimuksellisella tutkimusotteella hyödyntäen kyselyn tuloksia.

Kehittämistoiminnan tulokset osoittavat, että perehdytys yrityksessä oli lähtötilan kyselyn mukaan kohtalaisen hyvällä tasolla. Perehdytyksen painotettu keskiarvo oli kokonaisuutena 3.0 asteikolla yhdestä viiteen. Heikoimmat arvosanat olivat työhön perehdyttämisessä, perehdytyksen tuessa asiantuntijuuteen kasvuun, sekä itseohjautuvuuteen (ka 3,2). Perehdytyksen vahvuutena koettiin muun muassa yhteishenki, työntekijöiden huomioiminen yksilöinä sekä olemassa oleva, hyväksi ja riittäväksi koettu perehdytys. Heikkouksina nähtiin perehdytyksen puuttuminen tai riittämättömäksi koettu perehdytys, kiire ja etätyöskentely. Toiminnallisen kehittämistoiminnan tuloksena syntyi perehdytysrunko pääkouluttajille. Perehdytysrunkoon nostettiin uuden työntekijän itseohjautuvuutta ja asiantuntijuutta tukevia kohtia, sillä nämä nousivat esiin heikoimpina osa-alueina perehdytyksen lähtötilanne-kyselyssä.

Asiasanat: perehdyttäminen, itseohjautuvuus, asiantuntijuus

Aino Tynjälä

Developing Orientation Process in a Software Company

Year

2022

Pages

59

The aim of this thesis is to develop the orientation process in a software company and also to develop orientation material to be used in the orientation of principal trainers. This thesis was done in co-operation with the company's orientation network.

The theoretical framework of this thesis consists of orientation, legislation of the orientation process in Finland and mentoring as a means of orientation. Self-determination in the work environment and expertise of a professional are also discussed in the theoretical framework.

The research for this thesis was carried out in two phases. The first one was a survey on the company's current state of orientation in autumn of 2020. The survey had both quantitative and qualitative questions. The numerical questions were analysed by quantitative methods and open questions were analysed using qualitative content analysis. In the second phase, methods of action research were used in developing orientation material for principal trainers.

According to the orientation survey, the overall orientation was in a pretty good state at the company. Weighted average on overall orientation was 3.0 on a scale from 1 to 5. The weakest scores were given on orientation to one's work itself, supporting personal growth to professional expertise and orientation to work in a self-determined way (weighted average of 3,2). Respondents also felt that there was enough orientation and the quality of it was good. Team spirit was seen as a supporting factor in the orientation process, along with seeing employees as individuals. Respondents saw that in some cases orientation was not sufficient to support them in their work. Also busy schedules and remote working were seen as challenges in the orientation process. As a result of action research orientation material for principal trainers was created. Because they were seen as the weakest points of orientation, self-determination and professional expertise were emphasized in the orientation material.

Keywords: Orientation, self-determination, professional expertise

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tietoperusta	7
2.1	Perehdyttäminen	7
2.2	Lainsäädäntö perehdyttämisestä	10
2.3	Mentorointi perehdytyksen näkökulmasta	11
2.4	Asiantuntijuus projektityössä.....	12
2.5	Itseohjautuvuus.....	13
3	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteutus	15
3.1	Kehittämistoiminnan tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävä	16
3.2	Kehittämistoiminnan toimintaympäristö.....	17
3.3	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmälliset ratkaisut	17
3.4	Kyselytutkimus	18
3.4.1	Kyselyn analysointi	20
3.5	Toimintatutkimus	21
3.5.1	Perehdytysrungon kehittäminen.....	23
4	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tulokset	25
4.1	Perehdytyksen lähtötilanne-kyselyn tulokset	25
4.1.1	Itseohjautuvuuteen perehdyttäminen	27
4.1.2	Asiantuntijuuteen perehdyttäminen	31
4.1.3	Kehittämisideat ja avoin palaute perehdyttämisestä	36
4.1.4	Perehdytys kokonaisuutena kyselytutkimuksen perusteella	39
4.2	Perehdytysrungon työstäminen-työpajojen tulokset.....	39
4.3	Perehdytystapaamiset vasta-aloittaneille pääkouluttajille	40
4.4	Tutkimuksellisen kehitystoiminnan tulos	41
5	Johtopäätökset	42
5.1	Itseohjautuvuuteen perehdyttäminen.....	43
5.2	Asiantuntijuuteen perehdyttäminen	44
5.3	Perehdytysrunko vasta-aloittaneille pääkouluttajille.....	44
5.4	Luotettavuus ja eettiset lähtökohdat	45
5.5	Jatkotutkimuskohteet	46
	Lähteet.....	47
	Kuviot	51
	Taulukot	51
	Liitteet	52

1 Johdanto

Perehdytyksellä tarkoitetaan uuden työntekijän suunniteltua työaloitusta tai työtehtävän suunniteltua läpikäymistä, jotta hän pystyy suoriutumaan työtehtävistään (Ketola 2005, 52). Perinteisesti perehdyttäminen on nähty vain työsuhteen alkuun liittyvänä ajanjaksona, jossa konkari opettaa aloittelijaa. Työelämän muuttuessa entistä enemmän tietotyöksi ja työelämän ollessa jatkuvaa kehittyvää muutosta, jossa työntekijältä vaaditaan itsensä kehittämistä, on perehdytyksen muuttumassa jatkuvaksi prosessiksi.

Perehdyttämistä säädellään Suomessa useammalla lailla. Työnantajalla on velvollisuus opettaa työntekijälle riittävät taidot ja tiedot työssä suoriutumiseksi. (Työsopimuslaki; Työturvallisuuslaki; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.) Erityisesti nuorien työntekijöiden opastuksen riittävyyteen on puututtu lainsäädäntötasolla (Laki nuoresta työntekijästä).

Vaihtaessani työpaikkaa sairaalamaailmasta tietotekniikkayritykseen, joka tuottaa ja kehittää tietojärjestelmää, törmäsin täysin erilaiseen organisaatiokulttuuriin ja tapaan tehdä töitä. Uudessa työssäni asiantuntijana ja myöhemmin pääkouluttajana, kukaan ei ollut kertomassa tarkalleen mitä työnkuvaan kuuluu, eikä varsinkaan, mikä on oikea tapa tehdä töitä. Sairaalamailmassa olin tottunut siihen, että ensimmäisenä päivänä saan käteeni perehdytyskansion, johon on kerätty kaikki työtehtävien tärkeät ohjeet ja käytännöt. Nyt aloittaessani konkreettista materiaalia ei ollut, ja perehdytyksessä vilisi uusia termejä roppakaupalla itseohjautuvuudesta tiimeihin ja kalenterivarauksiin, englanninkielisistä termeistä puhumattakaan. Vastaan tuli lisäksi taulukko-ohjelmia, kuvankäsittelyä ja diaesityksien koostamista. Taitoja, joita sairaalamaailmassa ei juurikaan tarvita.

Pikkuhiljaa työkavereiden avustuksella taidot kehittyivät ja osaaminen kasvoi. Sain perehdytystä tehtäviini, mutta jäin edelleen miettimään ensimmäisien kuukausien avuttomuuden tunnetta. Kyseiseen yritykseen tulee säännöllisesti töihin uusia työntekijöitä sairaalamaailmasta törmäten täysin erilaiseen tapaan tehdä töitä. Tästä syystä hyvä perehdyttäminen on tärkeää. Hyvin organisoitu ja laadukas perehdytys sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja nopeuttaa osaan työvoiman saamista. Yrityksessä, jossa työskentelen, alkoi sopivasti myös perehdytyksen kehittämisprojekti. Otin yhteyttä yrityksen henkilöstöhallintoon ja sovimme, että voisin toteuttaa opinnäytetyöni osana yrityksen perehdytysverkoston perustamista. Halusin tuoda sairaalamaailmasta tutun perehdytyskansion uudessa työympäristössä avuksi uusille työntekijöille. Opinnäytetyöni tavoitteeksi muotoutui perehdytysrungon tuottaminen yrityksessä toimiville tietojärjestelmän pääkouluttajille. Käytän opinnäytetyössäni tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä termiä Yritys, siellä tehtyjen tietosuojalinjausten mukaisesti.

Kehittämistyössäni halusin syventyä erityisesti itseohjautuvuuden ja asiantuntijuuden tukemiseen perehdytyksen avulla. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksikön kykyä johtaa omaa työtään ilman ulkopuolista valvontaa (Martela & Jarenko 2017, 12). Asiantuntijuus voidaan nähdä

taas työntekijän kykynä soveltaa oman alansa teorian tietoa ja käytännön kokemusta toisiinsa haluten jatkuvasti oppia uutta ja kehittää työtään (Paasovaara 2014, 36-38).

2 Opinnäytetyön tietoperusta

Opinnäytetyöni lähtökohtana on oman työnkuvani muutosten aiheuttamat haasteet ja avuttomuuden tunne uudessa työtehtävässä ja -työkulttuurissa. Muutoksen keskellä perehdytys nousi tärkeäksi tukipilariksi. Perehdytyksessä on kuitenkin aina parantamisen varaa, joten sen kehittäminen oli erinomainen opinnäytetyön aihe.

Aluksi hain tietoa ja syvennyin perehdytykseen ja sen tietoperustaan. Pian laajensin hakuani myös mentorointiin, joka voidaan nähdä eräänlaisena perehdytyksen muotona, ja jota hyödynnetään erityisesti tietotyössä. Myös itseohjautuvuus ja asiantuntijuus projektityössä nousivat kiinnostuksen kohteekseni vastakohtana aiemmalle työnkuvalleni. Opinnäytetyöni keskeisiä käsitteitä ovat perehdyttäminen, mentorointi, itseohjautuvuus ja asiantuntijuus.

2.1 Perehdyttäminen

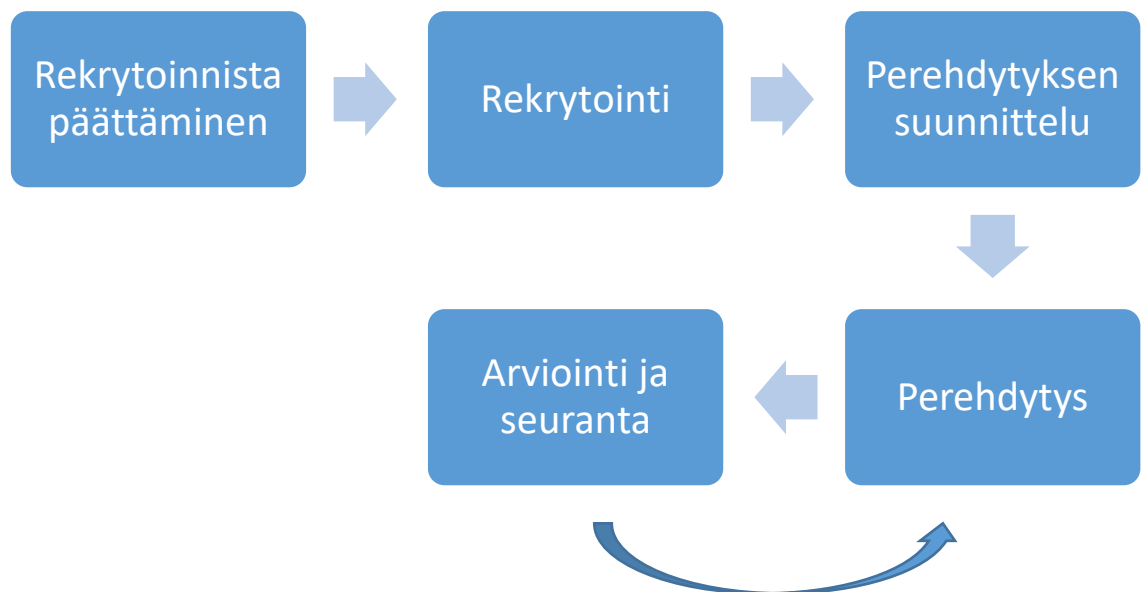
Perehdyttämisen tarkoitus on opettaa uudelle työntekijälle tarvittavat keinot työssä suoriutumiseen. Suunnitelmallisesti ja organisoidusti toteutettuna perehdyttäminen nopeuttaa uuden työntekijän kasvamista tuottavaksi ammattilaiseksi. Hyvästä perehdytyksestä hyötyy niin työntekijä kuin työnantaja. (Ketola 2010, 52-53.) Perehdytykseksi voidaan katsoa kaikki ne toimet, joiden avulla uusi työntekijä tutustuu työympäristöönsä, sen toimintatapoihin ja -periaatteisiin, sekä työtovereihinsa, yhteistyötahoihinsa ja asiakkaisiinsa. Perehdytystä on myös uuden työntekijän tutustuminen työtehtäväänsä ja siihen liittyviin odotuksiin, kuten työturvallisuuteen. Perehdytys voidaan jakaa yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämiseen, sekä työhön perehdyttämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2.)

Perinteisesti perehdyttäminen on nähty heti työsuhteen alkuun kytkeytyvänä perehdytysohjelmana. Tällöin käytössä voi olla tukilistoja, kansioita ja esityksiä työnantajasta. Osittain tämä juontaa juurensa käsityöläisajoista, jolloin työ on ollut suoritukseen painottuvaa ja tärkeintä oli oppia tekemään oma osansa kunnolla. Yritystä tai työyhteisöä ei välttämättä juurikaan ollut, jolloin siitä ei tarvinnut oppia tuntemaan. (Kupias & Peltola 2009, 13-14.) Perehdyttäminen voi olla myös työntekijän opettamista uuteen työnkuvaan tai uuteen työpisteeseen. Nykyisin työntekijä voi saada perehdytystä palatessaan esimerkiksi pitkän vapaan jälkeen työhönsä. Näin olleen voidaan määritellä, että perehdytystä on kaikki ne toimet, joiden avulla opastetaan ja tuetaan työntekijää omaksumaan työntehtävänsä ja työnkuvansa, sekä tutustumaan työyhteisöönsä. (Kupias & Peltola 2009, 17-19.)

Perehdytys lähteen liikkeelle jo rekrytointiprosessista, jolloin määritellään mihin työtehtävään rekrytoitava työntekijä tarvitaan, sekä millainen työntekijä tähän työhön halutaan. Työhaastattelussa rekrytoitavalla kerrotaan työnkuvan pääpiirteet. Ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työssään, suunnitellaan hänen perehdytyksensä etukäteen. Sovitaan, kuka toimii ensisijaisena perehdyttäjänä ja suunnitellaan mitä ja miten uutta työntekijää perehdytetään tehtäväänsä ja yritykseen. (Kupias & Peltola 2009, 86-87, 102-103.)

Varsinainen uuteen työntekijään kohdistuva perehdytys alkaa tämän vastaanotosta ensimmäisenä päivänä. Yrityksen on tärkeää luoda mahdollisimman hyvä ensivaikutelma, sillä se määrittää pitkään työntekijän suhtautumista yritykseen ja työyhteisöön. Ensimmäisen päivän aikana uudelle työntekijällä opastetaan käytännön asiat, yrityksen toimitavat ja oma työyhteisö. Ensimmäisen viikon aikana aloittava työntekijä perehdytetään työtehtäväänsä. Tärkeää olisi saada mahdollisimman pian käsitys työtehtävän sisällöstä, sekä päästä tekemään työtään. Perehdyttämisessä tärkeää on tasapainotella riittävän tiedon ja tietoähkyn välillä. (Kupias & Peltola 2009, 103-106.)

Perehdytys jatkuu ensimmäisten viikkojen ja kuukausien aikana työntekijän tutustuessa työhönsä laajemmin ja laajemmin. Perehdytyksellä ei ole selvää loppua. Perehdyttämisen edistymistä tulisi arvioida ja tarvittaessa palata jo aiemmin perehdytettyihin asioihin. Erityisesti asiantuntijatyössä työtehtävän omaksuminen voi kestää kuukausia. (Kupias & Peltola 2009, 106-109.) Perehdytyksen kulku on kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1: Perehdytyksen kulku (mukailten Kupias & Peltola 2009, 102; Kangas & Hämäläinen 2008, 17).

Tapoja toteuttaa perehdytystä on yhtä monia, kuin on yrityksiä. Perehdytyksellä on aina yhteys yrityksen strategiaan ja toimintakonseptiin. Perehdytyksellä uudelle työntekijälle opastetaan tapoja tehdä työnsä ja toimia osana työyhteisöä. Yrityksen strategia muodostaa pohjan, jonka päälle uuden työntekijän perehdytys rakennetaan. (Kupias ja Peltola 2009, 43-44.) Yrityksillä on perehdyttämisen tukena usein perehdytysmateriaalia. Tämä voi olla esimerkiksi listoja työtehtävän vaatimista asioista, perehdytyskansioita tai videoita yrityksen strategiasta (Kangas & Hämäläinen 2008, 7-8).

Yrityksen perehdytystapaan vaikuttaa työ, jota uusi työntekijä tulee tekemään. Kupias ja Peltola (2009) ovat luokitelleet viisi erilaista perehdytystoimintatapaa. Näitä ovat vierihoito-, malli-, laatu-, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Usein perehdyttämistä ei toteuteta vain yhdellä perehdytystavalla, vaan kahden tai useamman tavan sekoituksella. Käsiyömaiseen työhön sopii hyvin niin sanottu vierihoitoperehdytys, jossa uusi työntekijä seuraa perehdyttäjäänsä ja oppii tältä seuraamalla. Vieriperehdytyksen toteutus on usein vain yhden henkilön, perehdyttäjän, varassa. (Kupias & Peltola 2009, 35-38.)

Malliperehdytystä voidaan käyttää isompien joukkojen perehdyttämiseen tai yrityksen toimintatapojen perehdyttämiseen. Malliperehdytyksessä luodaan yrityksellä perehdytysmalli tai -ohjelma, jota voidaan hyödyntää usealle aloittavalle työntekijälle. Tällöin perehdytys on myös standardisoitua. Usein malliperehdytyksen toteuttaminen ja kehittäminen on yrityksen henkilöstöhallinnon vastuulla. Laaturerehdytyksestä puhuttaessa perehdytyksen lähtökohtana on perehdytyksen laatu ja sen kehittäminen. Laaturerehdytyksessä vastuu perehdyttämisestä on aloittavan työntekijän esimiehellä tai lähitiimillä. (Kupias & Peltola 2009, 37-40.)

Räätälöidystä perehdyttäminen perehdytettävät asiat pilkotaan osioiksi, joista jokaisella uudelle työntekijälle räätälöidään omaan työhön vastaava kokonaisuus. Yksittäistä osiota voi perehdyttää eri henkilöt, tiimit tai henkilöstöhallinto. Huomattavaa on, että räätälöity perehdytystapa tarvitsee perehdytyksen organisointia erittäin paljon. Dialogisen perehdyttämistavassa perehdytys ei ole etukäteen suunniteltua. Perehdytys muovautuu aloittavan työntekijän työnkuvan kehittyessä yritykselle sopivaksi. Dialogisessa perehdytyksessä niin uusi työntekijä kuin yritys oppivat ja kehittyvät. Tällaista perehdytystyyliä käytetään usein, jos työntekijä ei tule tarkkaan määriteltyyn tehtävään. (Kupias & Peltola 2009, 40-43.)

Perehdytys voidaan nähdä aikuisen oppimaan oppimisena. Perehdytyksellä tulee olla valmiina kykyä oppia, tietoa omasta oppimistyylistä, kykyä soveltaa oppimaansa ja halua oppia. Näitä taitoja apuna käyttäen työntekijä rakentaa tarvittavaa ammattitaitoa työssä pärjäämiseen. Jokainen yksittäinen tilanne työssä on oppimistilanne. (Ruohotie 2002, 54-55.) Oppimista voidaan pitää prosessina, jossa käyttäytyminen muuttuu saatujen kokemusten kautta. Tässä perehdytyksessä on tärkeässä osassa työyhteisön tuki. Esimiesten ja organisaation tuki

voidaankin nähdä onnistuneen perehdytyksen edellytyksenä. (Ruohotie 2002, 59-60; 107; Hartikainen 2016, 90-95.)

Ketola (2010) on tutkinut väitöstudiosuudessaan asiantuntijaksi kasvua ja perehdyttämistä sen kehittäjänä. Tutkimuksessa nousi esiin, että perehdytyksen tulisi olla tavoitteellista ja suunnitelmallista, sekä pitkäkestoista. Siinä tulisi toteutua selkeä työn- ja vastuunjako, jotta se tukee asiantuntijaksi kehittymistä. Perehdytyksen pitäisi perustua myös toimivalle vuorovaikutukselle, olla kannustavaa ja työtä tukevaa, sekä auttaa verkostoitumisessa. Perehdytyksen toteutumista pitäisi myös seurata sen päättymisen jälkeen. Perehtyjältä myös odotetaan omatoimisuutta ja vastuunottoa omasta oppimisestaan. (Ketola 2010, 29; 161-173; 70-72.)

Perehdytyksestä ei hyödy vain uusi työntekijä vaan parhaassa tapauksessa koko työyhteisö ja yritys. Uusilta työntekijöiltä saadaan arvokkaista uusista näkökulmia yrityksen toimitapoihin ja tuottavuuteen. Näin yrityksen toimintaan voidaan parantaa entisestään ja lisätä tuottavuutta. Hyvällä perehdytyksellä voidaan nykyisin nähdä myös yrityksen kilpailuvalttina rekrytoinnissa. (Ketola 2010, 52-53.)

Perehdyttämisessä tähdätään aloittavan työntekijän hyvään perehtymiseen. Parhaita tuloksia työntekijän perehtymisen kannalta saadaan ottamalla tämä mahdollisimman paljon oman perehdytyksensä suunnitteluun. Perehdytystä on erittäin tärkeää seurata ja arvioida. Perehdyttäjällä tai perehdyttäjillä on erittäin suuri rooli perehdytyksen onnistumisessa. Perehdyttäjän ja uuden työntekijän vuorovaikutus on tässä avainasemassa. Onnistuneella perehdytyksellä on selvä yhteys uuden työntekijän työhön sitoutumiseen, työssä viihtymiseen ja tulevien urasuunnitelmiin. (Peltokoski 2016, 1-3, 35, 38; Kupias & Peltola 2009, 166-168.)

2.2 Lainsäädäntö perehdyttämisestä

Perehdyttämisestä on säädetty Suomessa työturvallisuuslaissa (738/2002). Lain mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan työolosuhteista, työmenetelmistä ja työvälineistä, sekä ohjausta ja opastus työhön, jotta työntekijä voi selviytyä siitä. Työnantajan tulee huolehtia myös riittävästä perehdytyksestä työpaikan haitoista ja vaarojen ehkäisystä. Perehdytys on uusittava tarpeen vaatiessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002.) Laki on pitkälti säädetty tuotantotyön näkökulmasta ja se keskittyykin turvallisen, sekä sujuvan tuotantotyön takaamiseen. Lakia voidaan ja pitää soveltaa kaikenlaiseen työhön.

Työsopimuslaki (55/2001) ottaa kantaa työntekijän perehdyttämiseen. Lain ensimmäisessä pykälässä määritellään, että työnantajan on huolehdittava siitä, ” että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykujensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (Työsopimuslaki 55/2001.)

Laissa yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) määritellään, että yhteistoimintaneuvotteluilla on annettava työntekijöille riittävät tiedot yrityksen tilasta ja suunnitelmista. Yhteistoimintaneuvotteluissa tulee käsitellä työhön otossa noudatettavat periaatteet ja käytännöt, sekä vuosittainen koulutus suunnitelma ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi. Näitä tulee myös seurata. Yhteistoimintaneuvotteluilla pyritään parantamaan työntekijän ja yrityksen yhteistyötä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.) Laissa nuoresta työntekijästä (998/1993) otetaan vielä erikseen kantaa työnantajan velvollisuuksiin perehdyttää, ohjata ja opastaa nuorta työntekijää työhönsä, jotta hän ei aiheuta vaaraa itselleen tai muille työntekijöille. (Laki nuorista työntekijöistä 998/1993).

Työehtosopimuksissa voidaan myös ottaa kantaa perehdytykseen. Usein tämä näkyy palkkaa koskevissa pykälissä. Perehdyttäjä voi saada lisän perehdyttämisestä. Tai uuteen tehtävään siirtyvä henkilö saa tehtävän mukaista palkkaa, vaikka olisikin vielä perehtymässä uuteen tehtävään. Työehtosopimuksissa on noussut esille myös työntekijän oma vastuu ammattitaidon ylläpitämisestä ja omasta kehittämisestä tyouralla palkkaa nostavana tekijänä. (Kupias & Peltonen 2009, 26-27.)

2.3 Mentorointi perehdytyksen näkökulmasta

Mentorointi voidaan nähdä perehdytyksen muotona. Mentorointi tarkoittaa sitä, että kokenut työntekijä eli mentori opastaa ja ohjaa nuorempaa työntekijää, aktoria. Mentoroinnin juuret ovat perehdytyksen tapaan käsityöläisyhteiskunnassa. Mentori opastaa aktoria työhön jakaen omaa ammattitaitoaan, samoin kuin aikanaan mestari opasti kisälliä työssään. Nykyaikainen mentorointi on kehittynyt Yhdysvalloissa japanilaisen esimerkin pohjalta. Japanissa kokemus ja ikä ovat aina olleet arvossa yhteiskunnassa kuin työelämässäkin. Euroopassa mentorointi kehittyi vielä omaan suuntaansa korostaen yksittäisen työntekijän kehittymisen tukemista. (Kupias & Salo, 2014, 11-14.)

Karjalainen (2010, 12-13) tuo esille työelämän muutoksesta nousevan tarpeen jatkuvalla kehitykselle ja oppimiselle työelämässä. Työntekijä joutuu omaksumaan uusia taitoja koko työuransa ajan. Tähän on pyritty pureutumaan mentoroinnilla, jonka lähtökohtana on yksilö ja hänen tarpeensa, sekä mahdollisuuksien antaminen oppimiseen ja oivaltamiseen. Mentoroinnin tavoitteena on työntekijän kokonaisvaltainen kehittyminen osana elinikäisen oppimisen tukemista ja sen nähdään pystyvän vastaamaan erilaisiin tarpeisiin työuran eri aikoina. (Karjalainen 2010, 16-17; 33; 122-125.)

Mentorointi on työelämän kehittyessä muovautunut korostamaan molemmin puolista oppimista. Mentorointi on muuttunut tiedon siirtämisestä keskustelemaan valmentavaan ja tasarvoiseen oppimissuhteeseen mentorin ja aktorin välillä (Kupias & Salo, 2014, 15-18). Mentorointi voidaan nähdä molemmin puolisena oppimismahdollisuutena mentorin ja aktorin välillä (Karjalainen 2020, 50-52). Mentoroinnin tulee olla tavoitteellista toimintaa, sekä mentorin

tulee olla ammattitaitoinen suoriutuakseen tehtävästään. Työorganisaatiolla on merkittävä tehtävä mentoroinnin mahdollistajana ja tukijana. (Karjalainen 2020, 50-52; 122-125.)

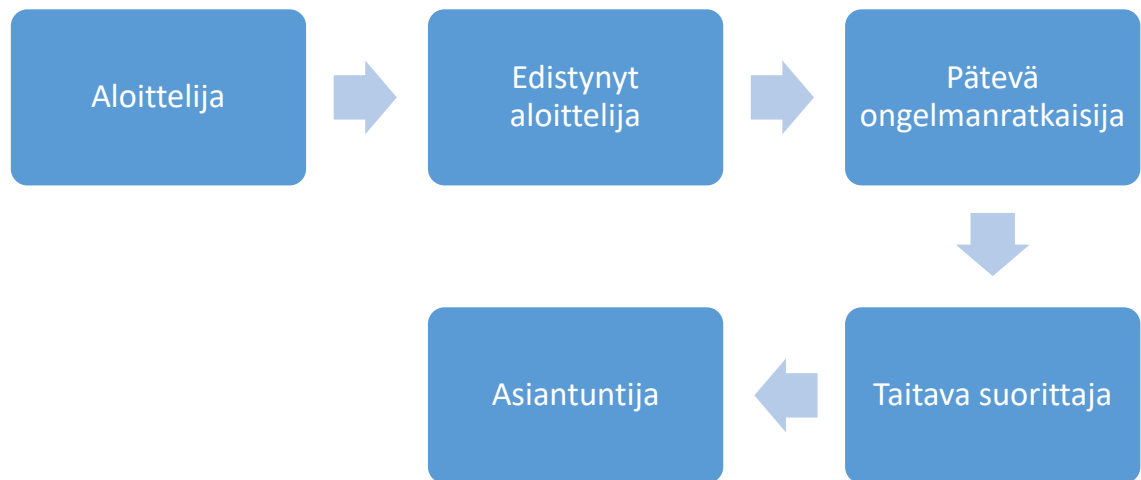
Mentoroinnista on selviä hyötyjä myös organisaatiolle. Mentoroinnin avulla organisaatio kehittää henkistä pääomaansa, jonka voidaan katsoa olevan tietotyössä organisaation suurin kilpailuvaltti verrattuna muihin saman alan tietotyöyrityksiin. Onnistunut mentorointi sitouttaa työntekijöitä työyhteisöön ja organisaatioon. Sen avulla hiljainen tieto saadaan siirtymään kokenemmalta työntekijältä eteenpäin. (Luecke 2004, 81-84.)

Mentoroinnin haasteena on löytää ja kehittää oikein toimiva mentori-aktori-suhde, jossa molemmilla on mahdollisuus kehittyä. On myös tärkeää, että mentori on avoin kehittämään omaa työtään ja tapansa toimia mentorina, sekä ottaa vastaan kehitysideoita ja uusia tapoja toimia. Usein korostetaankin vertaismentorointia, jossa mentorina toimii samoissa tehtävissä toimiva kollega. Tämän voidaan nähdä edistävän tasa-arvoista mentorointisuhdetta. Mentorointisuhteen toimivuus ja sen antama hyöty ei selviä heti, vaan se vie aikaa. (Luecke 2004, 88-94.)

2.4 Asiantuntijuus projektityössä

Paasovaara (2014) määrittelee asiantuntijan ammattilaiseksi, jolla on alansa teorian tietoa, käytännön kokemusta, sekä halua ja taitoa oppia jatkuvasti uutta alaltaan. Myös uuden tiedon tuottaminen työhön on tärkeää. Asiantuntija ei siis ole pelkästään teorian tai käytännön omaava henkilö, vaan sekoitus näitä kahta. (Paasovaara 2014, 36-38.) Asiantuntija tarkastelee myös kriittisesti omaa osaamistaan ja kehittää itseään jatkuvasti. Ongelmien ratkaisu tuo niin teoreettista osaamista kuin kokemukseen pohjaavaa osaamista asiantuntijalle. (Anttila 2011, 18-19.)

Asiantuntijuuden voidaan nähdä olevan useista vaiheista koostuva prosessi. Perehtyjä on aluksi aloittelija, joka tarvitsee tukea työnteossa. Pikkuhiljaa hänestä kasvaa edistynyt aloittelija, joka pystyy ratkomaan ongelmia ottaen huomioon niihin liittyvät säännöt ja ohjeet tilannekohtaisesti. Hän kehittyy ajan kanssa päteväksi ongelmanratkaisijaksi, joka pystyy ratkomaan työnsä ongelmia tavoitteesta lähtien, ja ottamaan vastuuta työstään entistä enemmän. Vähitellen työntekijästä muodostuu taitava suorittaja, joka osaa työn perusteet hyvin ja pystyy soveltamaan aiempaa kokemustaan ongelmien ratkaisussa. Näiden vaiheiden kautta työntekijästä muodostuu asiantuntija, joka pystyy ratkomaan ongelmat ottaen huomioon eritilanteiden erityislaatuudet ja ennakoimaan tulevia ongelmia. (Paloniemi, Rausku-Puttonen & Tynjälä 2010, 14-16.) Asiantuntijuuteen kasvu kuvattuna kuviossa 2.



Kuvio 2: Asiantuntijuuden kehittyminen (Paloniemi, Rausku-Puttonen & Tynjälä 2010, 14-16.)

Asiantuntijuus voi muuttua uran eri vaiheissa työntekijän vaihtaessa työtehtävää. Bailey (2012) on tutkinut väitöskirjassaan hoitajien siirtymistä kliinisestä työstä hoitotyön opettamiseen. Hän nostaa tärkeäksi näkökulmaksi ammatillisen sosiaalistumisen ammatillisen kasvun osana. Hoitajat ovat olleen aiemmassa työssään ammattilaisia, mutta siirtyessään uuteen työympäristöön he muuttuvat aloittelijoiksi. Tähän siirtymiseen tarvitaan työyhteisön tukea. Uuden työntekijän on helpompi omaksua uusi rooli, kun hän saa apua oman asemansa, työyhteisön tapojen ja uuden työn tehtävien suorittamisen kanssa. Puutteet työyhteisöön sosialisoinnissa vaikuttavat suuresti uuden uran mielekkyyteen ja työn teon sujuvuuteen. (Bailey 2012, 32-36.)

Yhteisöllä ja siltä saadulla palautteella on tärkeä osa asiantuntijuuden kasvussa. Uusi työntekijä peilaa itseään työyhteisöön, sen työtapoihin, käytänteisiin ja kysyy neuvoa. Hän verkostoituu, jolloin hän oppii tuntemaan työyhteisön ja työyhteisö hänet. Asiantuntijuus on vahvasti työntekijän identiteettiin liittyvä ominaisuus. Onnistumisten kautta oma osaaminen vahvistuu ja samalla kokemus omasta asiantuntijuudesta saa vahvistusta. (Anttila 2011, 20-21.)

2.5 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on ollut pitkään pinnalla puhuttaessa työn muuttumisesta tietotyöksi. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä johtaa omaa työtään ilman ulkopuolista ohjausta ja valvontaa. Tähän tarvitaan motivaatiota, kykyä organisoida ja priorisoida tehtäviään, riittävää osaamista työhön liittyen, sekä selkeä päämäärä työn teolle. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvuuteen voidaan nähdä sisältyvän neljä eri tekijää. Nämä ovat autonomisuus, yhteisöllisyys, kriittinen tiedostaminen ja integroituminen todellisuuteen. Työntekijän autonomia on tapa työskennellä omatoimisesti ja omalla tavallaan. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan työntekijän kykyä keskustella ja tehdä yhteistyötä muiden kanssa, sekä kunnioittaa toisen tekemään työtä. Kriittinen tiedostaminen pitää sisällään työskentelyn ja omien valintojen arvioinnin ja reflektoinnin. Todellisuuteen integroituminen voidaan nähdä realiteettien tunnistamisena ja työskentelyn suuntaamisena omien päämäärien mukaisesti. (Ruohotie 2002, 158-160.)

Itseohjautuvat tiimit ovat joustavan työnteon kulmakiviä monessa yrityksessä. Kaikkonen (2018) nostaa esiin väitöskirjassaan, että itseohjautuvat tiimit on pitkään nähty parhaana tapana kasvattaa yrityksen tulosta. Itseohjautuvassa tiimissä täytyy olla laaja-alaista osaamista tuloksellisen työn suorittamiseksi. Ilman riittävä osaamista kaikilta tarvittavilta osa-alueilta, ei tiimi pysty toimimaan loppuun asti itseohjautuvasti. Tällöin niin tuottavuus, kuin työnteon mielekkyys kärsii. (Kaikkonen 2018, 45-47.)

Itseohjautuvuuden hyödyksi on nostettu työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja joissain tapauksissa jopa työorganisaatioon. Työn mielekkyys kasvaa huomattavasti verrattuna ylhäältä johdettuun strukturoituun työhön. Yritys hyötyy työntekijätasolta tulevista innovaatioista ja joustavuudesta. Samalla myös yritykseltä ja sen organisaatiolta vaaditaan paljon itseohjautuvan työn mahdollistamiseksi ja johtamiseksi. (Martela & Jarenko 2017, 17-18.)

Itseohjautuvuuden lisääntyessä työntekijöillä ei välttämättä ole mahdollisuutta vaikuttaa tehtävän työn määrään tai työaikaan, jos yrityksen toimintatavat eivät niitä mahdollista kunnolla. Suomessa on perinteisesti ollut hierarkkiset ja kankeat rakenteet työelämässä, eikä niitä ole helppo muuttaa nopeasti. Työtä johdetaan edelleen organisaation huipulta alaspäin. Työntekijän kannalta voi olla ristiriitaista, että vaaditaan itseohjautuvuutta työssä, mutta yrityksen rakenteet eivät mahdollista sen tekemistä kannattavalla tavalla. Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä alan kehityksen seuraamista, sekä oman ammattitaidon aktiivista ylläpitoa. (Valtioneuvosto 2018, 49-50.)

Yrityksen kannalta itseohjautuvan työntekijän ja tiimin johtaminen on haastavaa. Yksilöille tulisi antaa tilaa toimia haluamallaan tavalla, mutta tuloksellisesti. Tiimissä erilaiset tavat toimia voivat tuottaa ristiriitoja työntekijöiden välillä. Itseohjautuvat työntekijät ovat toisaalta erittäin joustavia ja aikaansaavia, mutta myös riskialttiita työn tuottavuuden kannalta ajaessaan omaa intressiään. Vahvojen, itseohjautuvien yksilöiden kesken voi olla haastavaa luoda itseohjautuva tiimi. Johtamisen täytyy siis myös olla joustavaa ja kuuntelevaa. Johtajan täytyy pystyä valmentamaan, mentoroimaan ja kannustamaan, mutta myös pitämään mielessään yrityksen tavoitteen ja tulokset sekä niihin pääsemisen. (Salovaara 2017, 70-71.)

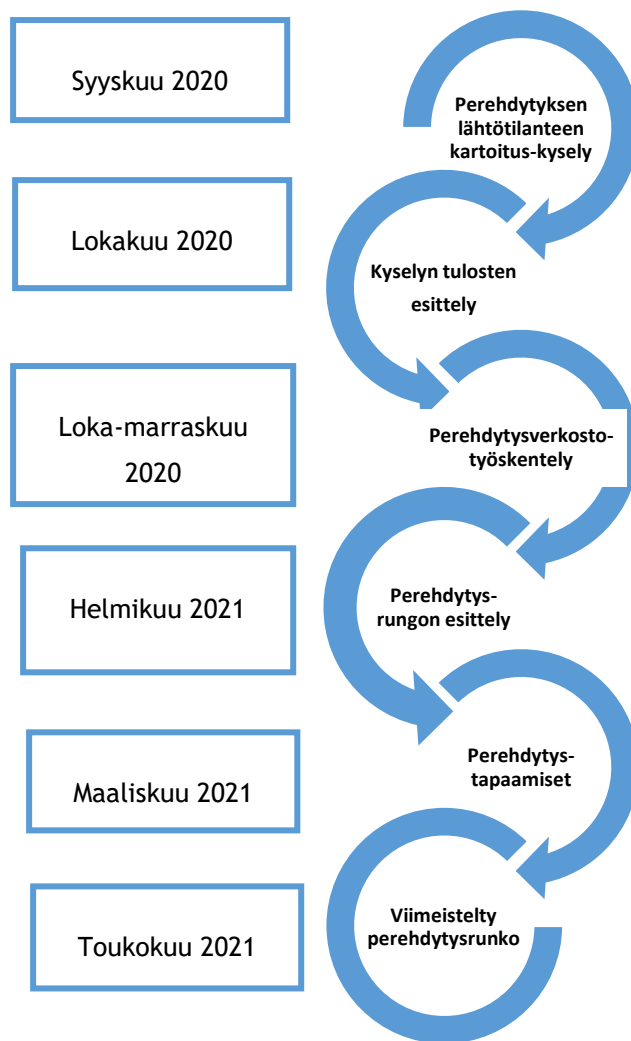
3 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteutus

Ajatus perehdytyksen kehittämisestä opinnäytetyön puitteissa alkoi muotoutua opintojeni ensimmäisen vuoden syksyn aikana vuonna 2019. Olin vaihtanut työpaikkaa tuolloin tietojärjestelmää tuottavaan ja kehittävään Yritykseen ja kokenut melkoisen mullistuksen työtavoissa. Keväällä 2020 sovin yhdessä työpaikkani HR-henkilön kanssa, että voisin toteuttaa kyselyn Yrityksen työntekijöille perehdytyksen sen hetkisestä tilasta. Samaan aikaan Yrityksessä käynnistyi sen sisäinen perehdytyksen kehittämisprojekti. Osana sitä perustettiin perehdytysverkostossa, johon haettiin mukaan Yrityksen työntekijöitä eri työtehtävistä. Sovimme, että voisin liittyä perehdytysverkostoon ja olla mukana kehittämässä perehdytyksen tukena käytettävää perehdytysrunkoa osana opinnäytetyötäni. Opinnäytetyöni tavoitteeksi muotoutui perehdytysrunгон tuottaminen Yrityksessä toimiville tietojärjestelmän pääkouluttajille.

Kyselytutkimus Yrityksen perehdytyksen lähtötilanteesta toteutettiin Yrityksen henkilöstölle syyskuussa 2020. Kyselyn tulokset esitettiin lokakuun alussa 2020 juuri perustetun Yrityksen perehdytysverkoston ensimmäisessä tapaamisessa. Tämän jälkeen työstin syksyn 2020 aikana kahden pääkouluttajakollegani kanssa perehdytysrunгон ensimmäisen version Yrityksessä työskenteleville koulutuskokonaisuuksien hallinnasta ja kehittämisestä vastaaville pääkouluttajille.

Alkuvuonna 2021 esittelin perehdytysrunгон Yrityksessä vastaikään aloittaneille kuudelle pääkouluttajalle. Maaliskuun aikana pidin perehdytysrunгон pohjalta nousseiden kysymysten aiheista vielä kaksi perehdytystapaamista. Tämän jälkeen perehdytysrunkoa muokattiin tapaamisissa esiin tulleiden kommenttien perusteella. Perehdytysrunko oli valmis toukokuussa 2021.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessi on kuvattuna kuviossa 3.



Kuvio 3: Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessi

3.1 Kehittämistoiminnan tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävä

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää perehdytyskäytäntöjä tietojärjestelmää tuottavan tietotekniikka-alan yritykseen tuottamalla kehittämistoiminnan tuloksena perehdytysrunko Yrityksessä työskenteleville pääkouluttajille. Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää tämänhetkisen perehdytyksen vahvuudet ja heikkoudet sekä selvittää, miten perehdytystä toivotaan kehitettävän kehittämistoiminnan kohteena olevassa yrityksessä. Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää perehdytysrunko, joka tukee itseohjautuvuutta ja asiantuntijuuden kasvua.

Kehittämistoiminnan tutkimuskysymyksinä ovat:

- Miten Yrityksen perehdytyksen koetaan vastaavan työn vaatimuksia?
- Miten Yrityksen perehdytys tukee työntekijän itseohjautuvuutta?
- Miten Yrityksen perehdytys tukee työntekijän asiantuntijaksi kasvamista?

3.2 Kehittämistoiminnan toimintaympäristö

Kehittämistoiminta toteutettiin ja tietojärjestelmää tuottavassa ja ylläpitävässä tietotekniikka-alan yrityksessä, jossa työskentelee noin 580 henkilöä erilaisissa tehtävissä. Henkilöstö on koulutukseltaan pääsääntöisesti tietotekniikka-alan tai sosiaali- ja terveystieteiden tutkinnon suorittaneita henkilöitä. Yrityksen työntekijöistä suurin osa työskentelee tietojärjestelmän kehityksessä ja ylläpidossa. Yrityksessä työskentelee henkilöitä myös koulutuksen, testauksen, asiakastuen, tietotekniikkapalveluiden, hanke- ja projektijohdon, viestinnän, sekä henkilöstöhallinnon parissa.

Yrityksessä on jo aiemmin ollut koko Yrityksen yhteisiä perehdytystilaisuuksia. Näissä tilaisuuksissa on käyty läpi henkilöstöhallinnon johdolla muun muassa työsuhteeseen liittyviä asioita, Yrityksen organisaatiota ja yhteistyökumppaneiden kanssa työskentelyä. Yrityksessä on ollut myös tietohallinnon järjestämää perehdytystä työssä käytettävistä tietokoneista, ohjelmistoista ja niiden käytöstä. Uuden työntekijän työtehtävään perehdyttäminen on ollut tämän esihenkilön ja hänen oman tiiminsä organisoimaa. Perehdytyksen sisältö on vaihdellut työtehtävästä, työskentely-yksiköstä sekä tiimistä riippuen hyvinkin paljon.

Koulutusyksikössä työskentelee pääkouluttajia ja kouluttajia. Perehdytyksen kehittämistoiminnan kohteeksi valittiin tässä kehittämistyössä Yrityksessä toimivat pääkouluttajat, joita työskentelee Yrityksessä yhteensä noin 30 henkeä. Pääkouluttajan pääasialliseen tehtävänkuvaukseen kuuluu tuottaa ja ylläpitää tietyn aihealueen koulutusmateriaaleja ja ohjeita. Pääkouluttaja myös opettaa koulutusten sisällöt järjestelmää kouluttaville kouluttajille, jotka pitävät aihealueen kurssit tietojärjestelmää työssään käyttäville ammattilaisille. Pääkouluttajat voivat myös itse pitää koulutuksia tai ohjaustunteja aihealueestaan. Pääkouluttajat toimivat tiiviissä yhteistyössä tietojärjestelmää kehittävien ja ylläpitävien tiimien sekä yksittäisten työntekijöiden kanssa.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta tehtiin yhteistyössä Yrityksessä juuri aloittaneen Perehdytysverkoston kanssa. Perehdytysverkosto on yrityksen työntekijöistä koostuva ryhmä, johon on pyritty saamaan yksi tai useampi henkilö mahdollisimman kattavasti erilaisista työtehtävistä Yrityksessä. Perehdytysverkoston tavoitteena on kehittää Yrityksen perehdyttämistä kaikkien henkilöstöryhmien kohdalla. Perehdytysverkoston toiminnasta vastaa Yrityksen henkilöstöhallinto. Verkosto kokoontuu noin kahden kuukauden välein, alussa kokoontumisia oli kuukausittain. Opinnäytetyön tekijä osallistui perehdytysverkoston toimintaan kaksoisroolissa Yrityksen työntekijänä ja opinnäytetyön tekijänä.

3.3 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmälliset ratkaisut

Opinnäytetyöni yhdistelee useampaa eri tutkimusstrategisia lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta alkoi kyselytutkimuksella perehdytyksen sen

hetkisen tilan kartoittamiseksi Yrityksessä 1-2 vuotta työskennelleille henkilöille riippumatta siitä, missä työtehtävässä he Yrityksessä työskentelivät. Kyselylomake sisälsi määrällisiä ja laadullisia kysymyksiä.

Perehdytysrungon kehittämismuutos sisälsi toimintatutkimuksellisia elementtejä. Runko tuotettiin yhteistyönä kahden muun pääkouluttajan ja Yrityksen perehdytysverkoston kanssa. Tämän jälkeen runkoa testattiin vasta-aloittaneiden pääkouluttajien perehdytyspaamisissa, joiden pohjalta runkoa selkeytettiin testauksessa esiin tulleiden ideoiden ja kommenttien pohjalta.

3.4 Kyselytutkimus

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttaminen alkoi kyselylomakkeen laatimisella ja kyselyn toteuttamisella kehittämistoiminnan kohteena olevan Yrityksen henkilöstölle. Kysely valikoitui tutkimuksen aloitukseksi siksi, että sen avulla saa parhaiten tavoitettua suuren määrän vastaajia Yrityksestä. Kyselyn avulla vastaajilla on myös mahdollisuus vastata nopeasti ja kattavasti. Kyselylomaketutkimuksella voidaankin tutkia henkilöiden käyttäytymistä, toimintaa, käsityksiä ja mielipiteitä laajalti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 182-187.)

Kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa tulee kartoittaa opinnäytetyössä tutkittavaan asiaan liittyviä käsitteitä ja teoretietoja. Kyselytutkimuksella kartoitetaan yleensä mielipiteitä ja asenteita tai arvoja. Jokainen vastaaja tulkitsee kysymyksiä hieman eritavoin, joten kyselylomaketta suunniteltaessa tulisi tutustua teoriaa perusteellisesti. Apuna voidaan käyttää ”tutkijan kotitehtävää”, jossa hahmotellaan mitä pohjimmillaan halutaan mitata ja miten. (Vehkalahti 2008, 20-22.)

Kyselyn suunnittelun pohjalta tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassani tutkittaviksi käsitteiksi nousivat perehdytyksen eri osa-alueet Yrityksessä. Näitä olivat yleinen perehdyttäminen yrityksen toimintaan, tietojärjestelmän kehittäminen, työntekijän itseohjautuvuus, asiantuntijuus ja tiimityöskentely Yrityksessä. Kun kyselyn tutkittavat yläkäsitteet olivat selvillä, hahmottelin jokaisen tutkittavan yläkäsitteen sisältöä pienemmiksi käsitteiksi ja alakäsitteiksi. Käytin tässä apuna ajatuskarttaa. Näiden perusteella muokkasin kyselylomakkeen kysymykset. Kysely sisälsi kokonaisuudessaan yhdeksän osiota.

Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin vastaajien perustietoja yrityksessä työskentelystä työnku- van ja työskentelyajan osalta. Toisessa, kolmannessa ja neljännessä osiossa kartoitettiin Yrityksessä työskentelyä, yleisiä työtapoja ja työntekoon liittyvien välineiden ja ohjelmistojen perehdytystä.

Viides osio kartoitti perehdyttämistä liittyen Yrityksen tuottamaan tietojärjestelmään ja sen kehittämiseen. Kuudes osio kartoitti tiimityöskentelyyn perehdyttämistä. Seitsemännessä

osiossa kartoitettiin itseohjautuvuuteen perehdyttämistä. Kahdeksannessa osiossa kartoitettiin asiantuntijuuteen perehdyttämistä viidellä väittämällä ja avoimella kysymyksellä. Viimeisessä osiossa kysyttiin henkilöstön ideoita perehdytyksen kehittämiseksi, sekä kokonaisuutena perehdytyksen riittävyttä. Yrityksen anonymisyyden takaamiseksi kysely ei ole mukana opinäytetyön liitteenä.

Kysely rakennettiin siten, että jokainen osio sisälsi ensin suljettuja kysymyksiä, jotka sisälsivät väitteen perehdytyksestä, sekä lopuksi avoimen kysymyksen osion aiheesta. Suljetuissa kysymyksessä vastaajalle annetaan vaihtoehdot, joista hän voi valita parhaiten sopivan. Suljetut kysymykset helpottavat kyselyn vastausten analysointia, mutta voivat olla vastaajasta turhan suppeita. Tämän vuoksi kyselytutkimuksissa lisätään suljettujen osioiden jälkeen avoin kysymys tai kysymyksiä, johon vastaaja voi vastata vapaasti. Tällaisten kysymysten vastausten tulkitseminen on tutkijalle haastavampaa kuin vakioitujen vastausten, mutta voi antaa arvokasta lisätietoa tutkittavasta asiasta. (Vehkalahti 2008, 24-25.)

Kyselyssä vastausvaihtoehdot noudattivat numeraalisesti Likertin asteikkoa yhdestä viiteen. Likertin asteikko on järjestysasteikko, jossa numeraaliset päät vastaavat väittämän eri päitä, esimerkiksi täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä. Likertin asteikko on kehitetty erityisesti mielipiteiden ja väittäminen mittaamiseen, kun tiedossa on tarkka vastaajajoukko. Tällöin Likertin asteikko kysymykset on mahdollista muotoilla tarpeeksi tarkkoiksi. Likertin asteikko ei ole yhtä luotettava, jos vastaajajoukko on laaja, eikä kysymyksiä ole pystytty muotoilemaan tarpeeksi seikkaperäisiksi tutkimusongelman näkökulmasta katsottuna. (Stratton 2018, 1-2.) Kysymykseen lisättiin vaihtoehto kuusi, en osaa sanoa. Analysoidessa on kuitenkin muistettava, että vaihtoehtoa en osaa sanoa (6), ei tulisi ottaa huomioon, sillä se vääristää vastausten jakautumista ja keskiarvoja (Vehkalahti 2008, 34-37.)

Kyselytutkimusten vastausprosenttiin vaikuttaa se, miten tärkeänä tutkittava asia koetaan vastaajien keskuudessa (Hirsjärvi ym. 2005, 185). Myös kyselyn rakenne, sisältö ja ymmärrettävyys vaikuttavat vastausprosenttiin ja vastaajien katoon. Tämän vuoksi lomake pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä, mutta kattavana, jotta vastausprosentti pysyisi korkeana (Vehkalahti 2008, 48-49). Kyselylomake tarkistutettiin ennen kyselyn toteuttamista niin opinäytetyön ohjaajalla kuin yrityksen HR:n edustajalla.

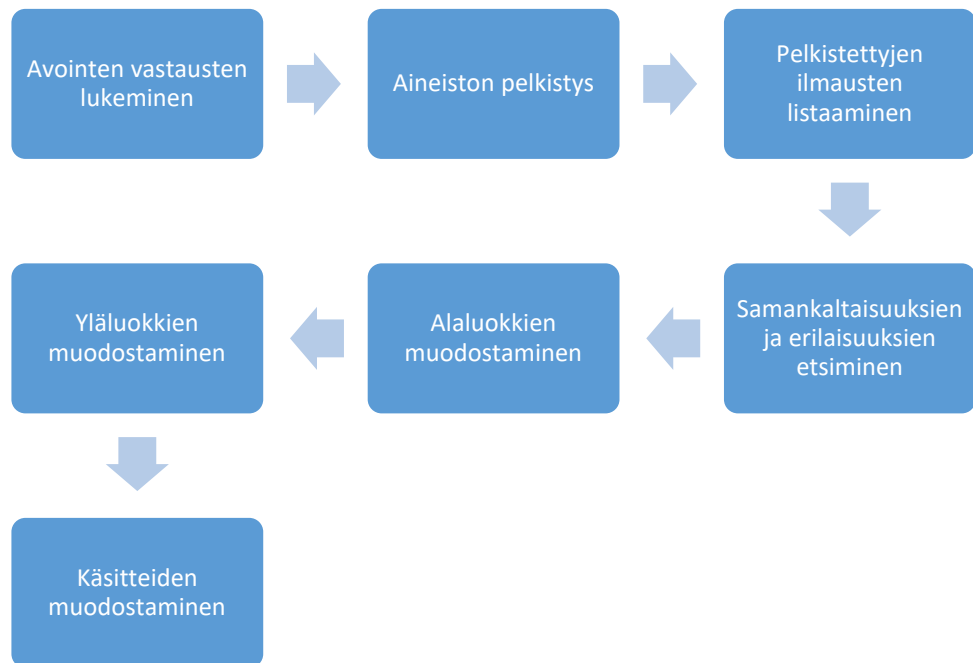
Kyselylomakkeen laadintaa kuuluu olennaisena osana lomakkeen testaus, jotta mahdolliset virheet ja monitulkintaiset kysymykset saadaan korjattua (Hirsjärvi ym. 2005, 193). Tätä varten kyselylomake testattiin opinäytetyön tekijän omassa tiimissä heidän luvullaan. Testaajat täyttivät kyselyn, kellottivat siihen kuluneen ajan ja antoivat vapaata palautetta lomakkeesta sähköpostitse. Testaajia oli yhteensä 3 henkilöä. Heidän vastaustensa perusteella kyselylomakkeesta muokattiin kolmea kysymystä, sekä vaihdettiin kahden kysymysoSION paikkaan keskenään.

Kysely rakennettiin Google Forms -alustalle. Alusta valikoitui toteutuksen pohjaksi sen helpon saatavuuden ja käytettävyyden vuoksi. Pohjalle oli helppo jakaa kysymysten mukaan erillisiin osioihin ja kyselyn ulkonäön sai muokattua siistin näköiseksi. Kysely oli avoinna 10.-25.9.2020 välisenä aikana. Kyselystä lähetettiin tiedote koko Yrityksen henkilökunnalle sähköisesti 10.9.2020 ja uudelleen muistutusviesti 21.9.2020. Kyselyn saatekirje Yrityksen työntekijöille liitteenä (Liite 1). Henkilökuntaa Yrityksessä oli vuonna 2020 580 henkilöä. Uusia työntekijöitä oli vuonna 2020 aloittanut 120. Yrityksen HR:n toiveesta kysely kohdennettiin Yrityksessä korkeintaan kaksi vuotta työskenneille henkilöille. Tällaisten henkilöiden lukumäärä ei ole opinäytetyön tekijän käytettävissä, mutta lukumäärä on pienempi kuin Yrityksen koko henkilöstön määrä. Kyselyyn vastasi 131 henkilöä, joten vastausprosentti oli 23 % koko henkilöstöstä. Todellinen vastausprosentti on käytännössä korkeampi, mutta mahdoton laskea puuttuvien henkilömäärien vuoksi.

3.4.1 Kyselyn analysointi

Kyselytutkimuksesta saatava aineisto käsiteltiin suljettujen kysymysten osalta, siten että jokaiselta havaintoriviltä laskettiin vastausten painotettu keskiarvo. Painotetun keskiarvon katsotaan olevan parempi ja havainnollisempi tapa esittää mielipidekysymysten vastauksia, kuin vastausten prosenttijakaumien esittäminen. Painotettu keskiarvo antaa keskimääräisen vastauksen. Se lasketaan kertomalla väittämän vastausten lukumäärä asteikon numeerisella arvolla ja jakamalla se havaintojen määrällä. Jokaisen väittämän kohdalla lasketaan siis väittämän vastausten lukumäärä kerrottuna väittämän numeerisella arvolla yhdestä viiteen ja jaetaan nämä tulot vastausten lukumäärällä. (Kananen 2011, 96-98.) Ei osaa sanoa -vastaukset jätettiin pois painotetusta keskiarvosta. Tuloksista tehtiin kooste, jossa tulokset esitettiin visuaalisesti ja numeraalisesti. Tulokset analysoitiin Microsoft Excel-ohjelmalla.

Kyselyn avoimien kysymysten vastaukset tarkasteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta. Vastaukset koodattiin kysymystä vastaavalla kirjaimella ja juoksevalla numerolla Excel-ohjelmassa. Vastaukset luettiin läpi ja niistä pelkistettiin ilmaisuja, jotka olivat tutkimustehtävän kannalta relevantteja. Analyysiyksiköksi valittiin lauseen osa. Pelkistetyt ilmaukset listattiin ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Samankaltaisista ilmaisuista muodostettiin alaluokkia ja näistä edelleen yläluokkia. Lopuksi yläluokista muodostettiin tutkimuskysymyksiin vastaavia käsitteitä. Analysointityylin voidaan sanoa olleen aineistolähtöinen eli induktiivinen. Tällöin aineistoin analysointi tehdään aineiston pohjalta ilman teorian tuomia ennako-oletuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-113; Vilkkä 2015, 163-171; Laajalahti 2014, 117.) Aineiston sisällönanalysoinnin eteneminen kuvattuna kuviossa 4.



Kuvio 4: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-113; Vilkkä 2015, 163-171.)

3.5 Toimintatutkimus

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on käytetty myös toimintatutkimuksellista lähestymistapaa perehdyttämisoron tuottamiseen. Toimintatutkimus on ihmisten toiminnan tutkimusta, jonka avulla tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimus kiinnostuu erityisesti ihmisten sosiaalisesta toiminnasta ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Sen pohjana on ihmisten yhteinen toiminta tavoitteen saavuttamiseksi. Tutkimalla tätä toimintaa, voidaan löytää tapoja kehittää vuorovaikutusta tai toimintaa ja näin kehittää yhteistä toimintaa (Heikkinen 2010, 16-17.) McNiff (2013, 25) määrittelee, että toimintatutkimus voidaan nähdä systemaattisena ja julkisena selvityksenä, jonka tavoitteena on vaikuttaa sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön.

Heikkinen (2019) tuo esiin artikkelissaan (Developing pedagogical practices under umbrellas of different colours), että toimintatutkimusta on käytetty paljon opettamisen kehittämisessä. Toimintatutkimuksella voidaan helposti tutkia ja kehittää yhtä aikaa osallistuttamalla tutkittavat itse reflektoimaan käyttäytymistään ja samalla näin kehittämään sitä. Toimintatutkimus voidaan siis nähdä yksiköiden toimimisena yhdessä ryhmän jäsenenä kehittämällä ryhmän tapaa kohdata ja ratkaista ongelmia. (Heikkinen 2019, 26.)

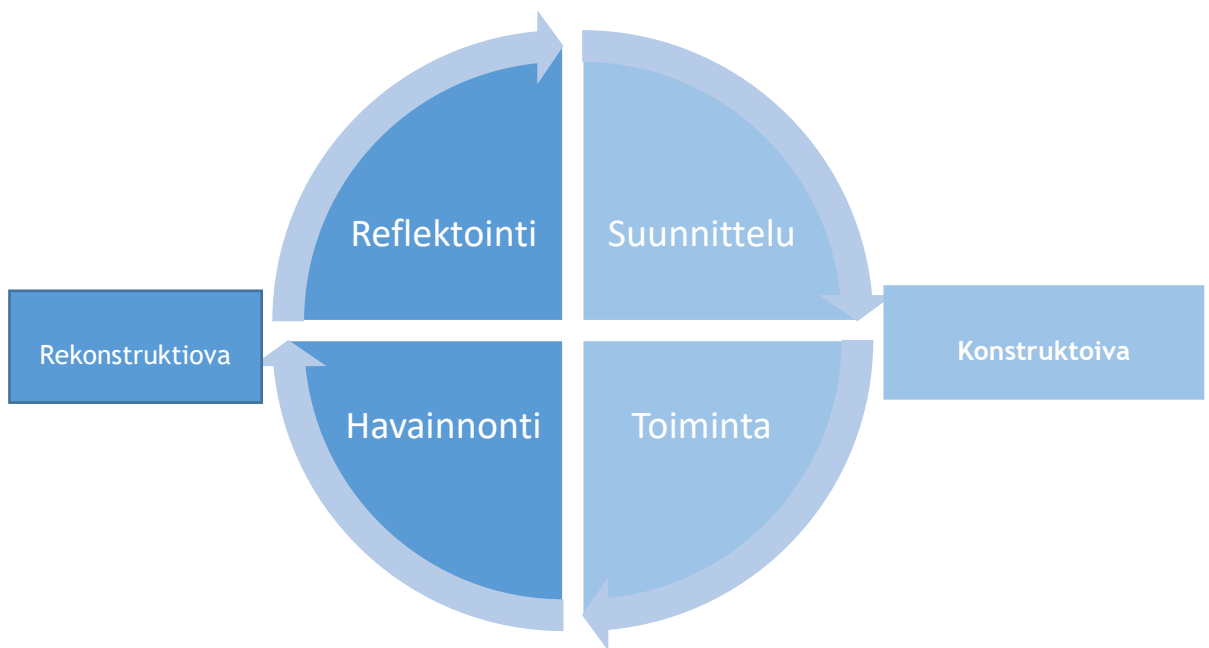
Toimintatutkimus voi olla pienimuotoisimmillaan yksikön oman toiminnan tutkimista. Se voi olla myös ryhmän toiminnan tutkimista (co-operative inquire) tai ryhmien välisten suhteiden

(intergroups) tutkimista. Toimintatutkimusta voidaan käyttää myös koko organisaation kehittämiseen tai alueellisen verkoston kehittämiseen. (Heikkinen 2010, 17-19.)

Toimintatutkimuksessa tutkija on itse osana tutkimusta. Hän on aktiivisena toimijana ryhmässä, jota tutkii. Toimintatutkija tuo tarkoituksella tutkittavaan ryhmään uusia ideoita ja pyrkii käynnistämään muutoksen. (Heikkinen 2010, 19-20.) Oma työtään kehittävistä tutkijasta käytetään usein nimeä toimija-tutkija. Hän on havainnut haasteen työssään ja alkaa aktiivisesti kehittämään työtapaa. Monesti haasteena toimija-tutkijalla on tutkijan roolin omaksuminen. Toimintatutkimuksessa kehittäminen voi lähteä liikkeelle myös teorian pohjalta, jolloin tutkija haluaa testata, toimisiko uusi tapa työntekoon myös käytännössä. Tällöin puhutaan tutkija-toimijasta. (Huovinen & Rovio 2010, 94-95.)

Kirjallisuudessa toimintatutkimukseen on välillä viitattu toimijatutkimuksena (practitioner research), toiminnan johtamana tutkimuksena (practice-led) tai toimintaan perustuvana tutkimuksena (practice-based research) (McNiff 2013, 23). Toimintatutkimuksen keskiössä on toimijoiden itsereflektointi ja omasta tekemisestä oppiminen. Tutkijan tulisi määritellä oma suhteensa tutkittavaan ilmiöön ja tarvittaessa korjata omaa käytöstään tutkimuksen mukaan tuomien huomioiden mukaan. (McNiff 2013, 23-25.)

Toimintatutkimukseen kuuluu olennaisena osana syklisyys. Se sisältää niin eteenpäin vieviä konstruoituvaa toimintaa sisältäviä osia, joita seuraa reflektiovia osia. Nämä seuraavat toisiinsa, jolloin tutkimus niin ikään kiertää kehää suunnittelusta, toimintaan, havainnointiin ja reflektointiin. Riippuen tutkimuksesta syklisiä vaiheita voi olla useita peräkkäisiä. Sykli voi alkaa myös keskeltä kehää. Usein toimintatutkimus tuottaa lisää kehittämistoimintaa, jolloin yksi kehä laajenee ikään kuin kehittämisen spiraaliksi. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 78-80.) Toimintatutkimuksen syklisyyttä on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5: Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 79.)

3.5.1 Perehdytysrunгон kehittäminen

Kehittämistyön toimintatutkimuksellisessa osiossa perehdytysrunkoa kehitettiin työpajoissa, sekä myöhemmin perehdytystapaamisissa vasta-aloittaneille pääkouluttajille. Suunnittelupajoissa käytettiin apuna aivoriihimallia. Aivoriihi on tunnetuimpia ideointiin ja suunnitteluun tähtääviä työtapoja. Perinteisesti aivoriihityöskentelyssä määritellään ongelma, joka halutaan ratkaista. Ongelmasta keskustellaan ja varmistetaan, että kaikki ovat ymmärtäneet ongelman samoin. Ongelma voidaan muotoilla keskustelussa uudelleen Kuinka-lauseiksi, joka helpottaa ratkaisuehdotusten työstämistä. Ryhmälle on hyvä valita puheenjohtaja, joka johtaa keskustelua ja pitää kiinni ryhmän yhdessä sopimista pelisäännöistä. (Harisalo 2011, 79-84.)

Kun lopullinen ongelma on valittu aivoriihityöskentelyssä, on tarkoituksena tuottaa mahdollisimman monta ideaa ongelman ratkaisemiseksi. Ideat saavat olla vilttejä ja mielikuvituksellisia. Ideoita ei kannata sensuroida. Ideat tulisi numeroida ja niistä pitää kirjata. Tämä tehtävä lankeaa puheenjohtajalle. Hänen tehtävänsä on myös pitää ideointi vauhdissa ja tuoda esiin uusia näkökulmia. Siksi olisikin hyvä, että puheenjohtaja tuntee hyvin ideoinnin kohteena olevan ongelman. Aivoriihen lopuksi voidaan vielä valita ehdotuksista muutama kaikkein vilttein idea, jotka yhdessä muokataan toteuttamiskelpoisiksi. Lopuksi puheenjohtaja päättää ja aivoriihen. (Harisalo 2011, 85-90.)

Johtuen kehittämistyön tekemisen aikana vallinneesta etätyösuosituksesta, suunnittelutyöpajat toteutettiin Microsoft TEAMS-kokouksina etäyhteyksin. Työstimme perehdytysrunгон yhdessä kolmen muun pääkouluttajan kanssa pienryhmänä. Yrityksen perehdytysverkosto tuotti yhtä aikaa perehdytysrunkoja myös muille Yrityksessä toimiville ammattiryhmille.

Alustavan perehdytysrunгон pohjan olivat suunnitelleet henkilöstöhallinnon työntekijät. Perehdytysrunгон pohja sisälsi valmiiksi henkilöstöhallinnon ehdotelman perehdytyksen kulusta. Pohja oli jaettu seitsemään ylätasoon otsikkoon, joiden alle listasimme pääkouluttajan työn kannalta tärkeitä aiheita. Taulukko sai myös vapaasti muokata. Henkilöstöhallinnon tuottama alustava perehdytysrunгон pohja on kuvattuna taulukossa 1.

Perehdytet- tävä asia	Esimerkki	Tapa	Perehdyt- tämä	Suunni- teltu ajan- kohta	Toteutu- nut ajan- kohta	Hyväk- syntä
Oma rooli						
Oman tiimin toiminta						
Tilat ja kul- keminen						
Järjestelmät						
Prosessit ja käytänteet						
Materiaalit						
Muuta						
Seuranta- keskustelut						

Taulukko 1: Henkilöstöhallinnon tuottama perehdytysrunгон pohja

Perehdytysrunгон työstämistä varten pidettiin kolme TEAMSin välityksellä pidettyä kokousta. Ensimmäisessä työpajassa keskustelimme yhdessä kollegoidemme kanssa mitkä asiat tulisi nostaa perehdytysrungon läpikäytäväksi. Samalla pohdimme mikä olisi paras tapa

perehdyttää nämä asiat, sekä kuka olisi vastuuhenkilö minkäkin asian perehdyttämisessä. Rungon työstäminen jäi kesken ensimmäisessä työpajassa ja sitä jatkettiin seuraavassa työpajassa.

Toinen työpaja oli 15.10.2020. Tällöin perehdytysrungon sisältöä ja ulkonäköä muokattiin vielä melko paljon. Pohdimme rungon luettavuutta ja selvyyttä, joiden perusteella muokkasimme perehdytysrungon sisältöä helpommin ymmärrettäväksi.

Kolmas ja viimeinen työpaja oli Yrityksen perehdytysverkoston tapaamisen yhteydessä 21.10.2020. Tällöin työstämämme perehdytysrunko esiteltiin muulle Yrityksen perehdytysverkostolle. Samalla näimme muiden yhtä aikaa työskennelleiden ryhmien tuottamat tehtäväkohtaiset perehdytysrungot. Saimme näistä, sekä omaa runkoamme koskevista kommentteista parannusehdotuksia, joiden mukaan muokkasimme pääkouluttajille suunnattua perehdytysrunkoa.

Perehdytystapaamiset uusille pääkouluttajille järjestettiin samoin TEAMS-kokouksina edelleen vallinneet etätyösuosituksen vuoksi. Ensimmäisessä tapaamisessa esiteltiin vasta-aloittaneille pääkouluttajille viimeisin versio tuotetusta perehdytysrungosta. Tätä uuden pääkouluttajat kommentoivat ja antoivat kehitysehdotuksia. Ensimmäisen tapaamisen perusteella järjestettiin vielä kaksi lisätapaamista, joissa syvennyttiin pääkouluttajan työn eri osa-alueisiin.

Perehdytysverkoston tapaamisissa ja pääkouluttajien perehdytystapaamisissa esiin nousseiden kehitysehdotusten perusteella perehdytysrunkoa muokattiin ja paranneltiin. Perehdytysrunko liitteenä opinnäytetyön lopussa (Liite 2).

4 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tulokset

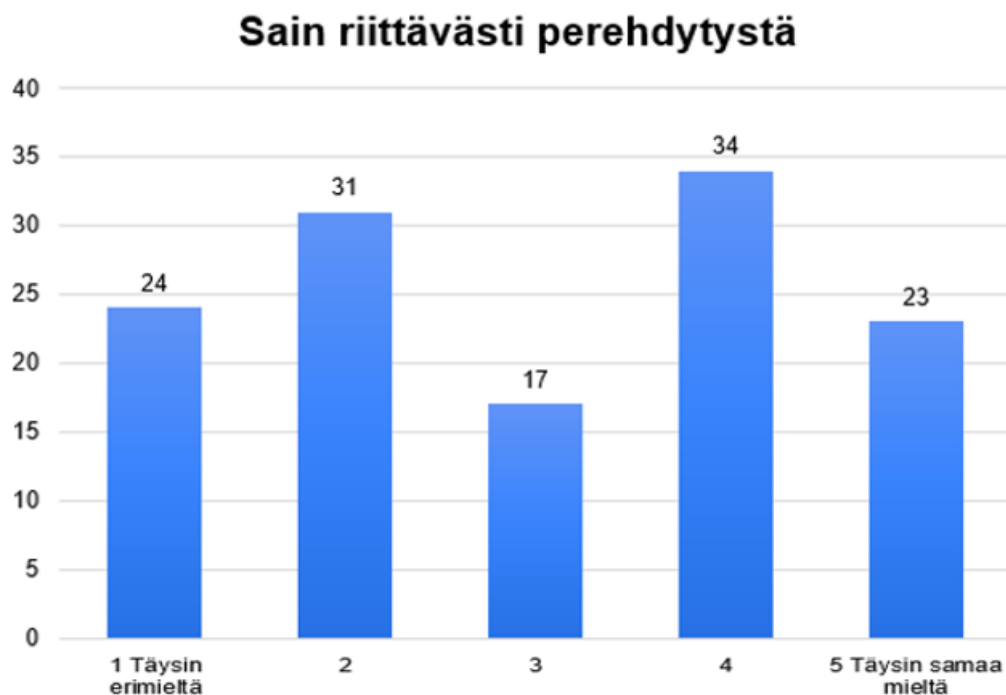
Seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tuloksia. Aluksi tuloksissa kuvataan perehdytyksen lähtötilanne-kyselyn tuloksia. Näistä keskitytään erityisesti opinnäytetyön keskeisinä käsitteinä olevia itseohjautuvuuteen ja asiantuntijuuteen perehdyttämisen tuloksia. Tämän jälkeen tuloksissa käydään läpi perehdytystyöpaja-tapaamisia, sekä perehdytystapaamisia uusien pääkouluttajien kanssa. Lopuksi käydään läpi kehittämistoiminnan tuloksena syntynyttä pääkouluttajien perehdytysrunkoa.

4.1 Perehdytyksen lähtötilanne-kyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi 131 yksi vastaajaa. Heistä 27,9 % (36 henkilöä) oli työskennellyt Yrityksessä alle vuoden, 62 % eli 80 henkeä oli työskennellyt Yrityksessä 1-2 vuotta ja 10,1 % (13 henkilöä) yli kaksi vuotta. Vastaajista 46,9 % (61 henkilöä) työskenteli järjestelmän kehityksessä ja

ylläpidossa, 29,2 % (38 henkilöä) koulutuksen- ja testauksen parissa, 11,5 % (15 henkilöä) tietotekniikkapalveluiden ja tukipalveluiden parissa, sekä loput vastaajista (12,4 %) muissa töissä.

Perehdytystä kokonaisuutena arvioitiin väittämällä: ”Sain riittävästi perehdytystä”. Kysymys asteikko oli yhdestä viiteen, siten että vaihtoehto yksi oli täysin erimieltä ja viisi täysin samaan mieltä. Vaihtoehto kuusi oli en osaa sanoa. Asteikko oli sama koko kyselyn ajan. Kysymykseen vastasi 129 henkilöä. Vastausten painotettu keskiarvo oli 3,0. Vastausten jakautuminen kuviossa 6.



Kuvio 6: Vastausten jakautuminen - sain riittävästi perehdytystä.

Yrityksen esittely ja sen sisäisten rakenteiden perehdytyksen koettiin onnistuneen hyvin. Kyselyn näitä osioita koskevien väittämien painotettujen keskiarvojen keskiarvo oli 3,8. Ainoastaan Yrityksen projektin hallintamallin perehdyttäminen poikkesi tämän osion keskiarvosta olleen 2,8.

Osiossa kaksi kartoitettiin yleisiä työskentelyvälineisiin, ohjelmistoihin ja työkäytänteisiin liittyviä kysymyksiä. Näiden väittämien painotetun keskiarvon keskiarvo oli 3,6. Parhaiten koettiin onnistuneen Hr esimiehen perehdytys 4,4 painotetulla keskiarvolla. Urakehitys mahdollisuuksia ei perehdytyksessä ollut huomattu käydä läpi, sillä painotettu keskiarvo jäi 2,4.

Osiossa kolme kartoitettiin työn tekemiseen liittyvää perehdytystä. Tämän koettiin sujuvan kohtalaisen hyvin. Väittämien painotetun keskiarvon keskiarvo oli 3,2. Parhaiten oli sujunut työtehtäviin perehdytys 3,5 painotetulla keskiarvolla, kun taas työn arvioinnista ei perehdyttäessä ollut puhuttu riittävästi. Painotettu keskiarvo jäi 2,4.

Osiossa neljä kartoitettiin tietojärjestelmän käyttöön saatua perehdytystä, sekä tietojärjestelmän kehittämiseen saatua koulutusta. Vastaajista 60 % (77 henkilöä) oli saanut perehdytystä Yrityksen kehittämän tietojärjestelmän käyttöön. Kun taas vastaajista 57 % (74 henkilöä) oli saanut koulutusta järjestelmän rakentamiseen.

Osiossa viisi kartoitettiin oman tiimin työskentelyyn perehdyttämistä. Osion painotettujen keskiarvojen keskiarvo oli 3,3. Parhaiten oli käyty läpi oman tiimin tehtävät ja tavoitteet 3,5 painotetulla keskiarvolla. Kun taas parantamisen varaa jäi perehdytettävään omaan rooliin tiimissä ja siihen kohdistuviin odotuksiin perehdyttämisessä 3,1 painotetulla keskiarvolla.

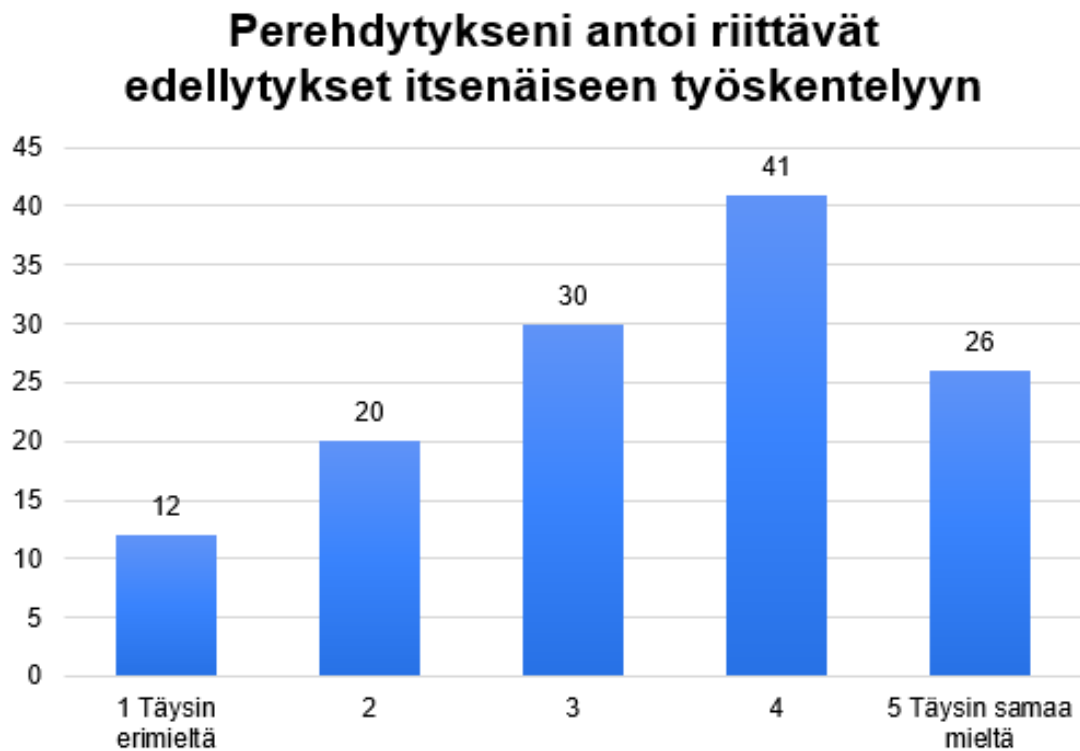
4.1.1 Itseohjautuvuuteen perehdyttäminen

Osiossa kuusi kartoitettiin itseohjautuvuuteen perehdyttämistä. Osiossa oli neljä väittämää ja yksi avoin kysymys. Kaikkien neljän väittämän painotettujen keskiarvojen keskiarvo oli 3,2. Ensimmäiseksi kartoitettiin perehdytyksen riittävyyttä oman työn hallinnan tukemisessa. Vastauksen painotettu keskiarvo oli 3,2. Kysymyksen vastauksia tuli 129, joista yksi vastaus oli en osaa sanoa. Vastausten jakautuminen kuviossa 7.



Kuvio 7: Vastausten jakautuminen - Oman työn hallinnan tukeminen

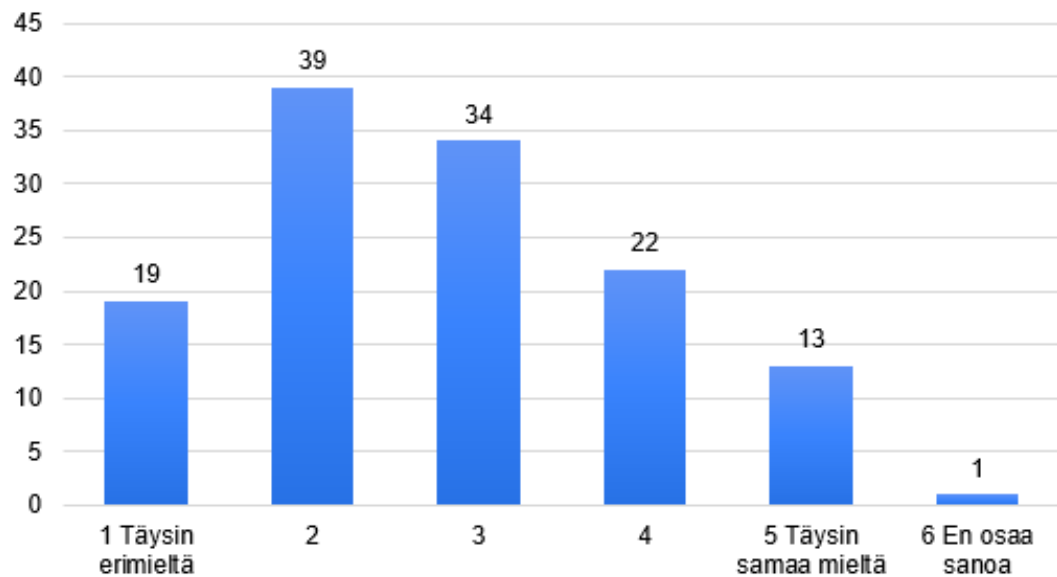
Toinen osion kysymys käsitteli perehdytyksen riittävyttä itsenäisen työskentelyn tukemisessa. Vastauksia 129. Väittämän painotettu keskiarvo oli 3,4. Vastausten jakautuminen kuviossa 8.



Kuvio 8: Vastausten jakautuminen - itsenäiseen työskentelyyn tukeminen

Kolmas väittämä kartoitti perehdytyksen riittävyttä oman työn priorisoinnin kannalta. Vastauksia 128 kappaletta, joista yksi en osaa sanoa. Vastausten painotettu keskiarvo oli 2,8. Vastausten jakautuminen kuviossa 9.

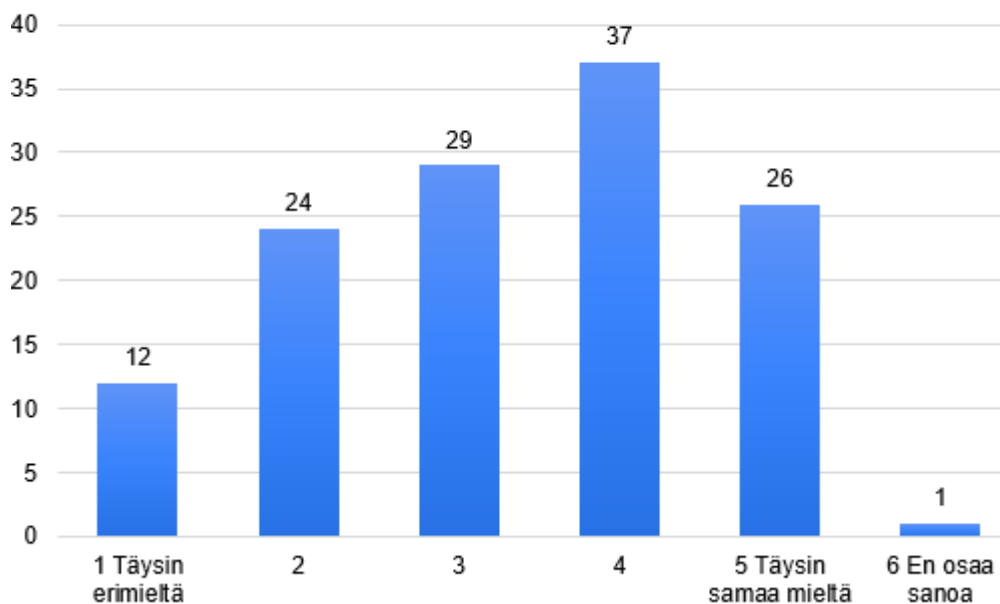
Perehdytyksessäni käytiin läpi, miten voin priorisoida työtehtäviäni



Kuvio 9: Vastausten jakautuminen - työtehtävien priorisoinnin tuki.

Neljäs väittämä kartoitti perehdytyksen riittävyyttä itseohjautuvuuteen tukemisessa. Vastauksia 128 kappaletta, joista yksi en osaa sanoa. Vastausten painotettu keskiarvo oli 3,3. Vastausten jakautuminen kuviossa 10.

Perehdytykseni antoi riittävät edellytykset työntekoon itseohjautuvasti



Kuvio 10: Vastausten jakautuminen - itseohjautuvuuteen tukeminen

Osion avoimessa kysymyksessä kysyttiin miten perehdytys tuki itseohjautuvuuteen oppimista. Vastauksia tuli 44. Itseohjautuvuuteen liittyvä vastaukset koodattiin kirjaimella I ja juoksevalla numerolla Excel-taulukossa. Vastaukset käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin siten, että samankaltaiset ilmaisut olivat ryhmänä. Näistä muodostettiin yksitoista alaluokkaa. Nämä alaluokat yhdisteltiin edelleen neljäksi yläluokaksi ja siitä edelleen käsitteiksi. Nämä käsitteet olivat perehdytys tuki itseohjautuvuutta, perehdytys ei tukenut itseohjautuvuutta, uusi työntekijä koki olleensa valmiiksi itseohjautuva, sekä uusi työntekijä oppi itseohjautuvaksi omatoimisesti.

Miten perehdytyksesi tuki itseohjautuvuuteen oppimista?		
Alaluokka	Yläluokka	Käsitteellinen tiivistys
Uusi työntekijä selvitti itse Työ opettaa Itseohjautuvuutta tiedon pohjalta Yhteistyö Vastuu omasta työnteosta	Omatoimisuus	Uusi työntekijä oppi omatoimisesti itseohjautuvaksi
Valmiiksi itseohjautuva Kokemusta aiemmasta	Valmiiksi itseohjautuva	Uusi työntekijä koki olleensa valmiiksi itseohjautuva
Ei perehdytystä Ei tukenut	Ei tukenut	Perehdytys ei tukenut itseohjautuvuutta
Hyvin Tuki	Tuki	Perehdytys tuki itseohjautuvuutta

Taulukko 2: Perehdytyksen tuki itseohjautuvuuteen

Vastaaajat toivat esille, että itseohjautuvuuteen oli pakko oppia selvittääkseen työstä. Tähän sai kuitenkin tukea ja tietoa jonkin verran perehdyttäjältä, mutta erityisesti työkavereilta ja tiimiltä. Itseohjautuvuutta oppi myös työtä tekemällä.

Ei ollut muuta vaihtoehtoa kuin työskennellä itseohjautuvasti. Sitä painotettiin perehdytyksessä. Toki annettiin työkaluja mistä tietoa voi etsiä ja aina sai kysyä. (I33)

Itseohjautuvuus ei ollut perehdytyksen teemana, mutta ajan mittaa sitä on oppinut itse, kun tuntee työtehtävät paremmin. (I23)

Moni toi myös esille, että oli jo valmiiksi itseohjautuva töihin tullessaan. Tai koki, että itseohjautuvuus on itsestään selvyys työntekijällä.

Olen ollut jo Yritykseen tullessani hyvin itseohjautuva, mikä on auttanut yksinäisissä tilanteissa. (128)

Osa koki, ettei perehdytys tukenut lainkaan itseohjautuvuuteen kasvua tai perehdytyksessä ei tätä ollut mainittu.

Perehdytykseni ei sisältänyt itseohjautuvuuteen kannustavia elementtejä. "Lue sieltä, kato tuolta, kysy kollegoilta, kokeile." (13)

Osa koki perehdytyksen tukeneen hyvin itseohjautuvuuteen kasvua.

Hyvin, sillä mitä enemmän tiedän ja osaan, sitä itseohjautuvampi voin olla työtehtävissäni. (140)

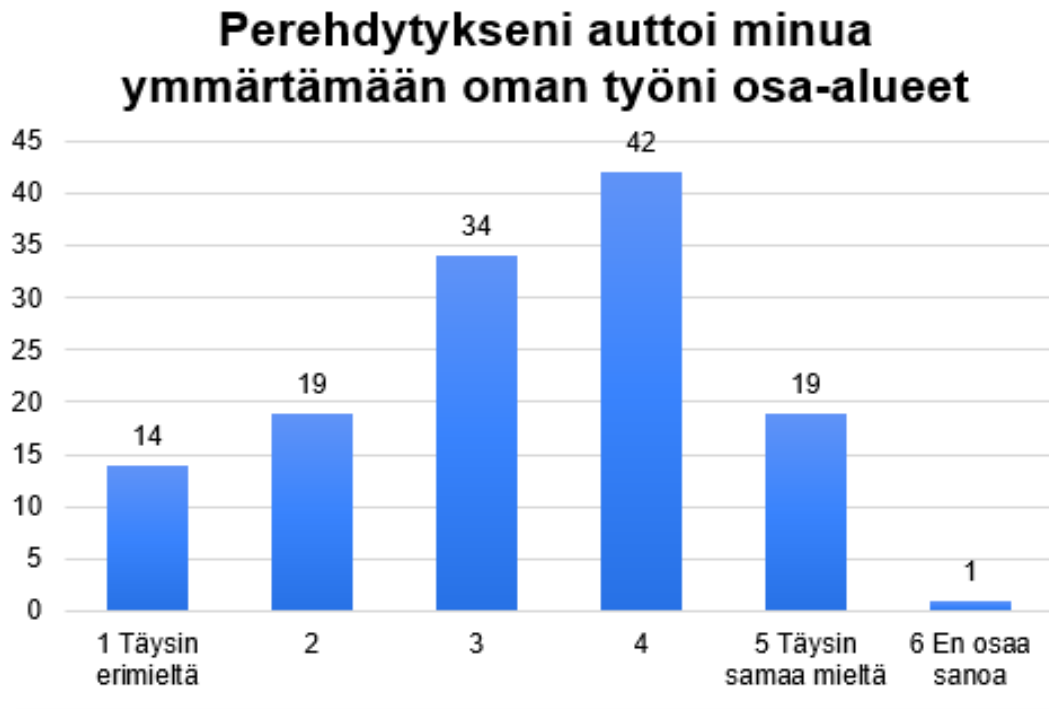
4.1.2 Asiantuntijuuteen perehdyttäminen

Kyselyn osiossa 7 kartoitettiin saadun perehdytyksen tukea asiantuntijuuteen kasvussa. Osiossa oli viisi väittämää sekä avoin kysymys. Kaikkien väittämien painotettujen keskiarvojen keskiarvo oli 3,2. Ensimmäiseksi kartoitettiin perehdytyksestä saatua tukea oman työn tekemisessä. Vastauksia 129 kappaletta. Väittämän painotettu keskiarvo oli 3,3. Vastausten jakautuminen kuviossa 11.



Kuvio 11: Vastausten jakautuminen - oman työn tekemisen tuki

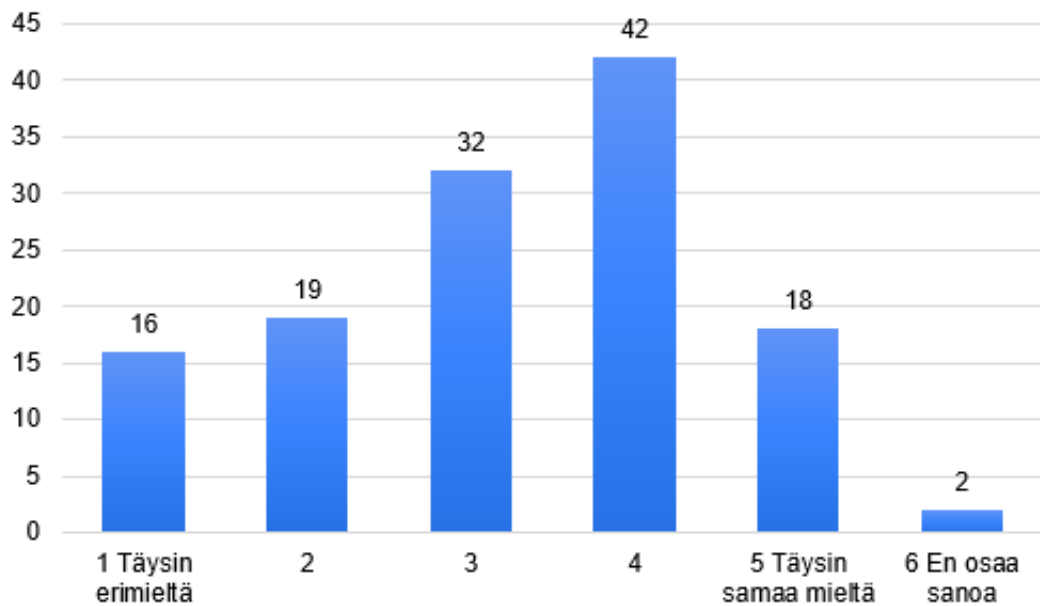
Väittämällä kaksi kartoitettiin oman työn eri osa-alueiden ymmärtämistä. Vastauksia 129, joista yksi on en osaa sanoa. Väittämän vastausten painotettu keskiarvo oli 3,3. Vastausten jakautuminen kuviossa 12.



Kuvio 12: Vastausten jakautuminen - oman työn osa-alueet

Osion kolmas väittämä kartoitti perehdytyksen tukea oman ammattitaidon kehittämisessä. Vastauksia 129, joista kaksi en osaa sanoa. Painotettu keskiarvo vastauksille oli 3,2. Vastausten jakautuminen kuviossa 13.

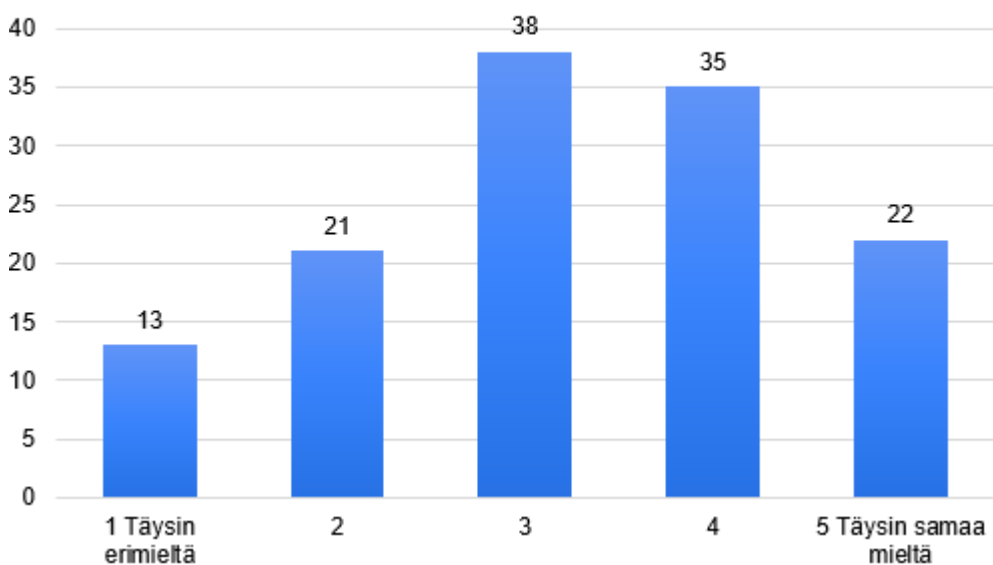
Perehdytykseni tukee minua ammattitaitoni kehittämisessä



Kuvio 13: Vastausten jakautuminen - ammattitaidon kehittyminen

Osion neljäs väittämä kartoitti perehdytyksen tukemista oman alueen asiantuntijana. Vastauksia 129 kappaletta. Väittämien painotettu keskiarvo oli 3,2. Vastausten jakautuminen kuviossa 14.

Perehdytykseni tukee minua oman osaamisalueeni asiantuntijana



Kuvio 14: Vastausten jakautuminen - oman alueen asiantuntijuus

Osion viimeisessä ja viidennessä väittämässä kysyttiin perehdytyksen kattavuudesta oman työn vaatimusten kannalta. Vastauksia oli 128 kappaletta. Painotettu keskiarvo oli 3,1. Vastauksen jakautuminen kuviossa 15.



Kuvio 15: Vastatusten jakautuminen - työn suorittaminen

Osion avoin kysymys käsitteli perehdytyksen tukea asiantuntijaksi kasvussa. Vastauksia tuli 32 kappaletta. Asiantuntijuuteen liittyvä vastaukset koodattiin kirjaimella A ja juoksevilla numerolla Excel-taulukossa. Vastaukset pelkistettiin ja jaettiin kahdeksaan alaluokkaan. Nämä alaluokat yhdistettiin kolmeen yläluokkaan ja edelleen kolmeksi käsitteeksi. Nämä olivat: perehdytys ei tukenut asiantuntijuutta, perehdytys tuki asiantuntijuutta ja perehdytys tuki asiantuntijuuteen kasvua, mutta vie enemmän aikaa. Sisällönanalyysin luokat ovat kuvattuina taulukossa 3.

Miten perehdytyksesi tuki asiantuntijaksi kasvua?		
Alaluokka	Yläluokka	Käsitteellinen tiivistys
Ei tue asiantuntijuutta Jäi puutteelliseksi Omatoimisesti	Ei tue asiantuntijuutta	Ei tue asiantuntijuuteen kasvua
Työkaverit tukena Tietoa Tuki asiantuntijuutta	Tuki asiantuntijuutta	Tukee asiantuntijuuteen kasvua
Vei aikaa Pitkä prosessi	Pidempi kestoista	Tuki asiantuntijuuteen kasvua, mutta vie enemmän aikaa

Taulukko 3: Perehdytyksen tuki asiantuntijuuteen kasvuun

Vastauksissa nousi esille perehdytyksen puutteellisuus asiantuntijuuteen kasvun tukena. Osassa vastauksista tuotiin esille, ettei asiaa sivuttu lainkaan perehdytyksessä, tai se jätettiin uuden työntekijän omalle vastuulle.

Ei juuri mitenkään. (A9)

Itse on joutunut ottamaan kaikesta selvää. Tekemään järjettömän määrän työtä, että on saanut kiinni edes jostain asiakokonaisuudesta. (A2)

Toisaalta työkaverit ja tiimi nähtiin arvokkaana lisänä asiantuntijuuteen kasvussa. Perehdytys toi myös tietoa ja lisäsi itsevarmuutta.

Aihealue jonka parissa työskentelen tällä hetkellä on minulle vieras. Olen kuitenkin oppinut paljon kyseisestä aihealueesta työni kautta. Tiimini on auttanut minua oppimaan aiheesta lisää. (A24)

Perehdytys toi itseluottamusta, että pärjään kyllä tässä työssä. (A21)

Vastauksista nousi esiin myös, että asiantuntijuuteen kasvu vie pidemmän aikaa kuin uuden työntekijän perehdytysjakso kesti.

Tätä en osaa kovin hyvin arvioida. Asiantuntijuuden kasvu on kai pidempi prosessi. (A15)

4.1.3 Kehittämisideat ja avoin palaute perehdyttämisestä

Lähtötilanne-kyselyn kaksi viimeistä kysymystä kartoittivat kehitysehdotuksia perehdytykseen, sekä mielipidettä perehdytyksestä yleisesti. Kehitysehdotuksia perehdyttämisen parantamiseksi tuli 72 kappaletta. Kehittämis ehdotuksiin liittyvä vastaukset koodattiin kirjaimella K ja juoksevilla numerolla Excel-taulukossa. Vastauksista nousi seitsemäntoista alaluokkaa sisällönanalyyseissa. Nämä ryhmiteltiin edelleen kuuteen yläluokkaan. Kehittämisideoiden käsitteitä aineistosta löytyi neljä. Nämä olivat Työkaluja perehtymisen avuksi, aikaa perehtymiseen ja perehdyttämiseen, järjestelmän käytön perehdyttämistä, sekä perehdytyksen määrän lisääminen. Sisällön analyysin on kuvattu taulukossa 4.

Millä tavoin kehittäisit perehdytystä entisestään?		
Alaluokka	Yläluokka	Käsitteellinen tiivistys
Selkeä kuvaus työstä Rastilista Selkeät ohjeet keneltä kysyä Lisää tietoa työstä ja tiimeistä Perehdytysmateriaalia Työvälineisiin perehdyttäminen Tiimiytyminen	Työkaluja perehtymiseen	Työkaluja perehtymisen avuksi
Selkeä suunnitelma Perehdytys suunnitelma	Perehdytys suunnitelma	
Mentori Kummi Vastuuhenkilö Nimetty perehdyttäjä	Nimetty perehdyttäjä	
Aikaa perehtymiselle Aikaa perehdyttämiselle	Aikaa	Aikaa perehtymiseen ja perehdyttämiseen
Järjestelmän käytön perehdytys	Järjestelmän käytön perehdytys	Järjestelmän käytön perehdytys
Perehdytystä ylipäätänsä	Perehdytyksen määrän lisääminen	Perehdytyksen määrän lisääminen

Taulukko 4: perehdytyksen kehittäminen

Kehittämisideoita löytyi vastauksista paljon. Työkaluina perehdyttämisen kehittämiseen koettiin nimetty perehdyttäjä, kummi tai perehdytyksen vastuuhenkilö. Selkeää perehdytys suunnitelma tai kuvaus nähtiin tärkeänä kehityskohteena. Myös työvälineisiin toivottiin enemmän perehdytystä.

Nimetään perehdytysvastaava, tehdään konkreettinen suunnitelma ensimmäisille viikoille. Selkeä suunnitelma, joka on sekä perehtyjän, että perehdytettävän sekä esimiesten tiedossa. Annetaan aikaa asettua taloon. (K3)

Aivan perusasioita olisi hyvä käsitellä enemmän, tuntikirjausjärjestelmää, työaikoja, miten etätyötä voi tehdä, yleisimmät käytetyt ohjelmat (word, pp jne.), miten lähetetään kokouskutsuja yms. (K51)

Perehdytykselle ja perehtymiselle toivottiin myös enemmän aikaa. Vastauksissa näkyi myös toive perehdytyksen määrän lisäämiseen. Samoin itse kehitettävän ja tietojärjestelmän perehdytystä kaivattiin enemmän.

Perehdytys organisoitaisiin paremmin, käytettäisiin perehtymiseen aikaa. Ei oleteta uusilta työntekijöiltä mitään. (K13)

Perehdytys pitäisi aloittaa tietojärjestelmän riittäväällä kouluttautumisella ja sen jälkeen sen kehittämiseen liittyvällä kokonaisuudella. (K66)

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä kysyttiin mielipidettä Yrityksen perehdyttämisestä. Vastauksia kysymykseen tuli 67 kappaletta. Kehittämisehdotuksiin liittyvä vastaukset koodattiin kirjaimella M ja juoksevalla numerolla Excel-taulukossa. Vastaukset jakautuivat 12 alaluokkaan ja edelleen neljään yläluokkaan, joista muodostui kaksi käsitettä. Nämä olivat Kokemuksia perehdyttämisestä ja perehdytykseen vaikuttavia tekijöitä. Sisällön analyysi on kuvattuna taulukossa 5.

Kerro vapaasti mietteitä Yrityksen perehdytyksestä?		
Alaluokka	Yläluokka	Käsitteellinen tiivistys
Riittämätön perehdytys Syvään päätyyn	Perehdytystä ei ollut riittävästi	Kokemuksia perehdytyksestä
Yleisperehdytys hyvää, työ- hön perehdytys riittämätöntä Perehdytyksen kehittämiseh- dotuksia	Perehdytystä tulisi kehittää	
Perehdytystä tuki työtä Riittävää Hyvää perehdyttämistä	Perehdytys oli hyvää	
Kiire Etätyöskentely	Perehdytystä vaikeuttavia asioita	Perehdytykseen vaikuttavia tekijöitä
Yhteishenki Työntekijöiden huomiointi	Perehdytystä tukevia asioita	

Taulukko 5: Yleinen mielipide perehdytyksestä

Vastauksista erottui kolme erilaista kokemusta perehdytyksestä. Perehdytys koettiin joko riittämättömänä, hyvänä tai sen koettiin tarvitsevan kehittämistä.

Minut jätettiin aika pitkälti itse oppimaan, miten työt tehdään ja miten tulee toimia. Sinänsä uskon, että työn oppii vasta tekemällä. Olisi kuitenkin ollut paljon helpompaa, jos perehdytys olisi ollut syvällisempää, ja sille olisi annettu aikaa. (M28)

Erittäin hyvä perehdytys. Sai paljon asiaa ja lähiesimies ja työn ohjaajat olivat helposti lähestyttäviä. (M40)

Työtehtävätasolla ihan onneton, yleinen perehdytys on hyvä ja kattava. (M10)

Perehdytykseen koettiin vaikuttavan positiivisesti työkaveri ja työntekijöiden huomiointi. Negatiivisesti perehdytyksessä näkyi etätyöskentely, sekä kiire.

Yrityksessä on hyvä henki, jonka avulla monet auttavat uutta työntekijää hyvää hyvyttään. (M2)

Tiimin työkiireistä johtuen perehdytys jäi suppeaksi. Kun piti heti "hypätä remmiin", niin kaikki tuntui alussa sekavalta ja oman työn tekeminen epävarmalta. (M12)

4.1.4 Perehdytys kokonaisuutena kyselytutkimuksen perusteella

Perehdyttämisen lähtötilanne-kyselyn perusteella Yrityksen perehdyttäminen oli kohtalaisen hyvää. Yleisarvosana (painotettu keskiarvo) perehdytyksellä oli 3,0. Kaikkien yksittäisten kysymysosioiden painotettu keskiarvo oli tätä korkeampi (yleisperehdytys 3,8, työvälineet 3,6, tehtäviin ja työhön perehdyttäminen 3,2, tiimityöskentely 3,3, itseohjautuvuus 3,2 ja asiantuntijuus 3,2). Matalimmat keskiarvot (3,2) olivat työhön, itseohjautuvuuteen ja asiantuntijuuteen perehdyttämisellä.

Itseohjautuvuuteen perehdytyksessä haastavimmaksi kyselyn perusteella osoittautui oman työn priorisoinnin kehittäminen, johon ei ollut riittävästi perehdytystä. Avoimissa vastauksissa nousi osittain esiin perehdytyksen puute, pakko oppia itseohjautuvaksi, mutta toisaalta myös muutamassa vastauksessa hyvä tuki itseohjautuvuuteen kasvuun.

Asiantuntijuuteen perehdytyksessä kyselyn tulokset olivat kohtalaisia. Alle kyselyosioin keskiarvoin jäi ainoastaan perehdytys siitä, mitä omassa työssä vaaditaan. Avoimissa vastauksissa nousi esiin kuten itseohjautuvuuden kohdallakin perehdytyksen puute, mutta toisaalta myös hyväksi koettu perehdytys. Samoin vastaajat korostivat, että asiantuntijuuteen kasvu vie aikaa.

Kyselyn avointen kysymysten perusteella perehdytystä toivottiin kehitettävän edelleen. Kehitysideoina nousi erilaisia työkaluja perehdytyksen tueksi, lisää tietojärjestelmän käytön perehdytystä, enemmän aikaa perehdytystä, sekä määrällisesti enemmän perehdytystä. Saatuun perehdytykseen koettiin vaikuttavan negatiivisesti kiire ja etätyöskentely, positiivisesti toisaalta taas hyvä yhteishenki ja tiimityöskentely. Osa koki perehdytyksen täysin riittämättömäksi, kun taas toiset olivat saaneet hyvää ja hyvin suunniteltua perehdytystä.

4.2 Perehdytysrunгон työstäminen-työpajojen tulokset

Perehdytysrunгон työstämistä varten pidettiin kolme TEAMSin välityksellä pidettyä kokousta. Työpajoihin osallistui opinnäytetyön tekijä, sekä kaksi muuta pääkouluttajaa. Heidän kanssaan sovittiin erikseen, että yhteistä työskentelyä voidaan käyttää tämän opinnäytetyön materiaalina. Ensimmäinen työpaja pidettiin 1.10.2020 ja se kesti 60 minuuttia. Työpajassa työstimme perehdytysrunkoa HR:n tuottamalle pohjalle. Työstimme perehdytysrunгон sisältöä neljän kysymyssanan kautta. Nämä olivat mitä haluamme perehdyttää, kuka perehdyttää, milloin perehdyttää ja miten perehdyttää.

Pohjana käytimme taulukossa 1 esiteltyä perehdytysrunгон pohjaa. Pohdimme ensin pääkouluttajan rooliin ja tehtävään kuuluvia osa-alueita. Listasimme kaikki erilaiset tehtävät, joita pääkouluttajat Yrityksessä tekevät. Näistä keräsimme perehdytysrunkoon esimerkkejä. Mietimme myös pääkouluttajalle kuuluvia erilaisia vastuualueita, tavoitteita, sekä käytännön

asioita työssä suoriutumiseksi. Listasimme nämä perehdytysrunkoon, sekä lisäsimme selkeyttämään esimerkkejä näistä. Seuraavaksi pohdimme mikä on paras tapa perehdyttää eri asiakokonaisuudet. Kartoitimme seuraavaksi, onko olemassa valmista materiaalia asian perehdyttämiseen ja miten siihen pääsee käsiksi. Lopuksi pohdimme kuka perehdyttää minkäkin asiakokonaisuuden ja milloin se olisi hyvä perehdyttää. Pyrimme listaamaan pääkouluttajan työn perusasiat mahdollisimman selkeästi.

Samalla pyrimme kuitenkin ottamaan huomioon perehdytysrunkoa laatiessa, että se antaisi avaimia myös asiantuntijuuden kehittymiseen, ja itseohjautuvuuteen. Lisäsimme runkoon muun muassa tehtävien priorisointiin liittyvää perehdyttämistä ja etätöskentelyyn perehdyttämistä. Ensimmäisen tapaamisen aikana pääsimme noin puoleen väliin perehdytysrunгон sisällön listaamisessa.

Toinen työpaja oli 15.10.2020. Tällöin perehdytysrunгон sisällön läpikäymistä jatkettiin päätöksikoiden mukaan edeten. Pohdimme rungon luettavuutta ja selkeyttä perehtyjälle. Muokkasimme perehdytysrunгон sisältöä helpommin ymmärrettäväksi ja korjasimme rungon kieli-
asua. Perehdytysrunгон ulkonäköä muokattiin lisäämällä värejä erottamaan rivit toisistaan hahmottamisen helpottamiseksi. Työpajan aikana saimme ensimmäisen version pääkouluttajan perehdytysrunghosta valmiiksi.

Viimeinen työpaja oli Yrityksen perehdytysverkoston tapaamisen yhteydessä 21.10.2020. Tällöin työstämämme perehdytysrunko esiteltiin koko muulle perehdytysverkostolle. Tapaamisessa kaikki perehdytysverkoston pienryhmät esittelivät tekemänsä tehtäväkohtaiset perehdytysrungot. Saimme näiden pohjalta, sekä omaa pääkouluttajien perehdytysrunkoamme koskevista kommentteista parannusehdotuksia, joiden perustella muokkasimme pääkouluttajien perehdytysrunkoa. Lisäsimme perehdytysrunkoon oman sarakkeen perehdytysmateriaalilinkeille, sekä paikat perehdytyksestä vastaaville henkilöiden nimille.

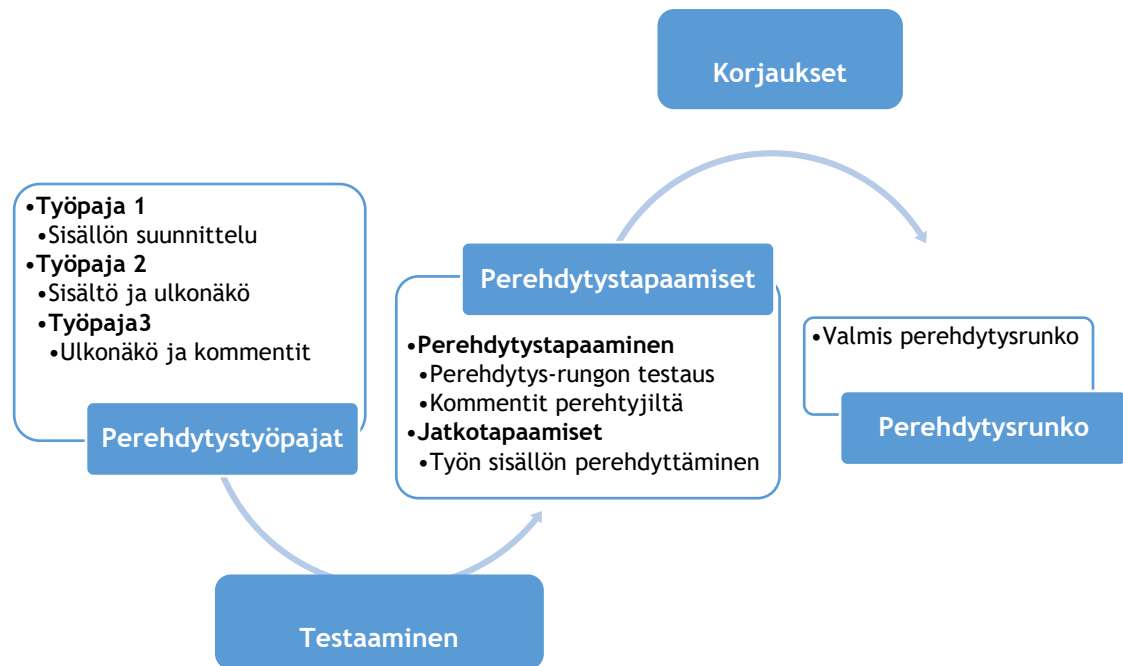
4.3 Perehdytystapaamiset vasta-aloittaneille pääkouluttajille

Keväällä 2021 perehdytysrunko esiteltiin kuudelle edellisen vuoden aikana pääkouluttajana aloittaneelle henkilölle perehdytystapaamisessa. Ensimmäinen vasta-aloittaneiden pääkouluttajien perehdytystapaaminen oli 25.2.2021. Tapaaminen pidettiin TEAMS-kokouksena. Tapaaminen aloitettiin käymällä läpi työstetty perehdytysrunko kohta kohdalta. Samalla keskustelimme kunkin asian sisällöstä pääpiirteittäin. Vasta-aloittaneet pääkouluttajat kokivat, että perehdytysrunko oli hyvä tuki itsenäiselle perehtymiselle. Kysymyksiä työn sisällöstä ja suorittamisesta tuli paljon. Keskustelimme näistä pitkään.

Sovimme myös kaksi jatkotapaamista, joissa perehdyttiin tarkemmin yksittäisten asioiden läpikäyntiin. Nämä pidettiin 8.3.2021 ja toinen 15.3.2021. Ensimmäinen perehdytyksen jatkotapaaminen keskittyi tietojärjestelmän koulutuksissa käytettävien koulutustapausten

rakentamiseen järjestelmään. Koulutustapauksen rakentaminen käytiin läpi vaihe vaiheelta esimerkkien avulla. Toinen perehdytyksen jatkotapaaminen keskittyi pääkouluttajien vastuulla olevien koulutuskokonaisuuksien hallintaan Yrityksen eri järjestelmissä, erityisesti pääkouluttajien projektinhallintatyökalun käyttöön. Kävimme yhdessä läpi eri järjestelmiä esimerkkien avulla.

Vasta-aloittaneet pääkouluttajat antoivat palautetta perehdytysrungosta ensimmäisen tapaamisen jälkeen. Nämä palautteet ja kahden muun perehdytystapaamisen aiheet nostettiin osaksi perehdytysrunkoa. Pääkouluttajien perehdytysrunkoon lisättiin työtehtävien esimerkkejä aukikirjoitettuna ja perehdytysrungon ulkoasua muokattiin selkeämmiksi. Perehdytysrunkoon lisättiin vielä suoria linkkejä Yrityksen sisäisiin materiaaleihin ja sen kieliasua selkeytettiin edelleen. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteutuminen on kuvattu kuviossa 16.



Kuvio 16: Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteutuminen

4.4 Tutkimuksellisen kehitystoiminnan tulos

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tuloksena syntyi pääkouluttajien perehdytysrunko Yrityksessä käytettäväksi. Perehdytysrunko koostui yläotsikoista, joita ovat oman työroolin ja tehtävien perehdyttäminen, oman tiimin toiminnan perehdyttäminen, Yrityksen tilojen perehdyttäminen, työssä käytettävien järjestelmien perehdyttäminen, työssä käytössä olevien prosessien ja käytänteiden perehdyttäminen, työssä käytettävän materiaalin perehdyttäminen, järjestelmäosaamisen perehdyttäminen, sekä perehdytysjakson seuranta.

Jokaisen yläotsikon alle listattiin aiheen tärkeimmät perehdytettävät asiat omiksi riveikseen. Jokaiselle riville kirjattiin esimerkkejä siitä, mitä tulisi käydä läpi perehdytettävän asian kohdalla, sekä mitä materiaali tähän voi käyttää. Riveille myös määriteltiin tapa, jolla perehdytyksen voi suorittaa, sekä kuka toimii asian perehdyttäjänä. Rivillä määritettiin myös missä vaiheessa perehdytystä asia tulisi käydä läpi. Ajankohta määriteltiin perehdytettävästä asiasta riippuen työntekijän ensimmäiselle päivällä, ensimmäiselle viikolle tai ensimmäiselle työssäolo kuukaudelle tai kuukausille.

Perehdytysrungon lopussa, jokaisen perehdytettävän asian kohdalla, on perehdytyksen seurannassa käytettävät sarakkeet, joihin kirjataan kunkin asian toteutunut ajankohta, perehdyttäjän hyväksyntä, sekä työntekijän hyväksyntä. Näin niin työntekijä, kuin perehdyttäjä ja esihenkilö voivat seurata perehdytyksen edistymistä.

Perehdytysrungossa on pyritty ottamaan huomion, että se tukisi vasta-aloittavia pääkouluttajia itseohjautuvuudessa, sekä asiantuntijuuteen kasvussa. Otimme osaksi perehdytysrunkoa muun muassa töiden priorisoinnin ja kalenteroinnin. Asiantuntijuuteen kasvua pyrimme tukemaan muun muassa helpottamalla oman vastualueen tiedon löytymistä, sekä tuomalla työn eri osa-alueet näkyville perehdytysrunkoon. Perehdytysrunkoon on merkattu punaisella itseohjautuvuutta ja asiantuntijuuden kasvua tukevat kohdat (liite 2). Perehdytysrunko jaettiin kaikille yrityksessä työskenteleville pääkouluttajille vapaaseen käyttöön.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli löytää Yrityksen sen hetkisen perehdytyksen vahvuudet ja heikkoudet, sekä kehityskohteet. Yrityksen perehdytys oli lähtötilanne-kyselyn mukaan kohtalaisen hyvällä tasolla. Vahvuutena koettiin muun muassa yhteishenki, työntekijöiden huomioiminen yksilöinä sekä olemassa oleva, hyväksi ja riittäväksi koettu perehdytys. Heikkouksina nähtiin perehdytyksen puuttuminen tai riittämättömäksi koettu perehdytys, kiire ja etätyöskentely.

Kehittämistoiminnan ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä pyrin selvittämään, miten sen hetkisen perehdytyksen koettiin tukevan työskentelyä. Osa vastaajista koki, että perehdytys tuki työntekoa, osa taas koki, että perehdytys oli riittämätöntä, eikä tukenut työntekoa tarpeeksi. Perehdytyksen lähtötilanne-kyselyssä nousi esiin selvä tarve lähteä kehittämään Yrityksen perehdytystä. Tähän tähtää myös samaan aikaan perustettu Yrityksen perehdytysverkosto. Perehdytyksen lähtötilanne-kyselyssä perehdytyksen kehittämiskohteina nähtiin perehdytyksen määrä ja siihen käytetty aika, tietojärjestelmään perehdyttäminen sekä erilaiset työkalut perehdyttämisen tueksi.

Asiantuntijaorganisaation perehdyttämisessä nousee esille erityisesti aloittavan työntekijän itsestään lähtöisin oleva halu oppia, ammatillisen kasvun tukeminen, työntekijän kyky reflektoida oppimaansa ja ajatella kriittisesti oppimistaan asioista sekä erityisesti verkostoituminen. Tukemalla näitä asioita, voi yritys saada itselleen osaavaa, ammattitaitoista, sekä tuotavaa työvoimaa. (Ketola 2010, 154-157.) Nämä perehdytyksen eri osa-alueet nousivat esiin myös perehdytyksen alkukartoituskyselyssä.

Niin Ketola kuin Yrityksen perehdytyksen lähtötilanne-kysely toivat esille, että perehdytys on pidempi aikainen prosessi ja sen tulisi jatkua työsuhteen ensimmäisiä kuukausia pidempään. Ketola (2010, 157) nostaa esiin, että uudella työntekijällä menee 3-6 kuukautta työssä aloittamisen jälkeen, että hän pystyy toimimaan itsereflektoivana asiantuntijana. Perehdytystä olisi tärkeää myös seurata ja arvioida, jotta siitä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä niin työntekijälle kuin yritykselle. (Ketola 2010, 157.)

Perehdytyksen lähtötilanne-kyselyssä nousi selvästi esiin myös tarve ja halu saada Yritykseen perehdytyskummi tai -mentori, joka tukisi ja ottaisi vastuuta uuden työntekijän perehdytyksestä. Kummi pystyy tukemaan uutta työntekijää, näyttämään esimerkkiä omalla toiminnallaan, jakamaan tietoa, kokemuksia ja näkökulmia, sekä auttaa uutta työntekijää jaksamaan perehtymisvaiheessa. Näin aloittavalla työntekijällä on helpompi omaksua yrityksen toimintakulttuuri ja tapa työskennellä. Kummi- tai mentoritoiminnan on nähty parantavan huomattavasti uusien työntekijöiden perehdytystuloksia. Tämä edellyttää toimivaa mentorointisuhdetta ja aikaa mentorilta. (Ketola 2010, 162-163; Karjalainen 2010, 122.)

5.1 Itseohjautuvuuteen perehdyttäminen

Kehittämistoiminnan toisena tutkimuskysymyksenä pyrin selvittämään miten Yrityksen sen hetkinen perehdytys tuki itseohjautuvuuteen perehtymistä. Perehdytyksen lähtötilanne-kyselyssä itseohjautuvuuteen perehdyttäminen sai muita osioita hieman huonomman keskiarvon (painotettu keskiarvo 3,2). Erityisesti työn priorisoinnin koettiin olevan heikolla tasolla. Kokemuksia itseohjautuvuuteen perehdyttämisestä oli hyviä ja huonoja. Osa koki, että heidän oli ollut pakko oppia itseohjautuviksi, jotta selvisivät työstään. Osa taas kertoi olleensa valmiiksi itseohjautuvia aloittaessaan työt.

Perehdytyksen kannalta itseohjautuvuuden tukeminen on haastavaa tasapainottelua riittävän omatoimisuuteen tukemisen ja riittämättömäksi koetun perehdytyksen välillä. Itseohjautuvuuteen liittyy olennaisena osana autonomian kokemus. Tämä kuitenkin vaihtelee hyvin paljon ihmisten välillä, mutta myös saman henkilön kokemuksena eri aikoina. Perehdytyksessä tulisikin tunnistaa ne henkilöt, jotka tarvitsevat enemmän tukea ja tukea heidän itsenäisyytensä perehtymisessä. Tätä kautta kasvaa myös henkilön itseohjautuvuus. (Löfman 2014, 8-10.)

Ollakseen itseohjautuva, uuden työntekijän tulisi toimia vastuullisesti oman oppimisen suhteen. Vastuullisuus voidaankin nähdä olennaisena osana itseohjautuvaan toimintaan. (Löfman 2014, 8-10.) Aloittavalla työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan perehdytys-suunnitelmaansa ja näin ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Näin uusi työntekijä pikkuhiljaa kasvattaa omaa itseohjautuvuuttaan.

Hyvän perehdytyksen tulisi pystyä tukemaan riittävästä uutta työntekijää, mutta kannustamaan vastuunottoon, kriittiseen ajatteluun ja omatoimisuuteen. Haasteeksi nouseekin, miten tätä voisi toteuttaa jokaista yksilöä tukevalla tavalla.

5.2 Asiantuntijuuteen perehdyttäminen

Kehittämistoiminnan kolmantena tutkimuskysymyksenä pyrin selvittämään miten Yrityksen hetkinen perehdytys tuki asiantuntijuuteen kasvamista. Perehdytyksen lähtötilanne -kyselyssä asiantuntijuuteen perehdyttäminen sai muita osioita hieman huonomman keskiarvon (painotettu keskiarvo 3,2). Vastauksissa nousi esiin vastakkaisia kokemuksia perehdytyksen onnistumisesta asiantuntijuuteen kasvussa. Osa koki perehdytyksen tukeneen asiantuntijuuteen kasvua, osa taas koki, ettei se tukenut tarpeeksi. Vastauksissa nousi esiin myös näkemys siitä, että asiantuntijuuteen kasvu on pidempi aikainen prosessi, joka vie aikaa.

Asiantuntijuuteen kasvussa erityisen tärkeää on päästä osalliseksi työyhteisöä ja sen toimintaa. Työyhteisö ohjaa, antaa palautetta ja opettaa aloittavaa työntekijää. Uusi työntekijä voi myös opettaa työyhteisöä, siinä missä työyhteisö ohjaa uutta työntekijää. Asiantuntijuudessa voidaan nähdä olevan tärkeää myös uuden tiedon luominen, sekä oman osaamisen jatkuva kehittäminen. (Tynjälä 2010, 91-92.)

Perehdytyksen tulisi pyrkiä antamaan uudelle työntekijälle niin teoria kuin käytännön tietoa, sekä mahdollistaa toimintaa säätelevän tiedon kehittyminen. Uusi työntekijä tulisi ottaa mahdollisimman pian mukaan työyhteisöön, jotta hän pääsee osaksi sen sosiokulttuurista tietoa. Asiantuntijaksi kasvaminen vie aikaa, joten perehdytyksen tulisi jatkua työsuhteen alkuhetkiä pidemmälle.

5.3 Perehdytysrunko vasta-aloittaneille pääkouluttajille

Toiminnallisen kehittämistoiminnan tuloksena syntyi perehdytysrunko vasta-aloittaneille pääkouluttajille Yrityksessä. Runko toimii perehdytyksen tukena. Ahokas ja Mäkelä ovat suositelleet Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa (2013), että perehdytyksen tueksi tulisi olla kirjallinen suunnitelma. Tämän suunnitelman tulisi sisältää myös perehdytyksen seuranta ja arviointia. Suunnitelmassa olisi hyvä olla niin perehdyttäjän kuin perehtyjän allekirjoitukset, jolloin sitä voidaan käyttää virallisena perehdytysdokumenttina. He suosittelevat, että

suunnitelman hallinnoija olisi uuden työntekijän esimies. (Ahokas & Mäkelä 2013, 5-6.) Perehdytysrunko toimii tällaisena materiaalina erinomaisesti.

Perehdytyksen lähtötilanne-kyselyn kautta perehdytysrunkoon on pyritty nostamaan uuden työntekijän ammattitaitoa ja tietoa lisääviä asioita. Näitä voidaan pitää asiantuntijuuteen kasvua tukevinä asioina. Samoin perehdytysrunkoon on nostettu uuden työntekijän itseohjautuvuutta kasvattavia asioita. Asiantuntijuuteen kasvua tukevinä asioina perehdytysrunkoon nostettiin pääkouluttajan tehtävät, pääkouluttajan vastualueet ja näistä kertova materiaali, sekä osaamisen kehittämisen mahdollisuudet Yrityksessä. Itseohjautuvuutta tukevia kohtia perehdytysrungossa ovat etätöihin perehdyttäminen ja tehtävien priorisoinnin läpikäynti. Nämä kohdat merkattu punaisella perehdytysrungossa (liite 2).

5.4 Luotettavuus ja eettiset lähtökohdat

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen reliabiliteetin, eli toistettavuuden ja validiteetin, eli paikkaansa pitävyyden avulla (Hirsjärvi ym. 2005, 216-218). Kyselytutkimuksen kohdalla reliabiliteettia sekä validiteettia voidaan parantaa kyselylomakkeen testaamisen avulla. Testaamalla kyselyn pahimmat lapsukset saadaan kitkettä pois, jolloin lopullinen kysely on luotettavampi. Tulevaisuudessa kyselyä on mahdollista toistaa myös esimerkiksi vuosittain perehdytyksen laadun ja kehittämisen seuraamisessa.

Tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa sillä, että kyselylomake on toteutettu mahdollisimman hyvin ja sen pohjautuu tutkittuun tietoon aiheesta. Kyselylomakkeen kysymyksiä voidaan verrata myös aiemmin tehtyjen tutkimusten kysymyksiin, sekä aikanaan tuloksia voi verrata aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksiin.

Toimintatutkimuksen kannalta validiteetti ja reliabiliteetti on hankalampia määritellä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus usein määritelläänkin sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti voidaan käsittää opinnäytetyöntekijän tutkimuksellisen osaamisen ja tutkittavan aihealueen osaamisena, kun taas ulkoinen validiteetti voidaan nähdä teoreettisten lähtökohtien ja tutkimuksessa tehtyjen johtopäätösten samansuuntaisuutena ja pysyvyytenä. Luotettavuutta parantaa myös mahdollisimman tarkka selvitys tutkimuksen kulusta ja siitä, miten johtopäätöksiin on päästy. Näin annetaan lukijoille mahdollisuus testata tutkimuksessa saadut johtopäätökset. (Virtanen 2006, 198-199.; Hirsjärvi ym, 2005. 216-218.)

Kyselylomakkeen tietojen käsittelyssä ja perehdytysrungon tekemisessä opinnäytetyön tekijä noudattaa yleisiä tieteellisiä käytänteitä ja tutkimusetiikkaa. Tämä edellyttää, että opinnäytetyöntekijä toimii huolellisesti, tarkasti ja rehellisesti tutkimusta tehdessään, sekä tuloksia käsitellessään ja raportoidessaan tutkimustuloksia (Vilka 2009, 29-40.) Tässä tutkimuksessa se on tarkoittanut erityisesti kyselylomakkeiden aineiston käsittelyä siten, ettei se joudu ulkopuolisten käsiin. Sekä aineiston säilyttämistä salasanalla suojattuna kansiossa.

Toiminnallisen kehittämistyön raportin valmistuttua opinnäytetyön tekijä on luvannut hävittää tutkimusaineistonsa.

Perehdytysverkostossa toimiessaan, opinnäytetyön tekijä on tuonut ”kaksoisroolinsa” muiden verkoston jäsenten tietoon ja toimii verkostossa niin tutkimuksen kuin työnroolinsa mukaisesti. Opinnäytetyön tekijä on sitoutunut noudattamaan myös Yrityksen sääntöjä ja salassapitovelvollisuuksia työnsä puolesta. Toimiessaan niin Yrityksen työntekijänä kuin opinnäytetyöntekijänä kohtaa tietynlaisen ristiriidan. Tärkeää on kuitenkin tuoda opinnäytetyöntekijän molemmat roolit avoimesti kaikkien tietoon. (Vilka 2015, 46.) Kaksoisroolia on opinnäytetyötä tehtäessä painotettu niin kyselytutkimuksen saatekirjeessä, perehdytysverkoston tapaamisissa ja pääkouluttaja-pienryhmissä.

Yritys on toivonut pysyvänsä nimettömänä tässä opinnäytetyössä. Tästä ovat sopineet yhdessä opinnäytetyön tekijä ja Yrityksen henkilöstöhallinto. Opinnäytetyössä onkin tämän vuoksi käytetty termiä Yritys. Kaikki tunnistettavat tiedot työssä on korvattu nimettömyyden takaimiseksi. Työelämään liittyvissä tutkimuksissa koko tutkimus tai osia siitä voidaan julistaa salaiseksi. Opinnäytetyön tekijä ei kuitenkaan koe, että Yrityksen nimen salaaminen vähentäisi tutkimuksen luotettavuutta. (Vilka 2015, 49-51.)

5.5 Jatkotutkimuskohteet

Tutkimuksellisen kehittämistyössäni selvitin Yrityksen perehdytyksen tilaa vuoden 2020 syksyllä. Tämän jälkeen Yrityksessä on aloittanut perehdytysverkosto ja perehdytykseen on panostettu aiempaa enemmän. Olisikin mielenkiintoista tutkia, mikä olisi perehdytyksen koettu tila tällä hetkellä Yrityksessä. Toistamalla perehdytyksen alkutilan kartoituskyselyn esimerkiksi vuoden 2022 syksyllä, voisi tuloksia vertailla keskenään ja näin nähdä onko perehdytyksen tilassa tapahtunut muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana.

Perehdytysrunгон jalkauttamisen tutkiminen olisi hedelmällinen tutkimuskohde. Onko pääkouluttajien perehdytysrunkoa hyödynnetty uusien pääkouluttajien perehdytyksessä? Millaisia kokemuksia perehdytysrungosta on? Miten perehdytysrunkoa voisi edelleen kehittää? Miten perehdytysrungossa ja perehdytyksessä voisi ylipäättänsä ottaa huomioon erilaiset oppijat? Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde voisi olla myös perehdytyksen toteutuminen ja sen onnistuminen työskennellessä etänä.

Lähteet

Painetut

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press.

Heikkinen, H. 2012. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistuseura, 16-38.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2010. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistuseura, 78-93.

Hirsjärvi, S., Remes, O. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistuseura, 94-113.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK. Palveluryhmä.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia University Press.

Luecke, R. 2004. Coaching and mentoring. How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance. Harvard Business Essentials. Boston: Harvard Business School.

Paloniemi, S., Rausku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuudesta identiteettiin - Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rausku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro, 13-38.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1-2 painos. Helsinki. WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rausku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro, 79-95.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi: Helsinki

Vilka, H. 2009. Tutki ja Kehitä. 1-3. painos. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp. KY, 151-214.

Sähköiset

Ahokas, L. & Mäkelä, J. 2013. Perehdyttäminen ja työhön opastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 24.3.2022. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Anttila, K. 2011. Asiantuntijuuden kehittämisestä. Julkaisussa Kaisto, J. & Liimatainen J. (toim.) Asiantuntijaksi kasvun tukeminen korkeakoulussa. Ajatuksia urasta, asiantuntijuudesta ja opiskelun etenemisestä. Oulu. Oulun Yliopisto, 18-26. jultika.oulu.fi/Record/isbn978-951-42-9624-6

Bailey, P. 2012. From clinical to Academia: The lived experience of the advanced practice nurse transition to nurse educator. Väitöskirja. Capella University. Viitattu 19.5.2020. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/clinical-academia-lived-experience-advanced/docview/1266895652/se-2?accountid=12003>

Hartikainen, J. 2016. Maahanmuuttajahoitajien perehdyttäminen vanhustenhoitotyössä - toimintatutkimus vanhustenkeskuksessa pääkaupunkiseudulla. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta. Kuopio. Viitattu 19.5.2020. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/17022>

Heikkinen, H. 2019. Developing pedagogical practices under umbrellas of different colours. Eesti Haridusteaduste Ajakiri, 7(2), 23-39. Viitattu 9.10.2021 <https://doi.org/10.12697/eha.2019.7.2.02b>.

- Kaikkonen, H. 2018. Supporting rapid product development with agile development methodologies. Väitöskirja. Oulun yliopisto, Teknillinen tiedekunta. Oulu. Viitattu 25.5.2020. julkaisutieteiden.tieteiden.tiedekunta.fi/Record/isbn978-952-62-1933-2
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylä. Viitattu 19.5.2020. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/23630>
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä Viitattu 31.1.2022. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/24954>
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta, puheviestintä. Jyväskylä. Viitattu 3.2.2022. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/43093>
- Laki nuorista työntekijöistä 1993/998. Viitattu 9.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334. Viitattu 9.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>
- Löfman, P. 2014. Tapaustutkimus itseohjautuvuudesta sairaanhoitajakoulutuksen eri vaiheissa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Filosofinen tiedekunta, Soveltavan kasvatustieteen ja opettajankoulutuksen osasto. Joensuu. Viitattu 12.2.2022. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/13549>
- Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) 2017, Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. ja Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- McNiff, J. 2013. Action research: Principles and Practice. 3. painos. E-kirja. Taylor & Francis Group.
- Paasovaara, S. 2014. Asiantuntijat käytäntölähtöisen kehittämistyön pyörteissä. Tapaustutkimus laboratorio- ja kuvantamistoiminnan seutuverkoston kehittämistyöstä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere. Viitattu 10.5.2020. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9391-1>
- Peltokoski, J. 2016. The comprehensive hospital orientation process in specialized health care settings. Views of newly hired nurses and physicians. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta. Kuopio. Viitattu 11.5.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2095-9>

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus. Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. ja Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy, 49-78.

Stratton, S. 2018. Likert Data. Julkaisussa Prehospital and Disaster Medicine, 33(2). 117-118. Viitattu 13.11.2021. <https://doi.org/10.1017/S1049023X18000237>.

Työsopimuslaki 2001/55. Viitattu 9.10.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki 2002/738. Viitattu 18.5.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. 2018. Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen - tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. Viitattu 19.5.2020. <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=25901>

Kuviot

Kuvio 1: Perehdytyksen kulku (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 102; Kangas & Hämäläinen 2008, 17).	8
Kuvio 2: Asiantuntijuuden kehittyminen (Paloniemi, Rausku-Puttonen & Tynjälä 2010, 14-16.)	13
Kuvio 3: Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessi	16
Kuvio 4: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-113; Vilkkä 2015, 163-171.)	21
Kuvio 5: Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 79.)	23
Kuvio 6: Vastausten jakautuminen - sain riittävästi perehdytystä.	26
Kuvio 7: Vastausten jakautuminen - Oman työn hallinnan tukeminen	27
Kuvio 8: Vastausten jakautuminen - itsenäiseen työskentelyyn tukeminen	28
Kuvio 9: Vastausten jakautuminen - työtehtävien priorisoinnin tuki.	29
Kuvio 10: Vastausten jakautuminen - itseohjautuvuuteen tukeminen	29
Kuvio 11: Vastausten jakautuminen - oman työn tekemisen tuki	31
Kuvio 12: Vastausten jakautuminen - oman työn osa-alueet	32
Kuvio 13: Vastausten jakautuminen - ammattitaidon kehittyminen	33
Kuvio 14: Vastausten jakautuminen - oman alueen asiantuntijuus	33
Kuvio 15: Vastatusten jakautuminen - työn suorittaminen	34
Kuvio 16: Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteutuminen	41

Taulukot

Taulukko 1: Henkilöstöhallinnon tuottama perehdytysrunjon pohja.	24
Taulukko 2: Perehdytyksen tuki itseohjautuvuuteen	30
Taulukko 3: Perehdytyksen tuki asiantuntijuuteen kasvuun.	35
Taulukko 4: perehdytyksen kehittäminen	36
Taulukko 5: Yleinen mielipide perehdytyksestä	38

Liitteet

Liite 1: Kyselyn saatekirje	53
Liite 2: Perehdytysrunko.....	54

Liite 1: Kyselyn saatekirje



Kyselyn saatekirje

Hei sinä Yrittäjä, joka olet työskennellyt Yrityksessä 2 vuotta tai alle, vastaa perehdytyskyselyyn!

Teen osana ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötäni perehdytyksen nykytilan kartoituskyselyn. Kyselyn tuloksia käytetään perehdytyksen kehittämiseen syksyn 2020 aikana.

Kysely on suunnattu Yrittäjille, jotka ovat työskennelleet Yrityksessä 2 vuotta tai alle. Vastaus vie aikaa noin 15min.

Vastausaika on pe 25.9.2020 asti.

Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä, joka aukeaa GoogleForms-kyselyyn.

LINKKI KYSELYYN

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä.

Kiitoksia ajastasi!

Ystävällisin terveisin,

Aino Tynjälä

Sairaanhoitaja, YAMK-opiskelija, Laurea ammattikorkeakoulu

Pääkouluttaja

Liite 2: Perehdytysrunko

Pääkouluttajan perehdytysrunko

Perehdyttävä työntekijä	Perehdyttämisen vastuu	Pääkouluttaja perehdyttävä	Tiimin perehdyttävä
<i>Perehdyttävän nimi</i>	<i>Esihenkilön nimi</i>	<i>nimi</i>	<i>nimi</i>

Perehdyttävä asia (Mitä?)	Esimerkkejä	Materiaalit	Tapa (Miten? Mistä lisätietoa?)	Perehdyttävä (Kuka?)	Suunniteltu ajan-kohta (Milloin?)	Toteutunut ajan-kohta	Perehdyttäjän hyväksyntä	Työntekijän hyväksyntä
Oma työrooli ja tehtävät								
Tehtävät	Pääkouluttajan tehtävät ja rooli ja tehtävä tiimissä	Pääkouluttajan ohjeet		Esihenkilö/ tiimi	Ensimmäinen työpäivä			
Vastuualueet	Kurssit, kurssimateriaalit, koulutusympäristö, koulutuspolut, ohjeet	Pääkouluttajien ohjeet	Yleisesittely	Esihenkilö/perehdyttävä	Ensimmäinen työpäivä			
Tavoitteet	Omiin vastuukursseihin perehtyminen		Yleisesittely	Esihenkilö/perehdyttävä	Ensimmäinen viikko			
Tehtävien priorisointi	Perehdyttäjän ja tiimin kanssa käytävä keskustelu		Yleisesittely	Esihenkilö/tiimi	Ensimmäinen viikko/kuukausi			
Työpiste, työvälineet, koneet, laitteet		Yrityksen sisäiset intranet sivut	Opastus, ICT-perehdytys	ICT	Ensimmäinen työpäivä			

Työaika		<u>Yrityksen sisäiset intranet sivut</u>	Esittely, Intran ohjeet	Esihenkilö	Ensimmäinen työpäivä			
Työturvallisuus			Esittely, Intran ohjeet	Esihenkilö / HR / perehdyttäjä	Ensimmäinen viikko			
Osaamisen kehittäminen		<u>Yrityksen sisäiset intranet sivut</u>	Esittely, Intran ohjeet	Esihenkilö	Ensimmäinen viikko/kuukausi			
Seuranta ja palautekäytännöt	Yrityksen sisäiset intranet sivut	Kehityskeskustelu, suorituksen arviointi - keskustelu	Esittely, Intran ohjeet	Esihenkilö	Ensimmäinen viikko / kuukausi			
Yrityksen perehdytys sisäisessä koulutusjärjestelmässä		<u>Sisäinen koulutusjärjestelmä</u>	Verkkokurssin suorittaminen					
Yhteiset perehdytykset	Yksikön päällikön perehdytystilaisuudet	<u>Yrityksen sisäiset intranet sivut</u>	Tilaisuuksiin osallistuminen					
Oman tiimin toiminta								
Tiimin tehtävä organisaatiossa	Tiimin sijoittuminen organisaatorakenteessa, yhteistyön muiden tiimien kanssa	<u>Organisaatiokaavio</u>		Esihenkilö/ Tiimi	Ensimmäinen viikko			
Tiimin merkitys strategiassa		<u>Yrityksen sisäiset intranet sivut</u>		Esihenkilö/ Tiimi	Ensimmäinen viikko			
Lähimmät työkaverit ja vastualueet	Koulutuksen intranet sivut	Kehitystiimit, pääkouluttajat	Tutustuminen tiimiin	Perehdyttäjä /Tiimi	Ensimmäinen viikko			
Valmiiksi varatut palaverit avainhenkilöiden kanssa				Esihenkilö	Ensimmäinen kuukausi			

Tärkeimmät sidosryhmät	Yhteistyötahot, koulutusten hallinnointi, koulutuspäälliköt ja kouluttajat		Esittely, Intran ohjeet	Perehdyttäjä	Ensimmäinen kuukausi			
Sisäinen tiedottaminen		Yrityksen sisäiset intranet sivut	Esittely, Intran ohjeet	Esihenkilö	Ensimmäinen viikko			
Kokouskäytännöt			Esittely ja tiimin ohjeet	Perehdyttäjä /tiimi	Ensimmäinen viikko			
Tiimin pelisäännöt		Oman tiimin linkki	Esittely ja tiimin ohjeet	Esihenkilö/tiimi	Ensimmäinen viikko			
Tiimin poisolotaulukko		Oman tiimin linkki	Esittely ja tiimin ohjeet	Esihenkilö/tiimi	Ensimmäinen viikko			
Etätyö		Yrityksen sisäiset intranet sivut	Esittely ja tiimin ohjeet	Esihenkilö	Ensimmäinen viikko			
Yhteystiedot			Esittely ja tiimin ohjeet	Esihenkilö	Ensimmäinen viikko			
Tilat ja kulkeminen								
Avaimet ja kulkukoodit		Yrityksen sisäiset intranet sivut	Kävelykierros toimistolla	Esihenkilö/Perehdyttäjä	Ensimmäinen työpäivä			
Ruokalat ja taukotilat			Kävelykierros toimistolla	Esihenkilö/Perehdyttäjä	Ensimmäinen työpäivä			
Liikuntatilat			Kävelykierros toimistolla	Esihenkilö/Perehdyttäjä	Ensimmäinen työpäivä			
Tilojen varaus	Koulutusluokat, neuvotteluhuoneet		Kävelykierros toimistolla	Esihenkilö/Perehdyttäjä	Ensimmäinen työpäivä			

Hätätilanteet, hätäpoistumistiet			Kävelykierros toimistolla	Esihenkilö/Perehdyttäjä	Ensimmäinen työpäivä			
Pysäköinti			Kävelykierros toimistolla	Esihenkilö/Perehdyttäjä	Ensimmäinen työpäivä			
Järjestelmät								
Järjestelmä	<u>Henkilöstöhallinto-järjestelmä</u>		Yhdessä läpikäynti	Perehdyttäjä	Ensimmäinen työpäivä			
Järjestelmä	<u>Projektihallintajärjestelmä</u>		Yhdessä läpikäynti	Tiimi/ Perehdyttäjä	Ensimmäinen kuukausi			
Järjestelmä	<u>Työajanseuranta-järjestelmä</u>		Yhdessä läpikäynti	Perehdyttäjä	Ensimmäinen työpäivä			
Järjestelmä	<u>Verkkokurssien rakennusalausta</u>	<u>Ohjeet</u>	Yhdessä läpikäynti	Perehdyttäjä	Ensimmäinen kuukausi			
Järjestelmä	Tietojärjestelmän koulutussien rakennusjärjestelmä		Yhdessä läpikäynti	Perehdyttäjä	Ensimmäiset kuukaudet			
Järjestelmä	<u>Tietojärjestelmän koulutussien hallinnointijärjestelmä</u>		Yhdessä läpikäynti	Perehdyttäjä	Ensimmäinen kuukausi			
Järjestelmä	<u>Palautteet koulutuksista</u>		Yhdessä läpikäynti	Perehdyttäjä	Ensimmäinen kuukausi			
Prosessit ja käytännöt								
Koulutusten ja koulutus tapausten rakentaminen	Koulutustapaukset	<u>Ohjeet</u>	Yhdessä läpikäynti	Perehdyttäjä	Ensimmäiset kuukaudet			

Koulusmateriaalin tekeminen	materiaalit	<u>Ohjeet</u>	Yhdessä läpikäynti	Perehdyttäjä	Ensimmäiset kuukaudet			
Tikettien käsittely			Yleiset perehdytykset	Tiimi	Ensimmäinen kuukausi			
Materiaalit								
Pääkouluttajan vastuulla olevat loppukäyttäjän ohjeet		<u>Ohjeet ja Intranet</u>	Yhdessä läpikäynti	Perehdyttäjä ja itsenäinen opiskelu	Ensimmäinen kuukausi			
Mallipohjat		<u>Mallipohjat</u>	Yhdessä läpikäynti	Perehdyttäjä ja itsenäinen opiskelu	Ensimmäinen kuukausi			
Tallennustilat		<u>Ohjeet</u>	Yhdessä läpikäynti	Perehdyttäjä ja itsenäinen opiskelu	Ensimmäinen kuukausi			
Teams		<u>Ohjeet</u>	Yhdessä läpikäynti	Perehdyttäjä ja itsenäinen opiskelu	Ensimmäinen kuukausi			
One Note		<u>Ohjeet</u>	Yhdessä läpikäynti	Perehdyttäjä ja itsenäinen opiskelu	Ensimmäinen kuukausi			
Muuta								
Tietojärjestelmän koulutus	Oman tehtävän mukaiset koulutukset		Järjestelmäkoulutus	Esihenkilö	Ensimmäiset kuukaudet			
Omien kursien koulutukset	Kursseille osallistuminen		Tietojärjestelmä-koulutukset	Perehdyttäjä	Ensimmäiset kuukaudet			

Perehdytysjakson keskustelut								
Alkukeskustelu			palaveri	Esihenkilö				
Välikeskustelu 1			palaveri	Esihenkilö				
Välikeskustelu 2			palaveri	Esihenkilö				
Välikeskustelu 3			palaveri	Esihenkilö				
Loppukeskustelu (koeajan lopulla)			palaveri	Esihenkilö				
Perehdytystapaamiset	Tarpeen mukaan ja yhteisesti sovittuna		Palaveri	Perehdyttäjä				