



Palveluohjaajien perehdytysprosessin kehitystarpeiden kartoitus

Riku Hietala

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Palveluohjaajien perehdytysprosessin kehitystarpeiden kartoitus

Riku Hietala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2025

Riku Hietala

Palveluohjaajien perehdytysprosessin kehitystarpeiden kartoitus

Vuosi 2025 Sivumäärä 59

Opinnäytetyön toimeksianto tuli kiinteistöpalvelualan yritykseltä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen palveluohjaajien perehdytysprosessin kehitystarpeita. Toimeksiantajayritys pysyy opinnäytetyössä anonyyminä. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajayrityksen pyynnöstä ja se tulee toimimaan osana laajempaa palveluohjaajien perehdytysprosessin kehittämisprojektia toimeksiantajayrityksessä. Tavoitteena on löytää kehitystarpeita nykyisestä palveluohjaajien perehdytysprosessista, joita voidaan käyttää palveluohjaajien perehdytysprosessin kehittämisessä. Kehittämistyö on syntynyt toimeksiantaja yrityksessä tarpeesta kehittää olemassa olevaa palveluohjaajien perehdytysprosessia.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu perehdyttämisestä, perehdyttämisen tavoitteista ja tarkoituksesta, perehdytysprosessista, perehdytysmenetelmistä, perehdyttäjän roolista ja perehdyttämisestä lainsäädännössä. Teoriaosuuden kokoamiseksi on käytetty monia erilaisia lähteitä. Teoriaosuuden lähteenä on käytetty painettuja ja sähköisiä kirjoja, artikkeleita ja tutkimuksia. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön tutkimus valittiin tehdä käyttäen teemahaastattelua. Haastateltavaksi valikoitui neljä palveluohjaajaa sekä seitsemän esihenkilöä.

Tutkimuksessa kehitysehdotuksina esiin nousivat tarve palveluohjaajien perehdytysmateriaaleille ja ohjeille sekä perehdytyslomakkeelle. Materiaalien, ohjeiden sekä lomakkeiden toivottiin olevan myös sähköisessä muodossa. Haastatteluissa nousi esiin myös työkalut seurata palveluohjaajien oppimista ja mitä heille on perehdytetty sekä palveluohjaajan roolin hahmottaminen ja sen ymmärtäminen. Lisäksi esihenkilöiden ajanpuute ja perehdytyksen perusteellisuuden puute nousivat esille osassa haastatteluista. Esihenkilöiltä perehdytykseen vaadittavaa aikaa voitaisiin vähentää verkkokurssien ja koulutusten avulla. Palveluohjaajien perehdytykset ovat hyvin vaihtelevia ja nykyisin yrityksessä ei ole käytössä yhtenäistä perehdytysprosessia. Perehdytysprosessin kehittämistä vaikeuttavat palveluohjaajien yksilöittäin vaihtelevat työtehtävät, jotka perustuvat esihenkilöiden tarpeisiin. Kehittämissuunnitelmiksi ovat palveluohjaajien perehdytysmateriaalit ja -ohjeet, perehdytyslomake, verkkokurssit, koulutukset sekä palveluohjaajan roolin määrittelyn luominen.

Riku Hietala

Identifying development needs in the onboarding process of service coordinators

Year	2025	Pages	59
------	------	-------	----

The thesis was commissioned by a company in property services sector. The aim of the thesis was to identify development needs in the company's onboarding process for service coordinators. The client company will remain anonymous. The thesis was commissioned by the client company, and it will be a part of a broader internal project focused on improving the onboarding process for service coordinators. The aim of the thesis is to identify development needs in the current onboarding process for service coordinators that can be used to improve the onboarding process. The need for this development work originated within the company due to the recognition that the existing onboarding process required improvement.

The theoretical framework of the thesis includes onboarding, its goals and purposes, the onboarding process, methods, the role of the trainer, and legal aspects of onboarding. The theoretical framework was compiled using a wide range of sources, including printed and digital books, articles and studies. A qualitative research method was used to conduct the research. The chosen research method was thematic interview. Four service coordinators and seven managers were interviewed.

The research identified several development needs, such as the need for onboarding material, instructions and a form for service coordinators. These were preferred to also be in digital format. In the interviews was also mentioned the need for tools to monitor employee learning process and the understanding of service coordinator's role. Additionally, interviews brought up the issue of lack of time among managers and insufficient depth of the onboarding. The time investment needed from managers for onboarding could be reduced by using online courses and training sessions. The onboarding for service coordinators varies significantly and there is no standardized onboarding process. The improving of the onboarding process is complicated by the individually varying tasks of the service coordinators, which are based on the needs of the manager. Proposed improvements are onboarding materials and instructions, an onboarding form for service coordinators, online courses, training sessions and defining the role of the service coordinator.

Keywords: onboarding, orientation, development

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Keskeiset käsitteet.....	9
1.2	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Perehdyttäminen	11
2.1	Perehdyttämisen tavoite ja tarkoitus	12
2.2	Perehdytysprosessi.....	16
2.2.1	Perehdytyksen laajuus.....	18
2.2.2	Kaikkia koskeva ja roolikohtainen perehdytys.....	19
2.3	Perehdyttäjä.....	20
2.4	Perehdytysmenetelmät.....	23
2.5	Perehdyttäminen lainsäädännössä	25
3	Toimeksiantajan kuvaus	25
4	Tutkimuksen toteutus	26
4.1	Teemahaastattelu.....	28
4.2	Laadullinen tutkimus	29
4.3	Palveluohjaaja.....	30
4.4	Esihenkilö	31
5	Tutkimustulokset	31
5.1	Haastattelu 1	31
5.2	Haastattelu 2	32
5.3	Haastattelu 3	33
5.4	Haastattelu 4	35
5.5	Haastattelu 5	36
5.6	Haastattelu 6	37
5.7	Haastattelu 7	38
5.8	Haastattelu 8	38
5.9	Haastattelu 9	39
5.10	Haastattelu 10.....	40
5.11	Haastattelu 11.....	41
6	Tutkimuksen analyysi	42
6.1	Haastateltavien taustat	43
6.2	Perehdyttäminen Yritys X:llä.....	44
6.3	Perehdytyksen kehitystarpeet.....	44
6.4	Kehittämisehdotukset	46
7	Lopuksi.....	48
7.1	Pohdinta.....	48

7.2	Tutkimuksen luotettavuus	48
7.3	Miten perehdytyksen kehittämistä jatketaan	51
7.4	Yhteenveto	51
	Lähteet	53
	Kuviot	55
	Liitteet	56

1 Johdanto

Jokaisen uuden työntekijän on oikeus saada hyvä perehdytys, joka valmistaa uuden työntekijän hänen työtehtäviinsä. Perehdyttäjälle tulee antaa valmiudet hyvän perehdytyksen luomiseen, mutta perehdyttäjän tulee myös osata hallita uuden työntekijän perehdytystä ja tarjota tälle hänen tarpeitaan vastaavaa perehdytystä. Ennalta suunniteltu perehdytysprosessi ja sen selkeä viestintä mahdollistavat uuden työntekijän kehittymistä tukevan perehdytyksen, joka vastaa organisaation tarkoitusta. Selkeä perehdytys auttaa uutta työntekijää sisäistämään perehdytyksen osakokonaisuudet oikein. Organisaation tulee kyetä kehittämään omaa toimintaansa ja seuraamaan missä onnistutaan ja missä asioissa tarvitaan parantamista. Kun organisaatiolla on selkeä suunnitelma omasta toiminnastaan, voidaan sitä lähteä kehittämään. Perehdyttämisen kehittämiseksi tulee organisaatiossa olla yhtenäinen kuva perehdytysuunnitelmasta. (Eklund 2023, 34-35.)

Perehdyttäminen on yksi esihenkilön ja henkilöstöasiantuntijan tärkeimpiä tehtäviä. Perehdyttäminen on uuden työntekijän tai uudessa työtehtävässä aloittavan vastaanottamista ja tutustuttamista uusiin työtehtäviin sekä tämän liittäminen osaksi organisaation toimivaa koneistoa. Perehdytettävä voi olla yrityksen sisällä työnkuvaa vaihtava työntekijä tai täysin uusi työntekijä, mutta silti on aina yhtä tärkeää, että työntekijä koulutetaan kaikkiin hänen työtehtäviinsä. Hyvän perehdytysprosessin omaaminen on yrityksen toiminnan kannalta arvokasta, sillä hyvin toteutettu perehdytys kouluttaa uudessa työtehtävässä aloittavan työntekijän nopeasti ja oikein. Huonosti toteutettu perehdytys vie yrityksen kannalta aikaa ja rahaa hidastamalla muiden työntekijöiden tekemistä, kun uusi työntekijä joutuu pyytämään apua tai tekee asioita väärin, jolloin muiden työntekijöiden täytyy korjata uuden työntekijän tekemät virheet. Siksi on tärkeää opastaa uutta työntekijää tekemään asiat oikein ja mitä nopeammin uusi työntekijä saadaan toimimaan tehtävissään itsenäisesti ja itsevarmasti sitä nopeammin hänestä tulee arvokas ja tehokas osa työyhteisöä ja sen toimintoja. Perehdytyksen avulla voidaan myös vähentää turvallisuusriskejä, kun työpaikan vaaroista kerrotaan uudelle työntekijälle ja näin voidaan saada perehdytettävä tuntemaan hänen olonsa turvalliseksi hänen uudessa työtehtävässään. Tämän lisäksi hyvällä perehdytyksellä on positiivinen vaikutus uuden työntekijän mielialaan ja sitouttaa tämän nopeammin yritykseen sekä työyhteisöön. (Joki 2021, 85-86.)

Panostamalla erinomaisen perehdytysprosessin luomiseen yritys kykenee nopeasti ja tehokkaasti kouluttamaan työntekijöitä työtehtäviin. Tästä syystä yrityksen on oleellista kehittää omaa perehdyttämisprosessiaan sen liiketoiminnan parantamiseksi. Tämä opinnäytetyön tarkoitus on olla osa perehdytysprosessin kehittämistä eräässä kiinteistöpalvelualan yrityksessä,

johon tässä opinnäytetyössä tullaan viittaamaan Yritys X:nä yrityksen anonymiteetin säilyttämiseksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa Yritys X:n palveluohjaajien perehdytyksen kehitystarpeita. Opinnäytetyö on osa laajempaa Yritys X:n palveluohjaajien perehdyttämisen kehittämiprojektia, jossa rakennetaan palveluohjaajien perehdytysohjelma, joka tulee tukemaan niin perehdytettäviä kuin myös perehdyttäjiä. Opinnäyte pyrkii kartoittamaan perehdytysprosessin tarvittavan sisällön ja elementit, joilla voidaan taata palveluohjaajan tehtävissä aloittavan työntekijän ammattitaito heidän työtehtävien alusta asti. Palveluohjaajien tulisi heidän perehdytyksensä jälkeen tuntee itsensä itsevarmoiksi aloittamassaan työtehtävässään sekä ymmärtää heidän työtehtäviensä vastuut ja tarkoitus. Palveluohjaajat ovat oleellinen sekä arvokas osa Yritys X:n jokapäiväisiä toimintoja ja heidän työtehtävänsä tukevat sekä yhdistävät esihenkilöitä ja kentällä olevia, asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden rooleja.

Tämän opinnäytetyön tutkimus on rajattu koskemaan palveluohjaajien perehdytysprossin kehitystarpeiden kartoitus. Opinnäytetyön toimeksiantaja haluaa kehittää heidän palveluohjaajiensa perehdyttämisprosessia, joten tämä opinnäytetyö tutkimaan vain tämän työtehtävän perehdytyksen kehitystarpeita. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole rakentaa perehdytysohjelmaa, tutkimuksen avulla saatujen kehitystarpeiden pohjalta. Teorian viitekehys tulee opinnäytetyössä rajautumaan perehdytykseen ja siihen liittyviin aihekokonaisuuksiin sekä valitun tutkimusmenetelmän teoriaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Valittu laadullinen tutkimusmenetelmä on teemahaastattelu. Palveluohjaajien perehdytysprosessin kehittämistarpeiden kartoittamiseksi tullaan toteuttamaan teemahaastattelu usealle eri palveluohjaajalle sekä esihenkilöille, jotka toimivat juuri palveluohjaajien esihenkilönä ja perehdyttäjinä. Teemahaastattelulla pyritään löytämään kehitystarpeita, joita palveluohjaajien perehdytysprosessissa on perustuen palveluohjaajien sekä esihenkilöiden havaintoihin ja kokemuksiin perehdytysprosessista.

1.1 Keskeiset käsitteet

Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa prosessia, jonka tarkoituksena on luoda uudesta työntekijästä toimiva osa organisaatiota. Perehdytyksessä uusi työntekijä valmistetaan selviytymään hänen työtehtävistään ja sisäistämään uusi työntekijä osaksi organisaatiota. Uudelle työntekijälle pyritään perehdytyksen aikana antamaan valmiudet suoriutua hänen vastuistaan kitkattomasti ja nopeasti sekä luomaan työntekijän ja organisaation välille suhde, joka kestää läpi koko työntekijän työsuhteen organisaatiossa. (Bell 2021, 1.)

Työyhteisö

Työyhteisö on työntekijöistä muodostuva kokonaisuus. Työpaikan työntekijät muodostavat työyhteisön ja työyhteisön ilmapiirin, joka vaikuttaa siihen, miten mielekkääksi työntekijät kokevat työntekemisen työpaikalla. Työntekijät voivat vaikuttaa omilla päätöksillään työyhteisön ilmapiiriin ja sen menestymiseen. (Hyppänen 2013, luku 10.)

Sitouttaminen

Sitouttaminen on monimuotoinen käsite. Sitouttamisella voidaan tarkoittaa työntekijän käytöstä, joka viestii hänen tuntemuksiaan hänen työpaikastaan. Tämä voi ilmentyä esimerkiksi työntekijän antamana työpanoksena työntekemisessä sekä suositteleeko työntekijä työpaikkaansa hänen lähipiirilleen. Sitouttaminen voi tarkoittaa myös liiketoiminnan tulosta eli, miten usein työntekijät ovat poissa töistä ja pysyvätkö työntekijät yrityksessä. Tämän lisäksi sitouttaminen voi tarkoittaa työntekijän asennoitumista organisaatiota sekä työkavereita kohtaan. (Bridger 2022, 8.)

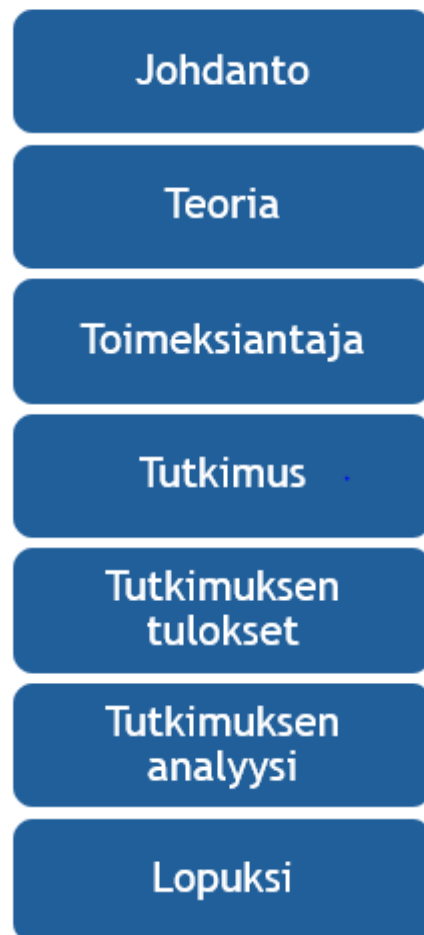
Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys tarkoittaa työntekijän asennoitumista hänen työhönsä ja sitä, mitä mieltä työntekijä on hänen työstään. Työtyytyväisyys on oleellinen osa työntekijän hyvinvointia sekä hänen yleistä terveyttään ja vaikuttaa työntekijän organisaatiolle tuottamaan tulokseen. (Spector 2022, luku 1.)

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, joka johdattelee siihen, mitä opinnäytetyö pitää sisällään. Toinen luku on perehdyttäminen. Perehdyttämisen luvussa käsitellään tutkimusaiheen kannalta oleellista teoriaa perehdyttämisen aihekokonaisuuksista, kuten perehdytyksen tavoita ja tarkoitus sekä perehdytysprosessi. Kolmas luku on toimeksiantajan kuvaus, joka antaa osviittaa itse opinnäytetyön toimeksiantajasta.

Toimeksiantaja pysyy kuitenkin anonyyminä toimeksiantajan pyynnöstä eikä toimeksiantajasta kerrota kovin syvällisesti, jotta toimeksiantajaa ei voida tunnistaa. Neljäs luku käsittelee opinnäytetyön tutkimuksen toteutusta sekä teoriaa teemahaastattelusta ja laadullisesta tutkimuksesta, jota käytettiin opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä. Viidennessä luvussa käydään läpi teemahaastatteluissa käytyjä keskusteluita. Kuudennessa luvussa analysoidaan käytyjä teemahaastatteluja ja mitä palveluohjaajien perehdytysprosessin kehittämis ehdotuksia niiden avulla saatiin selville. Seitsemännessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tekijän omaa pohdintaa tutkimuksesta sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Tämän lisäksi käydään läpi, miten palveluohjaajien perehdytysprosessin kehittämistä jatketaan tämän opinnäytetyön jälkeen. Viimeisenä seitsemännessä luvussa on yhteenveto opinnäytetyöstä. Kuviossa 1 on opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on tärkeä ja oleellinen osa uusiin tehtäviin siirtyvän työntekijän työuran alkua ja hyvää perehdytystä tarvitaan aina. Perehdyttäminen lukee sisäänsä toimet, joilla pyritään luomaan työntekijälle hyvät edellytykset suoriutua työtehtävistä nopeasti ja tehokkaasti sekä viihtyä uudessa työpaikassa. Perehdytys määrittää sen, miten nopeasti uusi työntekijä oppii suoriutumaan hänen työtehtävistään sekä, miten laadukasta työnjälki tulee olemaan. Perehdytyksellä on myös vaikutus työntekijän mielikuvaan yrityksestä ja sen työympäristöstä sekä näistä riippuen myös vaikutusta työntekijän kuvaan itsestään osana työyhteisöä. (Viitala 2021, 82.)

Eklundin (2023, 25-27) mukaan perehdyttäminen on osa johtamisen työkalupakkia. Organisaatio pystyy käyttämään perehdyttämistä toteuttaakseen sen strategiaa ja ohjaamaan toimintaa kohti organisaation määrittämää tavoitetta. Yksi perehdyttämisen tavoite on monesti organisaation työturvallisuudesta huolehtiminen, mutta perehdyttäminen on myös paljon muuta, kuten työntekijän sitouttamista organisaatioon. Työntekijä halutaan sitouttaa organisaatioon, kun työsuhteen toivotaan olevan pitkäaikainen. Perehdyttämisellä toivotaan tällöin työtehtävien kouluttamisen lisäksi esimerkiksi sopeuttaa työntekijä organisaatiokulttuuriin tai saada työntekijä tuntemaan työympäristönsä paremmin ja viihtymään siinä. Tämä vaatii organisaatiolta huomattavaa resurssien panostamista perehdyttämiseen sekä pitkään kestävästä perehdytyksestä. Työelämässä on kuitenkin yleistä myös lyhytaikaiset työsuhteet, joita suositaan joissakin organisaatioissa. Tällöin organisaatio ei panosta perehdyttämiseen ajallisesti ja käytä siihen paljon resursseja vaan perehdytettävän toivotaan oppivan hänen työtehtävänsä nopeasti ja oppimaan vain olennaiset asiat hänen työympäristöstään.

Laubyn (2016, luku 4) mukaan perehdyttäminen on prosessi, jolla työntekijästä pyritään luomaan tehokas osa yrityksen toimintoja mahdollisimman tehokkaasti. Työntekijän odotetaan pystyvän tekemään työnsä itsenäisesti, ilman virheitä, ajallaan, niin nopeasti kuin mahdollista sekä ilman, että hän ylittää suunniteltua budjettia, joka työlle on määritetty. Perehdyttämisen tavoite on muovata työntekijästä juuri tämän kaltainen toimija ja on yrityksen toiminnan kannalta arvokasta, että työntekijä saadaan perehdytettyä mahdollisimman nopeasti.

Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan kaikkien työntekijöiden tarvitsee saada perehdytys työhönsä. Työpaikan tai toimialan koolla ei ole väliä, sillä jokaisen työntekijän tulee saada perehdytys. Tämä tarkoittaa kaikkia henkilöstöryhmiä, esihenkilöitä sekä vuokratyöntekijöitä. Eri asiakkaiden kohteissa moni asia voi olla erilaista, jolloin työntekijä, myös ulkopuolisen työnantajan työntekijät ja vieraskieliset, tulee perehdyttää asiakaskohteeseen. Työntekijän tulee saada myös perehdytys työkohteestaan, jos hän on lähdössä ulkomaankomennukselle. Työntekijän tulee ennen lähtöä saada perehtyä kohdemaan kulttuuriin, lainsäädäntöön ja

verotukseen. Lisäksi työntekijän tulee saada perehdytys kohdemaassa, saada tietää missä hän tulee asumaan, miten hän tulee liikkumaan, työolosuhteista ja työterveyshuollosta kohteessa.

Perehdytyksessä uusi työntekijä tulee kouluttaa työpaikan olosuhteisiin ja työtapoihin. Työntekijöiden osaaminen pitää varmistaa tarjoamalla työtehtävien kannalta tarpeellinen koulutus, jotta työntekijöiden osaaminen on tasolla, joka mahdollistaa turvallisen työskentelyn. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu seurata uuden työntekijän työskentelyä ja varmistaa, että uusi työntekijä noudattaa hänelle annettuja ohjeita ja puuttua tilanteisiin, joissa ohjeita ei noudateta. (Työsuojelu 2025.)

2.1 Perehdyttämisen tavoite ja tarkoitus

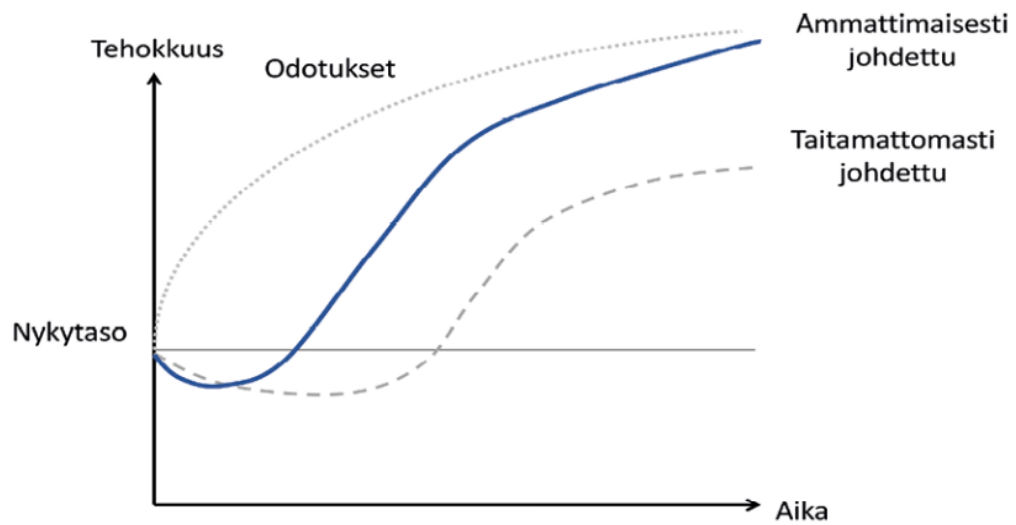
Perehdytyksen päätavoite on Hyppäsen (2013, luku 7) mukaan antaa uudelle työntekijälle valmiudet selviytyä työtehtävistä. Perehdytyksen aikana on oleellista antaa uudelle työntekijälle riittävästi tietoa uudesta työstä ja työpaikasta. Eklundin (2023, 28) mukaan perehdytyksellä voi olla samanaikaisesti monia tavoitteita tai se voi keskittyä valittuihin tavoitteisiin organisaation tarpeen mukaan. Perehdytysprosessin tavoitteen voi olla esimerkiksi: edesauttaa työntekijöiden sitoutumista, nostaa uuden työntekijän osaamisen tarvittavalle tasolle, vahvistaa organisaatiokulttuuria, vahvistaa työn merkityksen kokemusta, tukea uuden työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittämistä, tukee organisaation strategiaa, nostaa vuorovaikutuksen laatua, huomioi uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet, auttaa tunnistamaan uuden työntekijän potentiaalin, edesauttaa työntekijöiden tutustumista toisiinsa

Jotta perehdytysprosessi onnistuu esimerkiksi sitouttamaan työntekijän organisaatioon, tulee sen olla tasalaatuinen, oikeudenmukainen ja läpinäkyvä. Työntekijän tulisi ymmärtää mikä perehdyttämisen tarkoitus on, mitä sillä yritetään saavuttaa ja miten työntekijä voi itse vaikuttaa perehdytysprosessiin esimerkiksi antamalla palautetta ja kertomalla mietteitään perehdytyksestä. Perehdytysprosessilla on suuri merkitys etenkin, kun uutta työntekijää pyritään sitouttamaan organisaatioon. Eräs tutkimus sitouttamisesta osoitti, että työntekijän saama tuki ensimmäisten kuukausien aikana siitä, kun työntekijä aloittaa uusissa tehtävissä on erittäin tärkeää työntekijän sitoutumisen kannalta. Tällä on vaikutusta niin sitoutumiseen kuin myös työn tulokseen. Toinen tutkimus on osoittanut myös suunnitelmallisen perehdytysprosessin olevan oleellista työsuhteen kestävyuden kannalta. Se osoitti suunnitelmallisen perehdytyksen käyttöönoton nostavan työntekijän todennäköisyyttä olla samoissa tehtävissä vielä kolmen vuoden jälkeen 58 prosentilla. (Eklund 2023, 28, 32-33.)

Hyvin suunnitellusta perehdytyksestä on yritykselle taloudellista hyötyä. Uusien työntekijöiden etsiminen, palkkaaminen ja perehdyttäminen maksaa yritykselle aikaa ja rahaa. Hyvin suunnitellulla perehdyttämällä voidaan pitää kiinni työntekijöistä, jotta yrityksen ei tarvitse korvata olemassa olevia työntekijöitä palkkaamalla uusia. Perehdyttämisen voidaan nähdä yrityksen investointi henkilöstön kykyyn tehdä työtehtävät, mutta myös investointina pitää

työntekijät yrityksessä. Uuden työntekijän palkkaaminen on kallista ja aiheuttaa hetkellisiä muutoksia organisaatiossa, jolla voi olla laajatkin vaikutukset organisaation toimintaan. Uuden työntekijän palkkaaminen ilmenee yleensä organisaation tehokkuuden hetkellisenä laskuna, joka lähtee takaisin nousuun perehdytyksen aikana. Perehdytyksen laadulla on tehokkuuden menetyksessä suuri vaikutus, sillä hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys vähentää tehokkuuden laskua ja aikaa, jonka alempi tehokkuuden taso kestää. Uuden työntekijän tullessa organisaation tehokkuus ei vastaa odotuksia työtehtävän tuomasta tehokkuudesta organisaatiolle, mutta hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä voidaan päästä erittäin lähelle tätä odotusta. (Eklund 2023, 28-31.)

Perehdytyksen kehittämisen tarve syntyi alun perin pääasiassa työntekijöiden vaihtuvuuden tuomien kustannuksien takia (Lauby 2016, 12). Epäonnistunut perehdyttäminen voi olla erittäin kallis ja kestää huomattavasti pidempään kuin onnistunut perehdytys sitoen perehdyttämiseen huomattavan määrän organisaation resursseja ja aikaa. Epäonnistunut perehdytys voi aiheuttaa sen, että työntekijä ei saavuta ollenkaan odotettua tehokkuuden tasoa ja tämä voi johtaa lopulta työntekijän työsuhteen lopettamiseen organisaation tai työntekijän itsensä toimesta. Näin voi tapahtua esimerkiksi, kun organisaatio ei koetyöntekijän kykenevän kehittymään tehokkaaksi työntekijäksi tai työntekijä ei itse koe pystyvänsä suoriutumaan työtehtävistään. Mikäli organisaatio joutuu rekrytoimaan sekä perehdyttämään täysin uuden työntekijän epäonnistuneen perehdytyksen takia voi se useiden tutkimusten mukaan maksaa organisaatiolle, jopa työntekijän kaksinkertaisen vuosipalkan verran, kun joudutaan rekrytoimaan ja perehdyttämään kokonaan uusi työntekijä. Jos organisaation vaihtuvuus on suuri ja sen perehdyttämisprosessissa on epäonnistumisen aiheuttama elementti tämän kaltaiset kustannukset voivat syntyä usean työntekijän kohdalla, jolloin organisaation menot nousevat erittäin korkeiksi pelkän perehdyttämisen vuoksi. Kuvio 2 havainnollistaa organisaation tehokkuuden laskua ja sen nousemista ajan kuluessa, kun perehdytystä johdetaan ammattimaisesti, taitamattomasti sekä odotuksia uuden työntekijän tehokkuudesta ja havainnollistaa näiden eron tehokkuudessa ajan kuluessa. (Eklund 2023, 31-32.)



Kuvio 2: Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (Eklund 2023)

Bowersin, Thalin ja Elshawin (2023, 164) tekemän tutkimuksen mukaan uuden työntekijän perehdytyksellä on merkittävä vaikutus työntekijöiden vaihtuvuuteen. Tutkimus perustuu 54 osallistujan vastauksiin heille tehdystä kyselyssä. Tutkimuksessa selvisi, että uusien työntekijöiden perehdytys vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, organisaatiositoutumiseen, työhön uppoutumiseen ja työssä luotuihin suhteisiin, joilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden vaihtuvuuteen organisaatioissa.

Perehdytys vaikuttaa työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin. Perehdytyksen tarkoitus on kouluttaa työntekijä suoriutumaan työtehtävistä ja sillä, miten hyvin työntekijän onnistuu hänen työtehtävissään, on vaikutusta hänen psyykkiseen hyvinvointiinsa. Työntekijän psyykkistä hyvinvointia kehittää työntekijän kokemat onnistumisen tunteet hänen työssään sekä hänen itseluottamuksensa hänen omaan tekemiseensä. Onnistumiset ja työyhteisön hyväksyntä innostavat työntekijään jatkamaan työtehtävissä kehittymistä sekä auttavat työntekijää rakentamaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Perehdytys lisää myös työn turvallisuutta eli työntekijän fyysistä hyvinvointia, kun työntekijä osaa tehdä työnsä oikealla tavalla, joka ei aiheuta vaaraa hänen turvallisuudelleen. (Viitaala 2021, 82-83.)

Perehdytys pyrkii tekemään uudesta työntekijästä osan työyhteisöä. Kun työyhteisö on valmis uuden työntekijän tulon, pystyy se paremmin liittämään uuden työntekijän osaksi työyhteisöä, joka puolestaan nostaa uuden työntekijän työtyytyväisyyttä. Uuden työntekijän on siis erittäin tärkeä tuntee olevansa tervetullut osaksi työyhteisöä. (Eklund 2023, 33-34.) Uutta työntekijää tulee rohkaista verkostoitumaan työpaikalla ja tämä voidaan saavuttaa kannustamalla uutta työntekijää kysymään neuvoa, jotta hän pääsee tutustumaan muihin

työntekijöihin (Työterveyslaitos 2025). Onnistumisen tunteet vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen ja erinomainen perehdytys antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden saada näitä hänen työtehtävässään. Perehdyttävän tulee saada kannustusta ja positiivista palautetta perehdytyksen aikana osana hänen kehittymistään ja oppimistaan. Uuden työntekijän tuntiessa olevansa arvostettu osa työyhteisöä hän tyytyväisempi työssään. Myös työn merkityksen tunteminen on osa työtyytyväisyyden rakentamista. Koko organisaation mahdollista olla mukana vastaanottamassa ja luomassa työtyytyväisyyttä uudelle työntekijälle tämän tehtävissä aloittamisesta lähtien. (Eklund 2023, 33-34.)

Perehdyttäminen on tärkeä osa hyvän yrityskuvan luomista työntekijälle. Yrityskuva on mielikuva yrityksen palveluista, tuotteista ja henkilöstöstä. Myös lyhytaikaisille työntekijöille tulee jäädä yrityksestä hyvä mielikuva, jotta he ovat avoimia työskentelemään yrityksessä tulevaisuudessa, vaikka heidän työsuhteensa yrityksessä on lyhyt kesto. Näin varmistetaan, että yrityksellä on halukkaita työntekijöitä myös tulevaisuudessa, sillä on vaikeaa muuttaa ihmisten mielikuvia yrityksestä negatiivisen kokemuksen jälkeen. (Joki 2021, 88.)

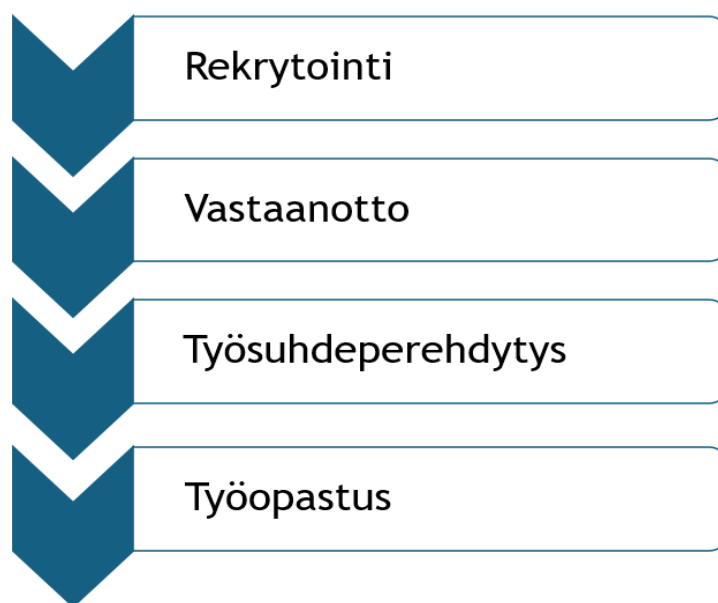
Perehdytyksen avulla voidaan vaikuttaa työntekijän asenteeseen tämän työuran alussa. Työntekijän asenne hänen työtään kohtaan vaikuttaa paljon siihen, miten paljon työntekijä näkee vaivaa hänen työnsä tekemiseen. Työntekijä, joka on asennoitunut positiivisesti omaa työtään kohtaan, pyrkii tekemään työnsä tehokkaasti ja saattaa jopa etsiä erilaisia resursseja, joita hän voi käyttää kehittääkseen omaa työntekoaan ja ollakseen aktiivinen osa organisaatiota. Perehdytysohjelmilla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän asenteeseen, joka hänellä on omaa työtään kohtaan. Kun työntekijä on asennoitunut positiivisesti omaa työtään kohtaan, hän sitoutuu olemaan osa organisaatiota, jossa hän on töissä ja omaksuu organisaation arvot. Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa myös työntekijän työtyytyväisyyteen ja perehdyttämistä voidaankin pitää yhtenä työtyytyväisyyteen vaikuttavana avain tekijänä. Työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttaa vahvasti se, miten työntekijä onnistuu omassa työssään ja tämä onnistuminen voidaan mahdollistaa perehdyttämällä työn kannalta tarvittavat taidot ja antamalla hänelle tarvittavat informaatio, jotta hän pystyy onnistumaan työssään. (Bell 2021, 6.)

Perehdytys vaikuttaa vaikutuksen lisäksi myös työntekijän käyttäytymiseen hänen työssään. Perehdytyksellä voidaan vaikuttaa siihen, pyrkiikö uusi työntekijä esimerkiksi oppimaan enemmän työstään ja organisaatiosta, jossa hän on töissä. Työntekijän toivotaan haluavan oppia organisaatiosta asioita, jotka saattavat auttaa häntä hänen roolissaan organisaatiossa esimerkiksi kysymällä kysymyksiä hänen työstään ja sen käytännöistä, joita organisaatiossa noudatetaan. Kysymysten esittämistä pidetään aktiivisena tiedon etsimisenä. Passiivinen tiedon etsiminen puolestaan on esimerkiksi työntekijän ohjekirjan ja organisaation verkkosivujen sekä muiden materiaalien lukeminen. Toisenlainen käytöstä, joka olisi toivottavaa uudelta työntekijältä on verkostoituminen. Verkostoituminen voi olla tärkeää työntekijälle, jotta hän onnistuu roolissaan. Esimerkiksi erään kyselyn mukaan jopa kuusikymmentä prosenttia

esihenkilöistä, jotka ovat epäonnistuneet roolissaan kertovat, että heidän epäonnistumisensa johtui huonosta verkostoitumisesta. (Bell 2021, 6.)

2.2 Perehdytysprosessi

Perehdyttäminen koostuu Viitalan (2021, 83) mukaan neljästä osa-alueesta: ennen työhöntuloa tapahtuva informointi, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen töiden alkaessa, työsuhdeperehdyttäminen ja työtä koskeva työpastus. Kuvio 3 esittää nämä Viitalan perehdyttämisen osa-alueet niiden ajallisessa järjestyksessä perehdytysprosessin aikana. Perehdyttäminen alkaa rekrytointiprosessista ennen kuin työntekijä tulee töihin. Työnkuvasta informoidaan hakijaa haastattelutilanteessa ja hakijoista valitulle työntekijälle ilmoitetaan työnyksityiskohdista sekä työn aloittamisesta. Uudelle työntekijälle voidaan antaa materiaali, joka kertoo valitulle työntekijälle enemmän yrityksestä sekä työnkuvasta ennen ensimmäistä työpäivää. Esihenkilöillä on myös tapana tutustua uuteen työntekijään ennen työn aloittamista. Kaikki nämä kohdat alustavat sekä valmistavat työntekijää perehdytyksen alussa ja mitä tarkemmin näitä kohtia noudatetaan, sitä parempi perehdyttämisvaiheesta tulee. Hyppäsen (2013, luku 7) mukaan ennen kuin uusi työntekijä aloittaa yrityksessä tulisi perehdyttäjän valmistella uuden työntekijän työpiste ja työvälineet työn aloittamista varten. Tähän lukeutuvat esimerkiksi työpuhelin, tietokone ja salasanat sekä työvaateet ja käyntikortit. Valmistelut mahdollistavat töiden aloittamisen jo ensimmäisenä päivänä eikä aikaa mene hukkaan. Valmisteluihin voidaan lukea mukaan myös perehdytysohjelman suunnittelu, jossa on kaikki ensimmäisten päivien aikana perehdytyksessä käytävät asiat. Lisäksi osana valmisteluita voi olla hyvä ilmoittaa ja pyytää perehdytyksessä tarvittavia työntekijöitä varaamaan itselleen aikaa perehdytyspäivänä, jotta he voivat olla osana uuden työntekijän perehdyttämistä.



Kuvio 3: Perehdytysprosessi (mukaillen Viitala 2021, 83)

Vastaanotto on seuraava vaihe uuden työntekijän aloittaessa. Vastaanotto luo pohjan perehdytykselle ja jopa koko työsuhteelle. Tällä on iso psykologinen vaikutus ja lähijohtajalla on vastaanottamisessa tärkeä rooli. Lähijohtaja auttaa alussa työntekijää ja pyrkii työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi yritykseen ja työyhteisöön. Lähijohtaja avaa uudelle työntekijälle yrityksen liiketoimintaa, kuten yrityksen strategiaa, liikeideaa, ominaisuuksia, tulevaisuuden näkymiä ja markkinaympäristöä. Perehdytysohjelman tulisi antaa uudelle työntekijälle selvän kuvan työntekijän työtehtävien kannalta olennaisista prosesseista ja sidosryhmistä. Tiivistettynä: vastaanoton aikana työntekijän tulisi tutustua yritykseen ja ymmärtää missä hän on töissä, mikä hänen tehtävänsä on yrityksessä sekä hahmottaa perehdytyskokonaisuus. (Viitala 2021, 84.)

Työsuhdeperehdyttäminen on ensimmäisten päivien aikana tapahtuva perehdytyksen osa, jossa työntekijä ja työnantaja käyvät läpi työsuhteeseen liittyviä reunaehtoja sekä periaatteita, joihin molemmat osapuolet tulevat sitoutumaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä ja työnantaja käyvät läpi ja allekirjoittavat työsopimuksen. Tämän lisäksi työntekijä ja työnantaja tulisi käydä läpi työajat, poissaolokäytännöt, aikatauluut sekä muut työpaikan sääntöjen selventämistä. Lisäksi palkkausperusteet ja palkanmaksupäivän selventämistä sekä muiden palkanmaksuun liittyvien seikkojen läpi käymistä. Myös tietoturvakäytänteiden, hankintojen, työetuuksien, työterveyspalveluiden, ruokailun, taukojen ja muiden seikkojen läpi käyminen. (Viitala 2021, 84.)

Viimeinen perehdyttämisen osa-alue on työnopastus. Työnopastus vaihe tarkoittaa työteon ja työpaikan perehdyttämistä uudelle työntekijälle niin, että työntekijä kykenee tekemään työnsä ja saavuttaa riittävän toimintavarmuuden. Työntekijälle tulisi tässä vaiheessa näyttää hänen työympäristönsä ja tutustuttaa hänet tuleviin työkavereihinsa sekä käydä hänen kanssaan läpi kaikki hänen työnsä luonteelle olennaiset asiat. Uuden työntekijän tulee oppia perehdytyksessä työn sisältö, työn tekemisen periaatteet, työvaiheet, työn tulosten laadun osatekijät ja niiden arvioinnin kriteerit. Koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja muiden oleellisten työn resurssien sijainti ja käyttö sekä mahdolliset ylläpitotoimet tulee myös kouluttaa perehdytyksen aikana. Lisäksi myös siisteys-, turvallisuus-, poikkeustilanne-, ja häiriökäytännöt ja toimintaohjeet tulee tehdä selväksi vasta aloittaneelle työntekijälle perehdytyksen aikana. Työnopastuksen kannalta nämä kaikki kohdat ovat oleellisia ja opastusta voidaan pitää onnistuneena, kun uusi työntekijä on näistä asioista perillä ja tietää mitä hänen tulee työssään tehdä sekä mitä keinoja hän voi avulla hän voi työnsä toteuttaa. Tavoite on siis luoda työntekijälle itsevarma uskomus hänen omaan tekemiseensä ja tietää tarvittaessa mistä ja keneltä hänen on mahdollista saada neuvoa ja tukea työn tekemiseen. Työnjohtajan ja myös työkavereiden tulee tässä kohtaa seurata, miten työ luonnistuu uudelta työntekijältä. Perehdytystä tulisi jatkaa, kunnes työntekijä kykenee työskentelemään itsenäisesti ja hän kokee, että perehdyttämiselle ei ole enää tarvetta. (Viitala 2021, 84.)

Perehdytyksen aikana tai perehdytyksen lopussa perehdyttäjän on hyvä myös keskustella uuden työntekijän kanssa tämän perehdytyskokemuksesta ja mitä kysymyksiä hänelle on mahdollisesti jäänyt perehdytyksestä. Myös perehdytyksen kehitystarpeita voidaan kartoittaa kysymällä kysymyksiä perehdytyksestä ja keskustelemalla perehdytettävän kanssa. Näin voidaan parantaa perehdytystä seuraava työntekijän perehdytystä varten. Perehdytys voidaan käydä esimerkiksi kohta kohdalta läpi ja selvittää mitkä vaiheet perehdytyksessä tuottivat erityisesti vaikeuksia uudelle työntekijälle ja pyrkiä kehittämään etenkin näiden vaiheiden perehdytyskokemusta. Keskustelun aikana on hyvä sopia myös kehityskeskustelun ajoituksesta ja työntekijän henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta. Lisäksi rekrytoinnista voidaan keskustella perehdytettävän kanssa ja etenkin siitä, miten rekrytoinnin aikana syntynyt mielikuva työtehtävästä on vastannut työntekijän kokemuksia. (Hyppänen 2013, luku 7.)

2.2.1 Perehdytyksen laajuus

Joen (2021, 85-86) mukaan perehdyttämisen laajuus on riippuvainen työtehtävästä ja työsuhteen pituudesta. Perehdyttämisen tulee kouluttaa työntekijälle tämän työtehtävät ja se, miten laajasti työtehtävät koulutetaan, vaihtelee esimerkiksi sen mukaan, onko työntekijä sijainen, harjoittelija tai kesätyöntekijä. Tämän kaltaisten työntekijöiden kouluttamiseen ei ole käytettävissä paljon aikaa, joten perehdyttämisen tulee olla tiivis ja sisältää työn kannalta oleellista tietoa. On myös huomioitavaa, että pitkiltä perhevapailta, pitkän opiskelujakson jälkeen palaavalle tai ulkomailta työskentelyjakson jälkeen palaava työntekijä tulee kouluttaa takaisin työtehtäviin. On yleistä, että työtehtävät muuttuvat ja esimerkiksi yrityksen tavat toimia vaihtuvat lyhyessä ajassa, jolloin kaikki tapahtuneet muutokset tulee opettaa palaavalle työntekijälle.

Työntekijän rooli, työkokemus, ikä ja ammatillinen osaaminen vaikuttavat siihen, miten laaja ja syvällinen työhön perehdyttämisen tulee olla. Kokemus tuo työntekijän tekemiseen omaaloitteisuutta ja aktiivisuutta, koska hänellä on kokemusta erilaisista työtehtävistä ja työyhteisöistä. Kokemattomampi ja nuorempi tarvitsee laajemman perehdytyksen työn perusasioista. Kokeneemman perehdyttämisen ei siis tarvitse olla yhtä kattava ja syvällinen kuin nuoremman ja kokeneemman työntekijän. Esimerkiksi esihenkilöiden perehdyttäminen on laajaa perehdytysprosessi. Yrityksen sisällä esihenkilön asemaan siirtyvä tai yritykseen uutena tulevan esihenkilön perehdyttäminen on yleisesti laajempi kuin muiden roolien. Esihenkilön perehdyttämisen tulee kattaa esihenkilön rooli esihenkilönä, esihenkilön vastuut, joita esihenkilöllä on roolissaan, valta suhteessa alaisiin ja valta yleisesti organisaation sisällä. Uudelle esihenkilölle tulee myös olla selvää mitkä ovat hänen työnsä kannalta oleelliset sidosryhmät, joiden kanssa yritys ja esihenkilö ovat tekemisissä. Uudelle esihenkilölle tulee selvitä perehdytyksessä hänen roolinsa ja yrityksen käytännöt päätöksenteossa, perehdyttämisessä, rekrytoinneissa, kehityskeskusteluissa, viestinnässä, suunnittelu- ja budjetointitoimissa, henkilöstön kehittämistavoissa ja periaatteissa. (Joki 2021, 86-87.)

2.2.2 Kaikkia koskeva ja roolikohtainen perehdytys

Yksi perehdyttämisen tavoite on yleensä uuden työntekijän sisäistäminen osaksi yrityksen toimintaa mahdollisimman tehokkaasti sekä niin nopeasti kuin suinkin on mahdollista. Perehdyttäminen vaikuttaa suurelta osin siihen, miten tehokas työntekijä tulee olemaan työssään ja tällä voi olla vaikutusta jopa koko yrityksen toimintaan. Tästä syystä yritysten tulee panostaa työntekijän perehdyttämiseen uusien työntekijöiden aloittaessa uusissa tehtävissä. Perehdyttäminen voidaan jakaa uuden työntekijän aloitteessa kaikkia koskevaan perehdytykseen sekä roolikohtaiseen perehdytykseen. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 1.)

Kaikkia koskeva perehdytys koostuu työntekijän tutustuttamisesta yrityksen kulttuuriin eli siihen, miten asiat tehdään yrityksessä. Yrityskulttuuri koskee kaikkia niitä asioita, jotka koskevat jokaista työntekijää riippumatta siitä mikä heidän roolinsa on yrityksessä. Osa yrityskulttuuri on yrityksen itselleen määrittämät arvot, visio, missio sekä yrityksen historia. Yrityskulttuuri lukee sisäänsä myös yrityksen yleiset käytännöt ja menettelytavat, jotka koskevat kaikkia yrityksen työntekijöitä. Yrityksen sisällä saattaa olla toimintoja, jotka koskevat kaikkia yrityksen työntekijöitä ja nämä myös kuuluvat yleisessä perehdyttämisessä läpi käytäviin asioihin. Kaikkia työntekijöitä koskevat toiminnot saattavat olla esimerkiksi, miten työntekijöiden tulee kirjata ylös heidän omat työtuntinsa sekä muut henkilöstöhallinnon kannalta oleelliset toimet. Kaikkia koskeva perehdytys annetaan työntekijöille heidän aloittaessaan uusissa tehtävissä ja se pystytään antamaan samanaikaisesti useammalle työntekijälle ennen kuin työntekijöitä aletaan tarkemmin perehdyttämään heidän rooliinsa ja sen erinäisiin osa-alueisiin. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 1.)

Roolikohtainen perehdyttäminen lukee sisäänsä kaikkien niiden asioiden perehdyttäminen, jotka koskevat tiettyä roolia yrityksessä. Roolikohtainen perehdytys on yleensä laajempi kuin yleinen kaikkia koskeva perehdytys. Roolikohtaisessa perehdytyksessä uudessa roolissaan aloittava työntekijä tutustutetaan syvemmin tietyn yksikön tai osaston kulttuuriin yrityksessä. Yksikön tai osaston kulttuuri pitää sisällään yksikön tai osaston toimintatavat, oleellisen tiedon sekä taidot, joita roolin kannalta uusi työntekijä tulee tarvitsemaan työtehtävissään. Jotta uusi työntekijä pystyy työskentelemään uuden roolinsa työtehtävissä tehokkaasti ja itsevarmasti tulee hänen hallita ja sisäistää nämä yksikön tai osaston kulttuurin toimintatavat, tiedot ja taidot. Jokainen rooli yrityksessä vaatii rooliin kannalta oleellisen perehdytyksen, joka kouluttaa opettaa uudelle työntekijälle roolissa onnistumisen kannalta oleelliset asiat. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 1.)

Roolikohtainen perehdytys voi sisältää useita eri menetelmiä ja tapoja, joilla voidaan opettaa uudelle työntekijälle hänen roolinsa kannalta oleellinen sisältö. Näitä tapoja ovat perinteinen koulumainen luokassa tapahtuva opetus, työssä oppiminen, verkkokurssit, työvarjostus, intensiiviohjelmat, simulaatio sekä monet muut tavat, kuten valmennus ja mentorointi. Uusien

työntekijöiden on hyvä myös osallistua moniin yrityksen tapahtumiin ja tapaamisiin. Näissä uuden työntekijän on mahdollista luoda työsuhteita ja kasvattaa heidän verkostoaan sekä oppia yrityksestä olemalla tekemisissä laaja-alaisesti useiden erilaisten yrityksen työntekijöiden kanssa. Uuden työntekijän on mahdollisuus oppia myös yrityksen sisäinen tapa kommunikoida tämän tapaisissa tilaisuuksissa ja päästä sisälle yrityksen kulttuuriin. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 1.)

2.3 Perehdyttävä

Perehdyttäjällä on suuri vastuu ja rooli perehdyttämisen onnistumisessa. Perehdyttäjän tulee innostaa uutta työntekijää perehdyttämisen alusta lähtien, jotta uusi työntekijä aidosti kiinnostuu uudesta roolistaan sekä työtehtävistään ja haluaa tulla osaksi työyhteisöä. Ensivaikutelma on tärkeä perehdyttämisen onnistumiseksi. Perehdyttäjän on hyvä pyrkiä vähentämään työntekijän tuntemaa stressiä työsuhteen alussa luomalla ilmapiiriin, joka saa uuden työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi organisaatioon. Uudelle työntekijälle nousee alussa paljon kysymyksiä uudesta työstä ja myös ihan arkisista asioista, kuten missä vessat sijaitsevat, mihin hän voi parkkeerata autonsa ja missä on hyvä lounaspaikka. Perehdyttäjän tulee vastata näihin ja moniin muihin kysymyksiin uuden työntekijän perehdyttämisen aikana, sillä myöhemmin työsuhteen aikana nämä kysymykset saattavat kuulostaa hölmöiltä ja työntekijä ei ehkä uskalla enää kysyä tämän kaltaisia kysymyksiä oltuaan talossa pidempään. (Arthur 2022, 310-311.)

Perehdyttäjän on tärkeä onnistua kommunikoimaan perehdytyksen aikana yrityksen odotukset sekä käytännöt, joita se odottaa työntekijöiltään. Uusi työntekijä on altis tekemään virheitä ja ylimääräistä stressiä aiheuttavilta väärinymmärryksiltä voidaan säästyä, jos perehdyttävä kertoo perehdytyksen aikana mitä uudelta työntekijältä odotetaan ja mitä organisaation käytäntöjä työntekijän tulee noudattaa hänen työtehtävissään. Jotta uusi työntekijä saadaan sisäistettyä osaksi organisaatiota, tulee perehdyttäjän kertoa organisaatiokulttuurista, johon kuuluvat esimerkiksi organisaation arvot ja tavat toimia. Perehdyttäjän myös hyvä luoda positiivista yrityskuvaa työntekijälle perehdytyksen aikana. Hyvän yrityskuvan tarkoituksena on saada uusi työntekijä kertomaan hänen lähipiirilleen yrityksestä positiiviseen sävyyn, koska työntekijän lähipiirissä saattaa olla henkilöitä, jotka hakevat töitä ja he saattavat tulevaisuudessa olla kiinnostuneita työskentelemään yrityksessä. (Arthur 2022, 311-312.)

Tärkeä ja oleellinen osa uuden työntekijän perehdyttämistä on uuden työntekijän motivointi perehdyttämisen aikana. Perehdyttäjän tulee motivoida uutta työntekijää tulemaan oppimaan uutta perehdytyksen aikana, jotta perehdytys onnistuu ja perehdytettävä oppii tulevan työtehtävänsä kannalta oleelliset asiat, joita perehdytyksessä on hänelle kerrottu ja opetettu. Perehdytettävää voidaan motivoida kertomalla hänelle työn eduista ja tiloista, jotka tekevät työpaikasta mieluisemman ja viihtyvämmän. Perehdytettävän motivaatiota ja kiinnostusta

työtä kohtaan voidaan nostaa kommunikoimalla se, että työntekijöistä välitetään yrityksessä ja heidän viihtyvyyteensä sekä hyvinvointiinsa kiinnitetään huomiota. Kommunikaation tärkeys ja miten asiat kerrotaan uudelle työntekijälle ovat keskeinen osa ylläpitää työntekijän mielenkiinto oppia uutta. Uuden oppiminen ei tule olla pakotettua tai määräilevää vaan informoivaa. Perehdyttävän ja perehdyttäjän välinen suhde tulee olla luonteeltaan tasa-arvoinen, jossa molemmat osa puolet kunnioittavat toisiaan. (Arthur 2022, 312-313.)

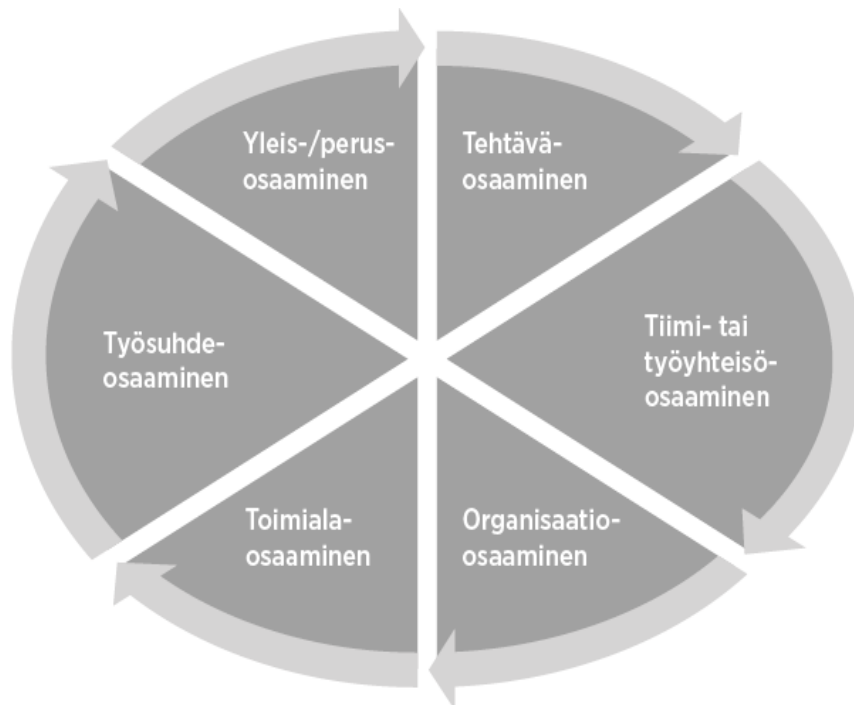
Arthurin (2022, 315) mukaan onnistuneen perehdytyksen saavuttamiseksi perehdytyksen tulee olla suunniteltu luomaan uudelle työntekijälle tunne, että häntä arvostetaan yrityksessä ja että hänet halutaan osaksi työyhteisöä. Hyvän olon tunteen luominen uudelle työntekijälle jättää hänelle positiivisen mielikuvan yrityksestä. Myös ruokatarjoilu perehdytyksen yhteydessä voi olla yksi yllättävä tekijä, jolla perehdyttämisestä voidaan tehdä mieluisempi kokemus uudelle työntekijälle. Perehdyttämisen onnistumisen todennäköisyyttä voidaan kasvattaa myös ottamalla perehdyttämiseen mukaan muita työntekijöitä yrityksestä kuin vain pääsääntöisenä perehdyttäjänä toimiva henkilö, kuten joku yrityksen johtohenkilöstöstä. Osallistamalla perehdytyksessä useita yrityksen työntekijöitä ja etenkin johtohenkilöstöä voidaan uudelle työntekijälle osoittaa yrityksen sitoutumista häneen työntekijänä sekä tehdä perehdyttämisen prosessista mielenkiintoisempi ja monipuolisempi. Perehdyttämisestä voidaan tehdä mielenkiintoisempi ja monipuolisempi myös käsittelemällä eri perehdytyksen aiheita eri tavoin. Perehdyttämisen ei tarvitse olla vain esimerkiksi Powerpoint diojen näyttämistä, vaan perehdyttämisessä opittavat aiheet voidaan kertoa erilaisten aktiiviteettien ja leikkien avulla. On hyvä muistaa, että perehdyttämisestä ei kannata kuitenkaan tehdä liian monimutkaista. Perehdyttämisen aikana uudelle työntekijälle annetaan paljon erilaista informaatiota ja tiedon paljous voi olla kuormittavaa, jolloin on hyvä pitää myös taukoja aiheiden vaihtamisen välissä.

Suunniteltu perehdytysprosessi antaa yrityksestä ammattimaisen kuvan. Ennalta suunniteltu ja kirjattu perehdytysprosessi on mahdollista jakaa ja antaa perehdytettävälle tutustuttavaksi ennen perehdytystä. Tämä voi vähentää perehdytettävän stressiä ennen perehdytystä, kun hän tietää mitä ensimmäisinä päivinä tapahtuu. On hyvä kertoa uudelle työntekijälle myös minkälaisia lomakkeita ja kaavakkeita hänen tulee täyttää ensimmäisenä päivänä ja mitä muita tietoja häneltä tullaan kysymään. (Arthur 2022, 316.)

Uusi työntekijä saattaa muistaa perehdytyksen aikana kerrotuista ja läpi käytyistä asioista hyvin ensimmäisen päivän jälkeen, joka saattaa olla vähimmillään vain 15 % siitä mitä hänelle on kerrottu ensimmäisen päivän aikana. Perehdytys on hyvä aloittaa kertomalla uudelle työntekijälle mitä etuja ja työntekijöille tarkoitettuja ohjelmia yritys tarjoaa, jotta saadaan uuden työntekijän huomio perehdytyksen alussa. Kun perehdytys on saatu käyntiin ja uusi työntekijä on saatu kiinnostumaan työstä kertomalla hänelle asioista, jotka tulevat hyödyttämään häntä, voidaan keskustelun aihe siirtää koskemaan enemmän yrityksen käytäntöjä ja

menetelmiä. Osana perehdyttämistä on hyvä myös tehdä kierros yrityksen tiloissa uuden työntekijän kanssa, jotta hän oppii tuntemaan ja tietää missä ovat hänen työnsä kannalta oleelliset tilat ja osastot sekä muut sijainnit. On myös hyvä näyttää uudelle työntekijälle missä sijaitsevat esimerkiksi taukotilat, vessat ja kahvikoneet. (Arthur 2022, 316-318.)

Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2015, luku 3) mukaan uuden työntekijän osaamista tulee kehittää monipuolisesti. Heidän mukaansa uuden työntekijän osaaminen ja taidot voidaan pilkkoa kuuteen työntekijän osaamisalueeseen: omassa työtehtävässä tarvittava osaaminen, omassa tiimissä työskentelyyn tarvittava osaaminen, organisaatiossa tarvittava erityisosaaminen, toimialan erityisosaaminen, työsuhteeseen liittyvä osaaminen ja yleinen työelämäosaaminen. Kuvio 4 esittää Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen työntekijän osaamisalueet.



Kuvio 4: Työntekijän osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009; Kupias, Peltola & Pirinen 2015)

Perehdytyksen tavoitteiden saavuttamiseksi perehdyttäjälle tulee antaa koulutus siitä, millainen on hyvä perehdyttäjä. Hyvän perehdyttäjän määritelmä perustuu organisaation itse määrittelemiin tavoitteisiin, joita se haluaa perehdytyksellä saavuttaa. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi, että perehdyttäjä on luotettava ja avoin, vuorovaikutustaitoinen, kärsivällinen, iloinen ja positiivinen, selkeä, sosiaalinen ja sitoutunut. Kuvio 5 on ajatuskartta, siitä millaisia ominaisuuksia hyvällä perehdyttäjällä voi olla. (Eklund 2023, 189, 192.)



Kuvio 5: Esimerkki ajatuskartasta, joka kuvaa taitavan perehdyttäjän ominaisuuksia (Eklund 2023)

Perehdyttäjänä toimiminen ei ole vain yhden työntekijän tehtävä, vaan perehdyttäminen on useiden eri organisaation työntekijöihin vastuulla, jotta uusi työntekijä saadaan perehdytettyä. Perehdyttäminen osallistaa organisaation eri jäseniä usealla eri tasolla. Perehdyttäminen osallistaa niin henkilöstöhallinnon kuin myös tulevien kollegoita, johtoa ja mahdollisia alaisia, jotta yritys voi tarjota arvolutapauksen uudelle työntekijälle. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 1.) Perehdyttämisen jakaminen usean eri jäsenen kesken jakaa perehdyttämisestä johtuvaa työkuormaa, joka siitä koituisi vain yhdelle henkilölle. Perehdyttämisessä esihenkilöllä on suuri vastuu ja sen työkuorma voi olla mittava. Kun esihenkilön tarvitsee huolehtia vain perehdytyksen hallinnoimisesta sekä hänelle olennaisten tehtävien perehdyttämisestä ja muun perehdyttämisen vastuu jaetaan toisille organisaation jäsenille vähentää se esihenkilön työkuormaa. Uusi työntekijä voi myös hyötyä perehdyttäjän vaihtelusta ja useamman organisaation työntekijän osallistaminen perehdytyksessä mahdollistaa uuden työntekijän tutustua organisaation muihin jäseniin. Tämä kasvattaa uuden työntekijän verkostoa huomattavasti jo hänen työuransa alussa uudessa organisaatiossa, joka ei olisi mahdollista ilman muiden työntekijöiden osallistamista perehdytyksessä. (Eklund 2023, 138-139.)

2.4 Perehdytysmenetelmät

Työntekijöiden perehdyttämisessä voidaan käyttää erilaisia perehdytysmenetelmiä. Perehdytyksen tukena voidaan käyttää erilaisia perehdytysmenetelmiä, kuten oppimispäiväkirjaa, digitaalisia materiaaleja, verkko-opiskelua, mentorointia, koulutuksia ja yhteisiä tilaisuuksia.

Oppimispäiväkirjan avulla työntekijä voi seurata, mitä hänen kanssaan on käyty läpi perehdytyksessä sekä mitä kysymyksiä hänellä on tullut mieleen perehdytyksen aikana. Oppimispäiväkirjan avulla työntekijä voi palata hänen oppimiinsa asioihin sekä pitää kirjaa perehdytyksen epäselvistä kohdista ja tuoda ne esille perehdyttäjälle esimerkiksi perehdytyskeskusteluissa. Perehdytystä voidaan kehittää perustuen työntekijälle heränneiden kehitysehdotusten pohjalta ja oppimispäiväkirjan avulla nämä kehitysehdotukset saadaan pidettyä muistissa. (Eklund 2023, 178-179.)

Digitaalisten materiaalien avulla perehdyttämiseen voidaan selkeyttää ja perehdytyksestä voidaan tehdä helpommin omaksuttava. Digitalisoimalla opetusmateriaaleja voidaan työntekijälle antaa mahdollisuus itsenäisesti opiskella perehdytyksen sisältöä. Materiaalien digitaalinen muoto mahdollistaa ohjeiden ja sääntöjen visualisoinnin, joka voi tehdä niistä helpommin omaksuttavia. Digitaaliset materiaalit voivat olla videoita, ohjekirjoja, pelit ja testit, jotka voivat tehdä työntekijän oppimisesta tehokkaampaa ja helpompaa. Materiaalien digitaalinen muoto antaa työntekijälle mahdollisuuden palata materiaaleihin itsenäisesti ja käydä läpi hänelle oleellisia materiaaleja. Myös verkko-opiskelun avulla työntekijän opiskelua ei tarvitse sitoa tiettyyn aikaan tai paikkaan. Työntekijälle voidaan verkko-opiskelualustan avulla tarjota erilaisia kurseja, jotka voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkoisia verkkokurseja. Verkko-opiskelu ei vaadi perehdyttäjältä läsnäoloa ja työntekijä voi itsenäisesti käydä läpi opiskelumateriaaleja. (Eklund 2023, 180.)

Uudelle työntekijälle voidaan osana perehdytys nimetä mentori, joka antaa tukea ja opastaa uutta työntekijää. Mentori on kokeneempi työntekijä, joka oman kokemuksensa avulla pystyy opastamaan uutta työntekijää ja kertomaan hänelle organisaation hiljaisen tiedon. Mentori voi olla myös työntekijä, jolla on vielä muistissa hänen oman perehdytyksensä haasteet ja pystyy näin samaistumaan uuden työntekijän perehdytys kokemukseen. Mentorointi voi tapahtua työn arjessa tai tämänkaltaiset tapahtumat voidaan suunnitella etukäteen. Mentoroinnilla pyritään täyttämään perehdytettävän työntekijän toiveet ja tarpeet, jotta voidaan tukea uuden työntekijän kehittymistä. (Eklund 2023, 181-182.)

Koulutusten ja yhteisten tilaisuuksien avulla pystytään käymään läpi perehdytyksen asioita monelle perehdytettävälle saman aikaisesti. Koulutuksia voidaan käyttää perehdytyksen kannalta olennaisten asioiden opettamiseen uudelle työntekijälle. Kun koulutukset järjestetään organisaation sisällä koulutuksen sisältö, voidaan suunnitella vastaamaan organisaation tarpeita. Organisaation ulkopuoliset koulutukset eivät välttämättä vastaa täydellisesti organisaation tarpeita, mutta ne tuovat arvoa altistamalla työntekijät organisaation ulkopuolisten työntekijöiden kokemuksille. Erilaiset yhteiset tilaisuudet, kuten messut, seminaarit, konferenssit ja muut tapahtumat ovat hyödyllisiä perehdytettävän työntekijän oppimisen kannalta, ja ne antavat työntekijälle mahdollisuuden kasvattaa hänen omaa verkostoaan. (Eklund 2023, 181.)

2.5 Perehdyttäminen lainsäädännössä

Perehdyttämisestä on säädetty Suomen laissa. Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus sekä muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

(16.2.2023/222) (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta sekä kirjallisista työohjeista sekä niistä ammateista ja tehtävistä, joissa vaaditaan erityistä pätevyyttä, sekä tällaisen pätevyyden osoittamisesta. Pätevyyden osoittamiseksi hyväksytään myös ulkomailla suoritettu tutkinto, todistus tai muu koulutuksesta annettu asiakirja sen mukaisesti kuin siitä säädetään ammattipätevyyden tunnustamisesta annetussa laissa (1093/2007) tai määrätään Suomea sitovissa kansainvälisissä sopimuksissa. (3.5.2013/329) (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

3 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kiinteistöpalvelualan Yritys X, joka tarjoaa asiakkailleen kattavia palveluratkaisuja. Yritys X on monen vuoden kokemuksella toimialan merkittävä ja arvostettu toimija, joka pyrkii tuottamaan ammattitaitoisia ja juuri asiakkaiden tarpeisiin soveltuvia palveluratkaisuja. Yritys X:n palveluihin kuuluu esimerkiksi siivous- ja kiinteistöpalveluita, jotka rakennetaan juuri asiakkaiden toiveiden mukaan. Yritys X:n asiakaskunta on laaja ja siihen kuuluu niin pieniä kuin myös suuria yrityksiä ympäri Suomea. (Yritys X 2025.)

Yritys X pyrkii olemaan alallaan vastuullinen toimija, joka ottaa toiminnassaan huomioon myös ympäristön ja muun muassa oman hiilijalanjälkensä, jota se pyrkii vähentämään vastuullisilla ratkaisuluilla omassa toiminnassaan esimerkiksi vähentämällä fossiilisten energialähteiden käyttämistä sekä käyttämällä resurssejaan tehokkaasti. (Yritys X 2025.)

Työntekijöilleen Yritys X pyrkii tarjoamaan mahdollisuudet kehittyä ja kasvaa työtehtävissään. Työnantajana Yritys X panostaa esimerkiksi työntekijöiden kouluttamiseen ja hyvinvointiin. Työntekijöiden kouluttaminen on oleellinen osa Yritys X:n toimintoja ja kouluttamalla työntekijöitä pyritään mahdollistamaan turvallinen työskentely. Fyysisen terveyden lisäksi yritys ottaa huomioon myös työntekijöiden mielenterveyden suunnitelmallisilla toimilla, jotka ovat osa poissaolojen vähentämistä. Yritys X pyrkii kehittämään toimintaansa maailman kehityksen mukana ja panostaa huomattavasti esimerkiksi digitalisaatioon ja teknologiaan. Työn automaatio ja teknologian käyttö tehostavat työntekoa ja työntekijöiden työvälineitä kehittämään työn tekemisen helpottamiseksi. (Yritys X 2025.)

Henkilöstöjohtaminen koetaan Yritys X:llä olevan oleellinen osa yritystoimintaa ja tärkeä henkilöstökokemuksen tekijä. Johtamista seurataan ja kehitetään, jotta esihenkilöt sekä asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät ymmärtävät tehtävänsä. Esihenkilöiden tukeminen muun muassa valmentamalla ja antamalla ohjeita miten työntekijöitä tulisi johtaa, johon kuuluu esimerkiksi työntekijöiden perehdyttäminen, ovat jatkuvia kehityskohteita Yritys X:llä. Tämän opinnäytetyö on tarkoitus olla osa Yritys X:n perehdytyksen kehittämisprojektia, jossa pyritään tutkimaan millä tavoin Yritys X:llä pystyttäisiin kehittämään palveluohjaajien perehdytysprosessia. (Yritys X 2025.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena on Yritys X:n palveluohjaajien perehdytysprosessin kehitystarpeiden kartoitus. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Yritys X:n palveluohjaajia sekä palveluohjaajien esihenkilöitä. Tutkimuksen tavoite on kartoittaa, miten Yritys X:n palveluohjaajien perehdytysprosessia voitaisiin kehittää. Haastattelemalla palveluohjaajia sekä esihenkilöitä pyritään saamaan selville, miten palveluohjaajien perehdytystä voitaisiin kehittää perustuen palveluohjaajien ja palveluohjaajien perehdyttäjänä toimivien henkilöiden kokemuksiin perehdytysprosessista.

Haastattelu toteutettiin haastattelemalla neljää palveluohjaajaa ja kuutta esihenkilöä sekä erästä aikaisemmin esihenkilönä toiminutta henkilöä, joka edelleen perehdyttää palveluohjaajia. Teemahaastattelun teemoiksi haastattelua varten valittiin: taustatiedot, perehdyttäminen Yritys X:llä ja perehdyttämisen kehittäminen. Taustatiedot teeman tavoitteena on

tutustua haastateltavaan ja saada selville esimerkiksi, kuinka kauan hän on ollut yrityksessä, millä alalla hän toimii sekä millainen hänen koulutustaustansa on. Perehdyttäminen Yritys X:llä teeman tarkoitus on syventyä siihen, millainen perehdytys Yritys X:llä on annettu palveluohjaajille. Perehdytyksen kehittäminen teeman tarkoitus on selvittää, miten nykyistä palveluohjaajien perehdyttämisprosessia voitaisiin haastateltavien mielestä kehittää. Haastattelussa palveluohjaajille ja esihenkilöille esitettiin hieman erilaisia kysymyksiä valituista teemoista, jotta kysymykset sopisivat tarkemmin palveluohjaajien haastattelussa perehdytettävänä olevan rooliin ja esihenkilöiden haastattelussa perehdyttäjänä toimivan rooliin.

Esihenkilöiden ja palveluohjaajien haastattelut valittiin tehdä yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelussa tutkijan on helppo hallita keskustelun kulkua ja esittää selventäviä ja syventäviä kysymyksiä haastateltavan esille tuomasta näkökannasta. Ryhmähaastattelussa tutkijalta vaaditaan usein aktiivisuutta ohjata haastattelun aikana syntyvää keskustelua oikeaan suuntaan ja mahdollistaa, että haastattelun aikana tuodaan esille monipuolisia näkökantoja ja antaa niille riittävää huomiota keskusteluissa. Ryhmähaastattelussa näkökantojen monipuolisuutta voi vähentää esimerkiksi erilaiset osallistujat, jotka vievät aikaa muiden puhevuoroista. Hiljaisemmat osallistujat eivät välttämättä ehdi tai jopa uskalla tuoda esille heidän omia näkökantojaan keskusteluissa, mikäli haastattelussa on mukana hyvin dominoivia ja aktiivisia osallistujia, jotka vievät keskustelua eteenpäin. Ryhmähaastattelussa osallistujat eivät välttämättä myöskään uskalla tuoda esille omia näkökantojaan, jos he eivät koe heidän näkökantansa olevan keskustelun kannalta oikea tai näkökanta erii huomattavasti muiden osallistujien esille tuomista näkökannoista. Yksilöhaastatteluissa ei ole samanlaista ryhmän luomaa painetta ja tuomitsemisen pelkoa tuoda esille näkökantoja kuin ryhmähaastatteluissa. Tämän lisäksi haastateltavan esiin tuomaan näkökantaan voidaan rauhassa paneutua syvällisesti. (Pietilä 2017, luku 4.)

Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Microsoft Teamsin välityksellä, ja ne kestivät 25 minuutista 40 minuuttiin. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen siten, että toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilö oli yhteydessä palveluohjaajiin sekä esihenkilöihin, jotka suostuivat haastateltaviksi tutkimusta varten ja sopisivat osaksi palveluohjaajien perehdytysprosessin kehittämistä koskevaa projektia. Toimeksiantaja valitsi haastateltavaksi 14 henkilöä, joihin oltiin yhteydessä sähköpostitse. Näistä henkilöistä 11 ilmoitti heille sopivan ajan, jolloin heitä olisi mahdollista haastatella ja joiden kanssa haastattelut lopulta myös toteutettiin.

Haastateltavien sähköpostiosoitteet on saatu toimeksiantajan yhteyshenkilön lähettämästä sähköpostista, joka lähetettiin valituille palveluohjaajille ja esihenkilöille sekä opinnäytetyön tekijälle. Yhteyshenkilön lähettämä sähköposti on sisältänyt tietoa haastattelusta, mitä varten haastattelut tullaan tekemään, kuka haastattelut tulee tekemään sekä miten haastateltavien tietoja tullaan käsittelemään. Palveluohjaajille ja esihenkilöille on lähetetty yhteyshenkilön sähköpostin jälkeen toinen sähköposti, jossa heille kerrottiin, että heidän tietojään

tullaan käsittelemään luottamuksellisesti eikä heidän henkilöllisyyttään paljasteta opinnäytetyössä sekä mitä varten heitä halutaan haastatella, mikä haastattelun tavoite on sekä miten he voivat ilmoittaa sopivan ajankohdan haastattelulle. Palveluohjaajille ja esihenkilöille annettiin myös mahdollisuus tutustua haastattelun teemoihin etukäteen, mutta tarkempia kysymyksiä heille ei annettu. Lisäksi henkilöille kerrottiin, että he voivat lähettää sähköpostitse tarkentavia kysymyksiä liittyen haastatteluun, mikäli sähköposteista on herännyt heille joitakin kysymyksiä tai jotain on jäänyt niissä epäselväksi. Palveluohjaajien ja esihenkilöiden kanssa sovittiin milloin heidän olisi mahdollista tulla haastatelluiksi käyttäen tapaamisten aikataulusohjelma Calendlyä, jonka käyttämiseen heille annettiin yksityiskohtaiset ohjeet toisessa sähköpostissa. Calendlyn avulla palveluohjaajat sekä esihenkilöt pystyivät ilmoittamaan ajan, jolloin heitä voitaisiin haastatella. Palveluohjaajille sekä esihenkilöille kerrottiin, että he voivat ilmoittaa heille sopivan ajan haastattelulle myös sähköpostitse, mikäli Calendlyssä ei ole heille sopivaa aikaa tai heillä ilmenee ongelmia Calendlyn käytössä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, koska haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä. Haastattelussa ihmisen kokemukset toimivat lähteenä tutkimukselle. Haastatteleamalla palveluohjaajia ja esihenkilöitä heidän annetaan tuoda esille heidän omia kokemuksiaan perehdytysprosessista. Haastatteleamalla palveluohjaajia sekä esihenkilöitä pystytään syventymään siihen mitä perehdytysprosessi pitää sisällään sekä selvittämään mitä tarpeita ja puutteita perehdytysprosessissa koetaan perehdyttäjien ja perehdytettävien mielestä. Haastattelussa pystytään esittämään saatujen vastauksien perusteella selventäviä ja havainnollistavia kysymyksiä, joiden avulla voidaan syventyä palveluohjaajien sekä esihenkilöiden esille tuomiin kokemuksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 201-202; Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.)

4.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu tutkii yksilöiden itsensä kokemuksia, uskomuksia ja ajatusrakennelmia. Teemahaastattelun oletuksena on, että tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ovat kokeneet jonkin asian tai prosessin, jota halutaan tutkia. Tutkija perehtyy tutkimuksen aiheeseen erilaisten lähteiden avulla, kuten aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen aiheesta. Tutkijan tulee olla syventyä aiheeseen ja ymmärtää mitä hän tutkii ennen teemahaastattelun toteuttamista. Teemahaastattelun toteutukselle on ominaista haastattelun lähtökohdat ovat osittain päätetty etukäteen, jolloin tutkija pystyy toteuttamaan haastattelun ja ohjaamaan sitä halutessaan, mutta ei kokonaan. Tarkoituksena on, että teemahaastattelu etenee ennalta suunniteltujen teemojen mukaan ja niitä tukevien kysymyksien avulla. Teemahaastattelu on suurilta osin vapaa muotoinen ja joustava haastattelumenetelmä. Tutkittava henkilö halutaan saada kertomaan tutkittavasta aiheesta omin sanoin ja teemat sekä kysymykset toimivat vain haastattelua ohjaavassa roolissa, jotta haastateltava henkilö tuo aiheesta ilmi oman tulkintansa,

heidän mielestään oleelliset asiat sekä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Puusa & Juuti 2018, 106-107.)

Jotta voidaan toteuttaa onnistunut teemahaastattelu, on ensin perehdyttävä tutkimuksen kohteeseen ymmärrettävä mitkä ovat tutkimuksen kohteen keskeisimmät elementit, mitkä tekijät vaikuttavat tutkimuskohteeseen ja tätä myöten aiheen kokonaisuus. Tämän lisäksi tulisi perehtyä tutkimuskohteesta löytyvään kirjallisuuteen, jotta saadaan muodostettua teemat, jotka ohjaavat haastattelua. Haastattelun teemat muodostavat yhdessä teemarungon, jonka suunnittelu on tutkimusprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista. Teemat pilkkovat ilmiön osiin, joiden pohjalta haastattelun kysymyksiä esitetään tarkoituksena ymmärtää ilmiön muodostavien yksittäisten osa-alueiden sisältöä ja merkitystä. Teemahaastattelu on joustava menetelmä tehdä haastattelu ja vaikka valitut teemat käydään läpi haastattelun aikana ei niiden järjestyksellä, laajuudella, sanamuodoilla sekä kysymisen tavoilla ole väliä ja ne vaihtelevat paljon haastatteluittain. Tämä johtuu haastateltavien erilaisesta tavasta vastata ja kertoa asiat. Teemojen järjestys, laajuus, sanamuodot ja kysymykset saattavat vaihdella myös silloin, kun tutkimuksessa haastatellaan eriasemassa tai työnkuviissa olevia henkilöitä. Tutkijalla voi olla erilaisia rooleja teemahaastattelussa riippuen haastateltavan vastauksista. Ajoittain tutkija on vain aktiivinen kuuntelija, kannustaja ja huomioiden esittäjä. Joskus tutkija voi taas ajoittain joutua esittämään aktiivisesti kysymyksiä haastateltavalle. (Puusa & Juuti 2020, 107; Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, luku 2.)

Vaikka teemahaastattelussa käytetään ennalta valittuja teemoja, joiden avulla haastattelu etenee, on se silti huomattavan avoin. Lukuisat tutkijat ovat todenneet, että teemahaastattelussa teemojen pitää perustua pääosin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Teemojen sisältämät kysymykset vaihtelevat, kuitenkin suhteessa tutkimuksen teorian viitekehykseen. Kokemusperäisiä ja intuitiivisia havaintoja voidaan käyttää kysymyksiä aseteltaessa. Teemahaastattelua toteuttaessa on perehdyttävä syvällisesti tutkittavaan ilmiöön, jotta tutkija ja tutkittava ymmärtävät toisiaan. On tärkeää ymmärtää ja osata käyttää oikeita käsitteitä haastattelun aikana, jotta haastateltavan vastauksista voidaan ymmärtää niiden koskevan tiettyä teemaa. Tämän vuoksi teemahaastattelu voi olla hyvin haastava menetelmä. Teemahaastattelun haastattelurunko, joka suunnitellaan etukäteen, ohjaa haastattelua ja auttaa varmistamaan, että haastattelu tuo esille tutkimuksen aiheen kannalta oleellisia ja keskeisiä seikkoja. Tavoite on saada runsaasti oikeanlaista aineistoa tutkimuksessa käytettyjen teemojen avulla. (Puusa & Juuti 2020, 107.)

4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jonka tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, merkityksiä ja ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseksi voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, joiden

yhteisenä piirteenä toimivat esimerkiksi kohteen ilmaisuun ja kieleen, tarkoitukseen ja merkitykseen sekä esiintymisympäristöön ja taustaan liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopisto 2025.) Laadullisessa tutkimuksessa merkitykset ovat suhteita ja suhteet puolestaan muodostavat merkityskokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet ovat ihmislähtöisiä ja ihmiseen päättyviä tapahtumia ovat esimerkiksi ajatukset, päämäärien asettaminen ja toiminnat. Laadullinen tutkimus pyrkii tuomaan esiin ihmisten kokemuksia niin kuin he ovat ne kokeneet ja tulkinneet. (Varto 1992, 23-24, 58-59; Vilkkä 2021, luku 5.)

Tuomi & Sarajärven (2018, 27, 76-77, 83) mukaan laadullinen tutkimus on kokemuksiin perustuva tutkimus. Heidän mukaansa kokemus toimii tutkimuksen aineistona, jota käytetään tutkimuksen tuloksen luomiseen analyysin kautta. Analyysissä tutkija esittää väitteitä ja mielipiteitä perustuen saatuun aineistoon, joka kerätään käyttäen laadulliseen aineiston keräämiseen soveltuvaa tutkimusmenetelmää. Laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut, kyselyt ja havainnointi. Laadullinen tutkimus on tiivistettävissä tavoitteen selvittämiseksi, miten tutkija pystyy ymmärtämään toista eli tutkittavaa ja onnistuu tuomaan esille tutkimuksen tarkoituksen kannalta oleellisia kokemuksia.

4.3 Palveluohjaaja

Palveluohjaaja on esihenkilön avainpelaaja. Palveluohjaajat yhdistävät asiakasrajapinnassa toimivan tiimin työntekijät sekä esihenkilön. Palveluohjaajan tehtävän kuvaus voi olla laaja ja siihen voi kuulua monia erilaisia työtehtäviä. Kaikilla palveluohjaajilla ei ole samanlainen työnkuva ja heidän työtehtävänsä vaihtelevat esimerkiksi toimialan, esihenkilön tarpeiden sekä asiakaskohteiden mukaan. Palveluohjaajan tehtävä voi olla toimia asiakaskohteessa työntekijänä, joka huolehtii esimerkiksi työvälineistä, materiaaleista sekä muista asiakaskohteessa toimivien työntekijöiden tarpeista, jotka ovat työn kannalta tarpeellisia ja oleellisia. Siivouskohteessa palveluohjaajan tehtäviin saattaa lukeutua muiden siivoustiimiläisten tapaan huolehtii kohteessa alueen siisteydestä, mutta eroten muista työntekijöistä palveluohjaajan velvollisuuksiin voi kuulua tämän lisäksi myös palkkojenkirjaaminen sekä työvuorojen laatiminen. On mahdollista, että palveluohjaajan tehtäviin ei kuulu ollenkaan kentän tehtävät. (Informantti 2025.)

Palveluohjaaja toimii tiiviissä yhteistyössä esihenkilön kanssa ja viestii tälle tiimin tarpeista ja tapahtumista. Palveluohjaaja saattaa osallistua esimerkiksi kokouksiin ja tehdä kohteessa laatu- ja tarkastuksia, joissa työn laadun varmistetaan vastaavan yrityksen sekä asiakkaan asettamia kriteereitä ja tavoitteita. Vaikka palveluohjaajan toimenkuva voi olla huomattavasti laajempi ja monipuolisempi sekä se voi sisältää enemmän vastuuta kuin kohteen tyyppisten työntekijöiden palveluohjaaja ei ole kohteessa ylemmässä asemassa muihin työntekijöihin eikä heidän katsota olevan esihenkilö. Palveluohjaajan rooli on tärkeässä asemassa osa asiakaskohteen

tuotettavan palvelun sujuvaa toimintaa ja korkea tasoisen palvelun tuottamista asiakkaalle. (Informantti 2025.)

4.4 Esihenkilö

Esihenkilön tehtävä organisaatiossa on hallinnoida asiakkuuksia. Esihenkilö hallinnoi hänelle kuuluvien asiakkuuksien moninaisia toimintoja ja huolehtii asiakkuuden sujuvuudesta. Esihenkilön työtehtävät ovat laaja-alaiset ja niihin sisältyy monia johtamisen toimintoja, joita asiakkuuden hallinnoiminen vaatii. Tämän kaltaisia toimintoja ovat esimerkiksi asiakkaan kanssa kommunikointi, sopimuksen hallinnointi, tiivis kommunikointi työntekijöiden kanssa sekä asiakkuuden tuotavuuden varmistaminen. Esihenkilöllä on lopullinen vastuu hänen asiakkuuksiansa onnistumisesta ja niiden kannattavuudesta. (Informantti 2025)

Esihenkilö toimii tiiviissä yhteistyössä palveluohjaajan kanssa, joka antaa hänelle kosketuksen asiakasrajapintaan ja auttaa esihenkilöä hallinnoimaan asiakkuuden monia toimintoja. Osana asiakkuuden hallinnointia esihenkilön työhön kuuluu palkata ja perehdyttää palveluohjaajia heidän rooliinsa asiakaskohteessa. Esihenkilö palkkaa palveluohjaajan hänen omien tarpeidensa mukaan osaksi asiakkuuden hallinnointia jakamaan kohteen työtehtäviä. Jotta palveluohjaajat osaavat työtehtävänsä ja kykenevät auttamaan esihenkilöä asiakkuuden arjessa on tärkeää, että esihenkilö antaa palveluohjaajalle erinomaisen ja syvällisen perehdytyksen palveluohjaajan rooliin ja siihen kuuluviin työtehtäviin sekä vastuisiin. (Informantti 2025.)

5 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen haastatteluissa käydyt keskustelut. Haastateltavaksi saatiin neljä palveluohjaajaa ja kuusi esihenkilöä sekä yksi palveluohjaajia perehdyttävä henkilö, joka on aikaisemmin toiminut esihenkilönä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna valituille toimeksiantajayrityksen työntekijöille. Haastatteluiden avulla saatiin selvitettyä niin palveluohjaajien kuin myös esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia siitä, miten palveluohjaajien perehdytysprosessia voitaisiin kehittää.

5.1 Haastattelu 1

Ensimmäinen haastateltava on siivousalan palveluohjaaja. Hän on ollut palveluohjaajan tehtävissä Yritys X:llä noin kolme vuotta. Kokonaisuudessaan palveluohjaaja on ollut osa organisaatiota jo yli kymmenen vuotta aloitettuaan ensin Yritys X:llä siivojaan tehtävissä ja myöhemmin hän on edennyt palveluohjaajan tehtäviin toimimalla vakio tuuraajana oman tiimensä palveluohjaajalle ja käymällä työnsä ohella palveluohjaajan koulutuksen. Palveluohjaajalla on myös siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto.

Kysyttäessä perehdytyksestä Yritys X:llä palveluohjaaja mainitsi omasta perehdytyksestä ensimmäisenä saaneensa lyhyen ja nopeasti tehdyn perehdytyksen, jonka hän kertoi saaneensa palveluohjaajalta, jonka tilalle hänen oli tarkoitus tulla tämän jäädessä eläkkeelle. Tämän jälkeen hänen koulutustaan jatkoi hänen esihenkilönsä. Hän kertoi, että ensimmäisen päivän aikana käytiin todella läpi todella monta asiaa ja opittavaa tuli todella paljon. Perehdytys kesti noin kuukauden, joka ei ollut riittävä aika perehdyttämään kaikkia palveluohjaajan tehtäviä ja hän on monesti joutunut kysymään apua esihenkilöltä työtehtävissä, joita hänelle ei ollut varsinaisen perehdytyksen aikana näytetty, mutta painottaa hänen saaneensa paljon tukea esihenkilöltä ja oppineensa loppujen lopuksi omasta mielestään hyvin palveluohjaajan tehtävät. Haastateltava kokee tämän olevan yleistä, että palveluohjaajat saavat suhteellisen ripeän ja tiiviin perehdytyksen. Hänen mielestään perehdyttämisen olisi ollut hyvä kestää pidempään ja tehtävien opettaminen olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa. Hänen mukaansa hän oppi vasta varsinaisen perehdytyksen jälkeen etenkin liikkumaan kohteessa sen suuren koon takia.

Palveluohjaaja kertoi hänen asiakaskohteensa työalueen olevan suuri ja työhön kuuluvan paljon erilaisia tehtäviä. Hän kertoi, että tehtävistä ja niiden tekemisestä on kirjattu paljon ylös, mutta niistä ei löydy aivan kaikkea tietoa tehtävistä, jotka voisivat olla hyödyllistä tietoa uudelle palveluohjaajalle työn tekemisen tueksi. Palveluohjaajan mielestä ylös kirjoitetut ohjeet ja materiaalit voisivat olla paremmat ja niihin voitaisiin lisätä paljon työtehtävistä mahdollisen uuden palveluohjaajan perehdyttämisen tueksi.

5.2 Haastattelu 2

Toinen haastateltava on työskennellyt Yritys X:llä 16 vuotta esihenkilön roolissa. Kokonaisuudessaan hän on ollut osa organisaatiota noin 17 vuotta. Haastateltava ehti toimia palveluohjaajana organisaatiossa vain yhden vuoden ennen kuin hän siirtyi esihenkilön tehtäviin. Ennen Yritys X:llä aloittamista hän on kuitenkin toiminut palveluohjaajan tehtävissä noin viisi vuotta toisessa yrityksessä. Koulutustaustaltaan haastateltava on laitoshuoltaja ja hänellä on tämän lisäksi siivousteknikon koulutus sekä tekniikan erikoisammattitutkinto, joka on esihenkilötyöhön liittyvä koulutus. Esihenkilö kertoi myös käyneensä työntekijöiden perehdyttämiseen liittyviä työhönopastus koulutuksia.

Haastateltavalla ei ole monesti päässyt perehdyttämään. Hän on pitkän uransa aikana päässyt perehdyttämään yhden palveluohjaajan, joka oli noin kolme vuotta sitten. Haastateltava esihenkilö kertoi uuden palveluohjaajan perehdyttämisen alkaneen toisen palveluohjaajan kanssa. Uusi palveluohjaaja vietti ensimmäiset kaksi viikkoa vanhemman palveluohjaajan kanssa, joka tutustutti hänet asiakaskohteeseen ja siihen kuuluviin tehtäviin. Esihenkilö on itse perehdytyksessä kouluttanut Yritys X:n yleiset toimintatavat sekä palveluohjaajan tehtävissä käytettävät järjestelmät ja ohjelmat.

Haastateltavan mukaan yritys tarjoaa hyvät yleiset perehdytysmateriaalit, joita esihenkilön on helppo seurata. Palveluohjaajan perehdyttämiseen ei kuitenkaan ole haastateltavan mukaan olemassa siihen tarkoitettuja materiaaleja, mutta palveluohjaajille on olemassa ohjeita, joidenkin järjestelmien käyttämiseen, mitä he tarvitsevat työssään. Esihenkilö on kouluttanut palveluohjaajaa käyttämään järjestelmiä näyttämällä ensin itse esimerkin kautta, miten järjestelmiä käytetään ja on sitten seurannut, kun palveluohjaaja on itse kokeillut käyttää järjestelmää ja neuvonut, jos palveluohjaaja on tarvinnut apua järjestelmän käytössä tai hänellä on tullut kysymyksiä järjestelmän käytöstä. Esihenkilö on myös myöhemmin antanut palveluohjaajalle tukea ja neuvonut palveluohjaajaa tarvittaessa työtehtävien tekemisessä. Palveluohjaajan on ollut helppo pyytää apua ja neuvoa, koska esihenkilö ja palveluohjaaja työskentelevät samalla toimistolla, jolloin kynnys kysyä apua on ollut pieni eikä palveluohjaaja ole arastellut kysyä neuvoa.

Haastateltavalta kysyttäessä, miten hänen mielestään palveluohjaajien perehdytystä voitaisiin parantaa, hän totesi ensimmäisenä, että palveluohjaajien perehdyttämiseen voitaisiin suunnitella oma lomake. Haastateltavan mielestä ohjeet perehdyttäjälle esimerkiksi jonkinlaisen lomakkeen tai tarkistuslistan muodossa varmistaisivat sen, että palveluohjaajalle tulee koulutettua hänen työtehtävänsä. Hän myös toivoi, että perehdytyslomakkeet olisivat sähköisessä muodossa, jotta ne olisivat helposti saatavilla. Esihenkilö koki vaikeaksi keksiä mitään muuta, miten perehdytystä voitaisiin parantaa kuin suunnittelemalla perehdytyslomake, mutta lisäsi vielä, että perehdytysmateriaaleissa olisi hyvä olla kirjattu mitä tehtäviä ja vastuita palveluohjaajalle kuuluu hänen työssään.

5.3 Haastattelu 3

Kolmas haastateltava toimii tällä hetkellä projektityöntekijänä, mutta hän on aikaisemmin työskennellyt palveluohjaajana kolme vuotta. Palveluohjaajana työskentelemisen jälkeen hän toimi esihenkilönä myös kolme vuotta ja on nyt viimeisen vuoden ollut projektityöntekijän ja kouluttajan roolissa yrityksessä. Haastateltava on itse saanut palveluohjaajan perehdytyksen noin seitsemän vuotta sitten ja on viimeisen neljän vuoden aikana perehdyttänyt kolme palveluohjaajaa heidän tehtäviinsä. Haastateltava on koulutukseltaan yhteisöpedagogi. Hänellä ei ole suoranaista koulutusta työntekijöiden perehdyttämiseen, mutta hänen yhteisöpedagogin koulutuksensa on keskittynyt juuri ihmisten ohjaamiseen.

Haastateltava kertoi hänen saamastaan perehdytyksestä aloittaessaan palveluohjaajana, että silloin perehdytystä ei ollut erityisemmin ennalta suunniteltu. Hän seurasi perehdytyksen aikana toista palveluohjaajaa, jonka yhteydessä hän on oppinut palveluohjaajan tehtävistä ja vastuista. Haastateltava koki, että hänen saamansa perehdytys ei silloin ollut riittävä ja hänelle opetettiin tehtävät heikosti. Hän kertoi myös kokeneensa usein oman perehdytyksensä

aikana, että ei osaa tehdä työtehtäväänsä koska hän ei ollut saanut riittävästi perehdytystä tehtävän tekemiseen.

Haastateltava kertoi ottaneensa oppia omasta perehdytyskokemuksestaan ja kehittäneensä perehdytys suunnitelman, jolla hän on pyrkinyt antamaan hänen perehdyttämilleen palveluohjaajille paremman perehdytyskokemuksen kuin hän on itse saanut. Haastateltava on perehdyttänyt palveluohjaajia siten, että hän on aluksi käynyt läpi yleisiä työsuhteeseen liittyviä asioita, velvollisuuksia ja vastuita. Hän on myös kertonut perehdytyksen aikana mitä palveluohjaajilta odotetaan heidän roolissaan, ja hän on tehnyt perehdytyksen suunnitelmallisesti seuraten perehdytyskorttia, josta hän on myöhemmin vienyt tiedot järjestelmään siitä mitä palveluohjaajalle on perehdytetty. Palveluohjaajan työtehtävien tekeminen tapahtui alussa yhdessä ja vähän kerrallaan palveluohjaajat alkoivat tekemään työtehtäviään enemmän itsenäisesti. Yksi työtehtävien käytännön tekemisen perehdytys on tapahtunut myös siten, että uusi palveluohjaaja on seurannut toista palveluohjaajaa työnarjessa. Perehdytyksen etene- mistä ja uusien palveluohjaajien oppimista haastateltava on seurannut keskustelemalla pe- rehdytettävien kanssa noin kerran viikossa siitä, miten työtehtävät luonnistuvat ja missä he kaipaisivat apua tai onko heillä kysymyksiä liittyen työtehtäviin. Perehdytettävien edistymistä on seurattu myös seuraamalla, miten työtehtävien tekeminen on luonnistunut. Haastateltava kertoi hänen saavansa tukea ja ohjausta palveluohjaajien perehdyttämiseen aluepäälliköltä, mikäli hän kokee sitä tarvitsevansa. Haastateltava kertoi itse tehneensä materiaalit perehdy- tykseen sillä niitä ei ole ollut hänen mukaansa aikaisemmin saatavilla.

Haastateltavan mielestä palveluohjaajien perehdyttämistä voitaisiin ennen kaikkea parantaa dokumentoimalla ja kirjaamalla ylös mitä palveluohjaajalle on koulutettu ja mitä hän osaa tehdä, jotta hänen kehittymistään voidaan seurata ja nähdään mitä hänelle pitää vielä opet- taä siitäkkin syystä, että mitään ei unohdu käydä läpi. Tästä on haastateltavan mukaan myös etua myöhemmin tilanteessa, jossa esihenkilö vaihtuu tai organisaatiossa on muita muutoksia, jolloin uusi esihenkilö voi nähdä mitä osaamista palveluohjaajalla on ennestään. Yksityiskoh- taisten tietojen ylös kirjaaminen palveluohjaajien osaamisesta ja taidoista helpottaisivat hei- dän kehityksensä seurantaä. Tiedot auttaisivat myös esihenkilöitä suunnittelemaan kehitys- keskusteluita palveluohjaajien kanssa.

Toinen perehdyttämisen kehityskohde olisi haastateltavan mielestä suunnitella kaikkia palve- luohjaajia koskeva perehdytys suunnitelma ja materiaalit, jotka auttaisivat esihenkilöitä pe- rehdyttämään palveluohjaajia paremmin. Palveluohjaajilla on hyvin vaihtelevia työtehtäviä sekä vastuita ja heille ei voi luoda yhtä kaiken kattavaa perehdytysohjelmaa vaan perehdytys- suunnitelma koskisi kaikkia niitä vastuita ja tehtäviä, jotka koskevat lähes kaikkia palveluoh- jaajia.

Kolmas asia, jota haastateltavan mielestä voitaisiin parantaa perehdytykseen liittyen olisi luoda palveluohjaajan selvä kuvaus, jota voitaisiin käyttää esimerkiksi palveluohjaajien rekrytoinnissa. Haastateltavan mukaan rekrytoidessa uusi palveluohjaaja, olisi silloin hyvä antaa selvä kuva hakijalle siitä mitä palveluohjaajan työtehtävät pitävät sisällään. Haastateltava on kuullut joidenkin uusien palveluohjaajien saaneen väärän kuvan rekrytoinnin aikana siitä, millainen palveluohjaajan työtehtävä on, ja he ovat pian aloittamisen jälkeen irtisanoneet itsensä. Haastateltava mainitsi palveluohjaajan rekrytoinnin vievän paljon resursseja ja jos juuri rekrytoitu palveluohjaa lopettaa pian työtehtävissä aloittamisen jälkeen menee silloin hukkaan huomattava määrä yrityksen resursseja, joita ei saada takaisin.

5.4 Haastattelu 4

Neljäs haastateltava toimii palveluesihenkilönä. Hän on toiminut Yritys X:llä palveluohjaajana noin kolme vuotta, jonka jälkeen hän on toiminut kymmenen vuotta esihenkilönä, joista neljä vuotta hän oli toisessa yrityksessä. Haastateltavalla on laitoshuoltajan sekä siivousteknikon erikoisammattitutkinto. Tällä hetkellä hän käy johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkintoa. Esihenkilö on saanut koulutusta perehdyttämisen tekemiseen ammattitutkintonsa yhteydessä. Hän on viimeisen kolmevuoden aikana perehdyttänyt kaksi palveluohjaajaa.

Esihenkilö kertoi perehdytyksen alkavan tutustuttamalla uusi palveluohjaaja yritykseen ja yleisiin työsuhdetta koskeviin asioihin. Uudelle palveluohjaajalle kerrotaan tämän jälkeen hänen työkohteestaan ja asiakkuudesta, jonka parissa hän tulee työskentelemään. Tämän jälkeen palveluohjaaja on kulkenut esihenkilön mukana työn arjessa, jossa hänelle on näytetty, miten työtehtävät tehdään ja häntä on ohjeistettu niiden tekemisessä. Ajan myötä palveluohjaaja alkaa tekemään itsenäisesti työtehtäviä ja hänelle on aina saatavilla tukea, mikäli hän sellaista tarvitsee työtehtävien tekemisessä. Esihenkilö tekee palveluohjaajien kanssa tiivistä yhteistyötä, jolloin avun pyytäminen on helppoa.

Haastateltava ei ole kokenut, että perehdytyksen aikana esiin olisi noussut joitakin tiettyjä kohtia, jotka tuottaisivat uusille palveluohjaajille vaikeuksia oppia. Hän sanoi perehdyttämisen olevan haastava yleisesti informaation määrän takia, jota perehdytyksessä tulee paljon. Perehdyttämisessä on esihenkilölle ollut yllättävää, miten eri asiat tuottavat perehdytettävälle haasteita ja miten, kaikki eivät ole välttämättä kykeneviä tekemään joitakin työtehtäviä. Haastateltava ei ole tietoinen, että hänellä olisi käytettävissä perehdytystä tukevia materiaaleja, runkoa tai ohjeita, jotka auttaisivat palveluohjaajien perehdyttämisessä vaan perehdyttäminen on vaatinut aina hänen omaa panostaan suunnitella perehdytys ja mitä hänen tulee perehdyttää uusille palveluohjaajille. Yleisen perehdyttämisen ohje on kuitenkin olemassa.

Esihenkilö kokee saavansa tukea hyvin perehdytykseen ja hän pystyy pyytämään apua perehdytyksen tekemiseen, mikäli hän tuntee tarvitsevansa tukea. Tukea perehdyttämiseen hän saa

toisilta esihenkilöiltä sekä hänen omalta esihenkilöltään. Palveluohjaajien perehdytyksen aikana ja myös perehdytyksen jälkeenkin esihenkilö tekee tiivistä yhteistyötä palveluohjaajien kanssa, jolloin hänen on helppo seurata palveluohjaajien kehittymistä työssä sekä antaa tukea tarvittaessa ja työtehtävissä ilmenevistä ongelmista on helppo puhua. Kommunikaatio on palveluohjaajan oppimisen kannalta tärkeää. Esihenkilö seuraa perehdytyksen aikana palveluohjaajia ja miten he kokevat heille suunnitellut palveluohjaajan työtehtävät. Esihenkilö antaa palveluohjaajille mahdollisuuden hieman vaihtaa tehtäviä ja vastuita hänen kanssaan, mikäli palveluohjaajat kokevat jonkin toisen työtehtävän olevan heille mieluisempi.

Haastateltava toivoisi, että palveluohjaajien perehdytykseen olisi olemassa perehdytystä tukevia materiaaleja. Esimerkiksi jonkinlainen lomake, josta seurata perehdytystä olisi hänen mielestään hyvä tuki perehdytykselle. Yritys X:n yhtenäinen palveluohjaajien perehdytys olisi hänen mielestään hyvä kehitys. Esihenkilön mukaan palveluohjaajilla on hyvin erialaisia tehtäviä ja hän toivoi jotain yhtenäisyyttä palveluohjaajien työtehtäviin Yritys X:llä. Esihenkilö koki myös, että hänen olisi ehkä hyvä saada lisäkoulutusta perehdyttämiseen, mikäli hänelle olisi tulossa uusi palveluohjaaja.

5.5 Haastattelu 5

Viides haastateltava oli juuri esihenkilötehtäviin siirtynyt, joka on aikaisemmin toiminut kuusi vuotta palveluohjaajana ja ollut yritys X:ssä yli kymmenen vuotta. Hänellä on palveluohjaajan ja esihenkilön tehtäviin liittyen kiinteistöpalvelualan ammattitutkinto sekä erikoisammattitutkinto. Hän ei ole ollut mukana perehdyttämässä palveluohjaajia esihenkilönä eikä palveluohjaajana, mutta hänellä on osana tutkintoja koulutettu työntekijöiden perehdyttämisestä.

Haastateltava siirtyi hiljalleen kentän tehtävien ohella palveluohjaajaksi saamalla ajan myötä lisää vastuuta ja työtehtäviä. Hänen työtehtävänsä ovat siirtyneet palveluohjaajan vastuiden mukana kentältä enemmän toimistossa työskentelyyn. Haastateltava kertoi oman perehdytyksensä olleen lähes olematon palveluohjaajan tehtäviin. Hän kertoi, että kukaan ei näyttänyt hänelle, miten työtehtävä tulee tehdä vaan hänelle on vain sanottu, että mitä hänen tehtäviinsä kuuluu. Hän voinut soittaa ja kysyä apua työtehtävissä, mutta sanoo itse oppineensa tekemään työtehtävänsä. Haastateltava kertoi myös, että hän on ymmärtänyt tekevänsä työtehtävät oikein silloin kun kukaan ei ole tullut kertomaan hänelle, että jokin on tehty väärin.

Haastateltava kehittäisi omassa palveluohjaajan perehdytyksessään sitä, että uusille palveluohjaajille olisi tarjolla verkkopohjaisia perehdytysmateriaaleja, joissa käytäisiin läpi ja ohjeistettaisiin työssä käytettävien järjestelmien käyttöä. Haastateltava koki myös, että palveluohjaajille tulisi olla enemmän ohjeistusta siitä, miten erinäisissä tilanteissa tulisi toimia. Lisäksi haastateltava mainitsi, että perehdyttäjän tulisi näyttää uudelle palveluohjaajalle, kuinka työ tehdään myös esimerkin kautta.

5.6 Haastattelu 6

Kuudes haastateltava toimii Yritys X:llä esihenkilötehtävissä palvelupäällikkönä. Hän on ollut organisaatiossa noin 20 vuotta. Esihenkilöroolin lisäksi hän on toiminut palveluohjaajana noin neljä vuotta sekä jotain vuosi myös muissa organisaation sisäisissä tehtävissä. Haastateltavalla on takanaan monenlaisia tutkintoja, kuten kiinteistöpalvelualojen erikoisammattitutkinto, johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto sekä muita pienempiä koulutuksia ja kursseja. Hän ei ole koulutusta perehdyttäjänä toimimiseen.

Haastateltava kertoi omasta ajastaa palveluohjaajana ja, miten hän ei saanut varsinaista perehdytystä palveluohjaajan tehtäviin tai miten hänen tulisi toimia palveluohjaajana. Palveluohjaajana hän joutui oppimaan paljon asioita itse työn ohessa eikä saanut niihin paljon ohjeistusta. Jotain neuvoja ja ohjeita hän sai nopeasti työohessa tai muuten ohi mennessä, mutta on suurelta osin itse oppinut, miten hänen silloiset työtehtävänsä on kuulunut tehdä.

Haastateltava on kouluttanut useamman palveluohjaajan työuransa aikana, mutta sanoo perehdyttämisen tapahtuneen muiden kiireiden ohella, jolloin perehdytyksen laatu on jäänyt hänen mielestään heikoksi. Uudelle palveluohjaajalle kerrotaan asiat, kuten mihin hän on tullut töihin ja keitä hänen työkaverinsa ovat. Perehdytystä tukee Yritys X:n antama perehdytysmateriaali, joka kertoo yleisesti Yritys X:n toiminnasta ja toimintatavoista sekä muista yleisistä asioista. Palveluohjaajan käytännön tehtävien perehdyttäminen jää kuitenkin hyvin pintapuoleiseksi eikä uusille palveluohjaajille esimerkiksi näytetä esimerkin kautta, miten jotain asioita kuuluu tehdä. Palveluohjaajan työnkuva on niin laaja, että esihenkilön mielestä hänellä ei ole aikaa näyttää kaikkea yksityiskohtaisesti ja kädestä pitäen niin kuin hän toivoisi ja tämä on yksi asia, johon hän kaipaisi apua esimerkiksi koulutuksen muodossa, jossa joku voi ohjeistaa ja näyttää uudelle palveluohjaajalle, kuinka asioita tehdään, jolloin esihenkilön taakka kevenisi ja perehdytys olisi laadukkaampi. Hän huomautti, että työturvallisuus on yksi asia mikä helposti kärsii, jos perehdytystä ei tehdä kunnolla. Palveluohjaajien perehdyttämisestä ei myöskään ole olemassa selkeitä ohjeita, ja siitä mitä palveluohjaajan työhön kuuluu. Haastateltavan mukaan Yritys X:llä on yrityksen ohjeistuksissa eräänlainen kuvas siitä mitä palveluohjaajan työtehtäviin kuuluu, mutta ne ovat hänen mukaansa epäselvät ja ympäröivät.

Palveluohjaajien perehdytyksen kehittämiseen liittyen esihenkilö toivoisi palveluohjaajia koskevaan ohjeistukseen enemmän selkeyttä ja yksityiskohtaisempaa kuvausta sekä ohjeistusta, miten ja mitä palveluohjaajille tulee perehdyttää. Esihenkilö toivoo tukea perehdyttämiseen koulutuksien ja verkkokurssien muodossa, jossa koulutetaan uusille palveluohjaajille heidän työtehtävänsä, kuten järjestelmien käyttämistä sekä oleelliset asiat yrityksestä. Myös yleisesti ajanhallinta olisi sellainen, johon hän toivoisi koulutusta niin palveluohjaajille kuin myös itselleen sillä hän on keskustellut tiiminsä kanssa ajanhallinnasta ja sen tuottamista

ongelmista. Haastateltava yleinen tavoite olisi näillä kehityksillä vähentää esihenkilön taakkaa perehdyttää uusia palveluohjaajia. Esihenkilö mainitsi myös esihenkilöillä olevan suunniteltu perehdytyspolku, joka on hänen mielestään hyvä ja kaipaasi jotain saman tapaista myös palveluohjaajille.

5.7 Haastattelu 7

Seitsemäs haastateltava on työskennellyt Yritys X:llä noin kolme vuotta. Hän on aloittanut huoltomiehen työtehtävistä ja on nopeasti siirtynyt muutaman kuukauden jälkeen palveluohjaajan tehtäviin. Haastateltava toimii yrityksessä tällä hetkellä palveluohjaajana, ja hän on toiminut näissä tehtävissä yli kaksi vuotta. Hän toimii palveluohjaajana kiinteistöhuollon puolella ja on edennyt nykyisiin työtehtäviin ajan saatossa työtehtävien ja vastuiden lisääntyä. Haastateltavalla ei ole taustallaan palveluohjaajan rooliin soveltuvaa koulutusta.

Palveluohjaajan työtehtäviin perehdyttäminen on tapahtunut haastateltavan mukaan hiljalleen ajan saatossa, kun hänen työtehtävänsä ovat lisääntyneet on hänelle näytetty ja ohjeistettu, miten hänen uusi työtehtävänsä tehdään. Hän on saanut aina esimerkin kautta hyvän perehdytyksen uuden työtehtävän tekemiseen, jotka ovat koskeneet lähinnä Yritys X:n erinäisten ohjelmistojen käyttämistä. Haastateltava huomautti, että hän on myös saanut erittäin hyvää tukea osana tehtäviin perehdyttämistä ja hänelle on aina ollut saatavilla apua, mikäli hän on sitä kaivannut erinäisten ohjelmien ja järjestelmien käyttämisessä. Hän myös kuvailee työyhteisön olevan todella hyvä ja kuin yhtä perhettä. Hänen on todella helppo pyytää apua, kun hän sitä työssään tarvitsee. Haastateltava ei osannut kertoa haastattelun aikana mitään, miten palveluohjaajien perehdytystä voitaisiin parantaa. Hänen mielestään kaikesta annettiin ohjeistus ja näytettiin, miten asiat tulisi tehdä ja näin ollen hän ei muuttaisi mitään omasta perehdytyksestään tai lisäisi siihen mitään.

5.8 Haastattelu 8

Kahdeksas haastateltava on juuri esihenkilön tehtäviin edennyt Yritys X:n työntekijä, joka on saanut päätökseen puolen vuoden pituisen harjoittelun esihenkilön tehtävistä. Hän on työskennellyt aikaisemmin Yritys X:llä palveluohjaajana siivousalalla noin kaksi vuotta. Hän on koulutustaustaltaan merkonomi, jonka lisäksi häneltä löytyy myös lähiesihenkilön ammattitaito. Haastateltava on saanut Yritys X:llä myös koulutuksen perehdyttää työntekijöitä.

Haastateltavan kanssa keskusteltiin hänen perehdytys kokemuksestaan hänen aloittaessaan palveluohjaajana. Hän kertoo saaneensa omasta mielestään erinomaisen ja perusteellisen perehdytyksen. Perehdyttäjänä toiminut silloinen esihenkilö on esimerkin kautta aina neuvonut kaiken mitä hän opettanut näyttäen, miten esimerkiksi ohjelmisto toimii ja miten sitä tulee käyttää. Esihenkilö on tämän jälkeen seurannut vierestä ja ohjeistanut tarvittaessa, kun haastateltava on itse kokeillut käyttäen ohjelmistoa. Perehdyttäjä on myös lähettänyt

haastateltavalle kopion asiakkaille lähetetyistä sähköposteista, jotta hän on nähnyt, miten asiakkaiden kanssa on totuttu kommunikoimaan. Perehdytyksen aikana haastateltava kertoi saaneensa myös nopeasti tukea ja vastauksia ongelma tilanteissa ja tunsikin, että hänen on ollut helppo pyytää apua, jos hän on sitä tarvinnut.

Haastateltavalla on tällä hetkellä perehdyttävänä yksi palveluohjaaja ja pyrkii antamaan hänen palveluohjaajalleen samanlaisen perehdytyksen kuin hän on itse palveluohjaajana aloittaessaan saanut. Hän pyrkii näyttämään kaiken aina esimerkin kautta, miten hommat tehdään sekä kuinka asiat toimivat ja on tämän jälkeen seurannut vierestä, kun perehdyttävä on tehnyt. Hän on tämän lisäksi antanut tukea sekä apua, jos palveluohjaaja on sitä tarvinnut ja on pyrkinyt olemaan tavoitettavissa, jos palveluohjaajalla on tullut kysymyksiä tai hän on kaivannut apua työtehtävän kanssa. Palveluohjaajan alueeseen tulee kuulumaan neljä eri kohdetta. Haastateltava on suunnitellut, että niiden oppimiseen tullaan käyttämään noin kuukausi kerrallaan, jotta palveluohjaajalla on aikaa oppia ja ymmärtää kohteiden yksilölliset toiminnot. Perehdytystä tukee Yritys X:n perehdytys paketti, joka annetaan kaikille työntekijöille, jossa kerrotaan esimerkiksi yrityksen arvoista ja tavoitteesta. Tämän lisäksi on olemassa valmiiksi suunniteltu perehdyttämislomake, joka ei kuitenkaan sisällä palveluohjaajan tehtäviä, sillä tehtävät vaihtelevat huomattavasti kohteiden välillä. Palveluohjaajan perehdytys koskee suurilta osin asiakaskohteiden vaatimuksia ja mitä toimia palveluohjaajan tulee osata tehdä kohteessa. Haastateltavan mielestä uusille palveluohjaajille haastavinta on oppia tekemään tavaratilauksia, sillä se vaatii tarkkuutta oikeiden tietojen ilmoittamisessa, jotta säästyään väärin tehdyn tilauksen aiheuttamalta sotkulta.

Haastateltavalta kysyttäessä olisiko mahdollista, että Yritys X voisi tarjota koulutusmateriaaleja, jotka auttaisivat kouluttamaan palveluohjaajia yksityiskohtaisemmin heidän tehtäviinsä, haastateltava vastasi, että tämä ei välttämättä ole mahdollista, sillä palveluohjaajan työnkuva vaihtelee niin paljon asiakaskohteen mukaan. Haastateltavan oli aluksi vaikea mainita mitään kehityskohteita perehdytyksessä. Lyhyen pohtimisen jälkeen hän osasi sanoa, että haluaisi käyttää perehdyttämiseen enemmän aikaa ja etenkin löytää yhteistä aikaa perehdyttävän kanssa, jolloin he voisivat istua alas ja keskustella, miten työt ovat sujuneet ja miten hänellä menee. Haastateltava kuitenkin kokee olevansa kiireinen ja eikä löydä kalenteristaan aikaa, jolloin hän voisi keskustella perehdyttävän kanssa. Haastateltavan mielestä hänellä on liian vähän aikaa perehdyttämiseen, mutta kokee muuten saavansa tarvittavat resurssit toteuttaa onnistunut perehdytys.

5.9 Haastattelu 9

Yhdeksäs haastateltava toimii yrityksessä tällä hetkellä palveluohjaajana. Hän on aloittanut siivoojana ja on edennyt siitä myöhemmin tiiminvetäjäksi ja lopulta nykyiseen tehtävään siivousalan palveluohjaajaksi. Haastateltava on ollut Yritys X:llä noin 16 vuotta ja

palveluohjaajana hän on toiminut viimeiset yhdeksän vuotta. Haastateltavan on käynyt palveluohjaajan tehtäviin liittyen lähiesihenkilön ammattitutkinnon.

Haastateltava kokee siirtyneensä palveluohjaajan rooliin ikään kuin vahingossa. Hänen työtehtävänsä ja vastuu ovat lisääntyneet ajan myötä siivoojan roolissa, kunnes hänen tehtävä nimikkeensä muuttui palveluohjaajaksi. Uusien työtehtävien ja vastuiden siirtyessä hänen hoidettavakseen uusi tehtävä on käyty läpi esihenkilön kanssa, joka on ohjeistanut työtehtävän näyttämällä esimerkkiä ja seurannut sitten vierestä, miten haastateltava on suoriutunut työstä ja on neuvonut häntä tarvittaessa. Haastateltava kertoi myös, että hän sai tukea ja hänen on ollut helppo kysyä apua, jos hänellä on myöhemmin ilmennyt ongelmia työtehtävien kanssa. Haastateltavalta kysyttäessä, onko hänelle kerrottu hänen aloittaessaan, minkälaisessa yrityksessä hän tulee olemaan töissä esimerkiksi yleisesti mitä yritys tekee ja mikä on yrityksen tavoite, hän ei muista koskaan saaneensa tällaista perehdytystä, mutta oli epävarma vastauksestaan, koska hän on aloittanut kuitenkin yrityksessä jo 16 vuotta sitten.

Haastateltava kertoi haastattelun aikana kokevansa, että hän ei täysin hahmota palveluohjaajan roolia kokonaisuudessaan. Hän tietää mitä työtehtäviä hänelle kuuluu, mutta koska työtehtävät ovat lisääntyneet hiljalleen ajan myötä, hän ei koe siirtyneensä toiseen työtehtävään tiimivetäjistä. Haastateltava haluaisi, että hänelle olisi kerrottu enemmän palveluohjaajan tehtävistä ja ohjeistettu, miten hän voisi suunnitella omaa arkeaan. Hänen kokee epävarmuutta tavasta, jolla hän suunnittelee tekevänsä tietokoneella tehtäviä työtehtäviä ja työtehtäviä, jotka vaativat häntä menemään fyysisesti asiakaskohteeseen. Haastateltava kaipasi, että hänelle avattaisiin enemmän kokonaisuudessaan mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu, jotta hän saa paremman kokonais kuvan siitä mikä on palveluohjaaja.

5.10 Haastattelu 10

Kymmenes haastateltava toimii tällä hetkellä Yritys X:llä esihenkilönä. Hän on toiminut esihenkilönä viisi vuotta ja on ollut osa organisaatiota lähes 25 vuotta. Hän on tehnyt monenlaisia tehtäviä 25 vuoden pituisen työuransa aikana organisaation sisällä. Hän on myös aikaisemmin työurallaan toiminut palveluohjaajana osana toista organisaatiota, mutta ei Yritys X:llä. Haastateltava kertoi hänellä olevan taustalla esimerkiksi siivousteknikon tutkinto sekä yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto. Haastateltava kertoi, että hän on saanut koulutuksen myös työntekijöiden perehdyttämiseen aikoinaan siivousteknikon koulutuksen aikana, mutta hän ei ole myöhemmin esimerkiksi ollessaan Yritys X:llä saanut koulutusta perehdyttää palveluohjaajia tai muita työntekijöitä.

Haastateltava on pitkän työuransa aikana rekrytoinut ja perehdyttänyt useita palveluohjaajia. Hänen viimeisin perehdytyksensä tapahtui noin vuosi sitten, kun hän on pääsi perehdyttämään uuden palveluohjaajan. Haastateltava kertoi perehdytyksen koostuneen ensimmäisenä työsuhteeseen ja Yritys X:llä työskentelyyn liittyvien perusasioiden läpi käymisestä uuden

palveluohjaajan kanssa. Tämän jälkeen uusi palveluohjaaja on tutustutettu hänen tuleviin työtehtäviinsä ja työtehtävät ovat perehdytetty palveluohjaajalle yksi kerrallaan. Perehdytys tapahtui näyttämällä esimerkin kautta, miten työtehtävä kuuluu tehdä tai, miten perehdyttävää ohjelmaa käytetään, jonka jälkeen palveluohjaaja on itse saanut tutustua työtehtävän tekemiseen tai ohjelman käyttöön. Perehdytyksen kattavuus, se kuinka perusteellisesti ja kuinka paljon aikaa asioiden perehdyttämiseen käytetään, riippuu uuden palveluohjaajan aikaisemmasta osaamisesta ja kokemuksesta.

Palveluohjaajan kehitystä ja oppimista perehdytyksen aikana seurataan pitämällä ajoittain kehityskeskusteluita. Haastateltava esihenkilö tarjoaa myös tukea uudelle palveluohjaajalle, jonka on mahdollista pyytää apua esihenkilöltä perehdytyksen aikana ja myös sen jälkeen, mikäli hänellä tulee ongelmia työtehtävissä tai hän ei tiedä mitä hänen pitäisi tehdä. Palveluohjaajan on mahdollista saada tukea matalalla kynnyksellä, sillä esihenkilö ja palveluohjaaja työskentelevät samalla toimistolla ja he tekevät työn arjessa tiivistä yhteistyötä, jolloin apua yleensä nopeasti saatavilla. Haastateltavan mielestä Yritys X tarjoaa perehdyttämiseen hyvin erialaisia materiaaleja ja tukea esimerkiksi koulutusten muodossa, joihin palveluohjaajat voivat osallistua. Haastateltava kuitenkin toteaa, että perehdytysmateriaalit eivät sisällä kovinkaan syvällistä kuvausta palveluohjaajan roolista.

Haastateltavan esihenkilön oli todella vaikea mainita mitään kehitystä kaipaavia kohteita perehdyttämässä tai mitä siinä voitaisiin parantaa. Nykyinen perehdytys on hänen mielestään erittäin hyvä ja Yritys X tarjoaa tähän hänen mielestään riittävät resurssit ja materiaalit, jotta perehdytys voidaan toteuttaa onnistuneesti. Hän kuitenkin osasi mainita, että palveluohjaajan roolista voitaisiin luoda kattava kuvaus, jota voitaisiin käyttää esimerkiksi rekrytoinnissa, jotta osataan jo siinä vaiheessa kertoa tulevalla palveluohjaajalle, millainen hänen tuleva työkuvansa tulee olemaan ja mitä se tulee yleisesti pitämään sisällään. Haastateltava löysi haastattelun loppupuolella kehitys mahdollisuuden myös siinä, miten perehdytyksen etenemistä seurataan. Hänen mielestään fyysiset, tulostetut lomakkeet voitaisiin korvata nykyaikaisesti sähköisellä lomakkeella, joka olisi aina mukana ja josta perehdytyksen etenemistä olisi helppo seurata.

5.11 Haastattelu 11

Yhdestoista haastateltava on työskennellyt siivousalan palveluohjaajana Yritys X:llä 15 vuotta. Kokonaisuudessaan hän on ollut osa organisaatiota lähes 16 vuotta. Hän on aloittanut yrityksessä ensin siivoojana, mutta on jo vuoden jälkeen saanut mahdollisuuden edetä palveluohjaajan tehtäviin, jossa hän on saanut enemmän työtehtäviä ja vastuuta. Haastateltavalla ei ole aikaisempaa koulutusta liittyen palveluohjaajan työhön.

Vaikka haastateltavan omasta perehdytyksestä on jo pitkä aika hän osasi sanoa saaneensa perehdytyksen, jossa hän on seurannut toisen palveluohjaajan mukana työnarjessa, jossa hänen

kanssaan on käyty läpi palveluohjaajalle kuuluvien työtehtävien tekemistä, mutta hänelle ei ole perehdytetty niitä syvällisesti. Haastateltava palveluohjaaja kertoi, miten hänen tehtäviinsä kuului esimerkiksi työlistojen laatiminen siivoojille, joka oli alussa tuottanut hänelle paljon ongelmia sekä stressiä ja hän on kokenut, että esimerkiksi työlistan tekemiseen hän ei ollut saanut apua ja on joutunut itse oppimaan suurilta osin, miten työlistat tulisi suunnitella.

Haastateltava on ollut osana uuden palveluohjaajan perehdyttämistä useampi vuosi sitten, missä uusi palveluohjaaja on saanut ensin varsinaisen perehdytyksen vanhemmalta palveluohjaajalta, jonka jälkeen uusi palveluohjaajan tukeminen on siirtynyt haastateltavan tehtäväksi, ja hän on antanut apua ja opastanut uutta palveluohjaaja omien työtehtäviensä ohessa.

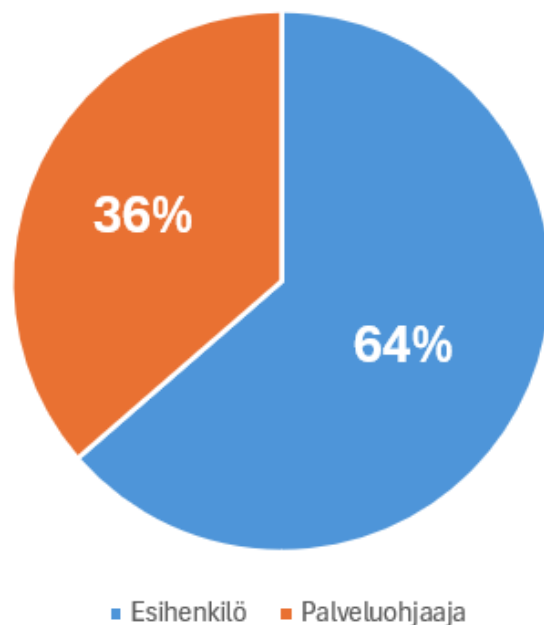
Haastateltava kertoi valmistautuneessa haastatteluun selaamalla heillä käytettävissä olevia ohjeita ja etsinyt perehdytykseen käytettäviä materiaaleja ja huomannut, että palveluohjaajien perehdyttämiseen ei ole saatavilla tarkkoja perehdytysmateriaaleja. Perehdytyksen tueksi Yritys X järjestää koulutuksia, joista osa on pakollisia kaikille palveluohjaajille osana työtehtävän perehdytys ja osa koulutuksista on vapaaehtoisia ja palveluohjaajat voivat osallistua niihin oman mielensä mukaan, jos he kokevat tarvitsevänsä jonkin tarjolla olevan koulutuksen. Haastateltava mainitsi koulutusten antavan hyvän tuen työn oppimiseen, ja hän on huomannut, että lisäkoulutuksia on nykyisin tarjolla enemmän kuin muutama vuosi sitten, jota hän pitää tätä erittäin hyvänä kehityksenä.

Haastateltava palveluohjaaja koki aluksi, että hän ei välttämättä ole varma, miten nykyistä perehdytystä voitaisiin kehittää. Haastateltava palveluohjaaja kertoi kuitenkin pienen pohtimisen jälkeen, miten olisi hyvä, että palveluohjaajan tehtävistä olisi olemassa edes jonkinlaiset ohjeet, joista palveluohjaaja voisi muistella, miten työtehtävä tuli tehdä. Joitakin tehtäviä tehdään harvoin, jolloin helposti unohtuu, miten työtehtävä tulisi tehdä. Esimerkiksi missä jossain ohjelmistossa sijaitsee jokin harvoin käytetty toiminto saattaa helposti unohtua, kun sitä ei ole tarvinnut pitkään aikaan, jolloin olemassa olevat ohjeet voisivat olla hyödylliset, jotta ei tarvitse toimia pelkästään muistin varassa.

6 Tutkimuksen analyysi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa kehitystarpeita palveluohjaajien perehdytysprosessissa. Tutkimuksen tulosten pohjalta pyritään nostamaan esille niitä kehitystarpeita, joita palveluohjaajat sekä esihenkilöt kokevat nykyisessä palveluohjaajien perehdytysprosessissa. Tulosten analyysi tulee koostumaan teemahaastattelun avulla saadusta aineistosta. Haastattelut olivat onnistuneita ja niiden avulla saatiin kerättyä paljon arvokasta tietoa palveluohjaajien perehdytysprosessista. Haastateltavat olivat avoimia ja innokkaita olemaan osana palveluohjaajien perehdytyksen kehittämistä ja haastatteluiden avulla onnistuttiin keräämään

arvokasta tietoa palveluohjaajien nykyisestä perehdytyksestä ja sen mahdollisista kehityskohdeista. Analyysi tulee ensimmäisenä käsittelemään haastateltavien taustoja. Toisena on lyhyt analyysi olemassa olevasta palveluohjaajien perehdyttämisen prosessista toimeksiantajayrityksessä. Tämän jälkeen käydään läpi palveluohjaajien perehdytysprosessin kehitystarpeita, jotka tulivat esille palveluohjaajien sekä esihenkilöiden haastatteluissa. Viimeisenä tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen pohjalta luodut palveluohjaajien perehdytysprosessin kehittämisehdotukset. Haastateltavia henkilöitä saatiin yhteensä 11, joista neljä oli palveluohjaajia ja seitsemän esihenkilön roolissa toimivia tai aikaisemmin toimineita henkilöitä. Kuvio 6 kuvastaa haastateltujen palveluohjaajien ja esihenkilöiden osuutta kaikista haastatelluista henkilöistä. Analyysissä puhuttaessa aikaisemmin esihenkilönä toimineesta henkilöstä käytetään myös hänestä nimitystä esihenkilö.



Kuvio 6: Palveluohjaajien ja esihenkilöiden osuus haastatelluista henkilöistä

6.1 Haastateltavien taustat

Haastatelluista toimeksiantajayrityksen jäsenistä seitsemän toimii tällä hetkellä esihenkilön tai perehdyttäjän roolissa. Kaksi esihenkilöstä on vasta hetki sitten siirtynyt esihenkilön tehtäviin yrityksen sisällä. Seitsemästä haastatellusta, jotka tällä hetkellä toimivat esihenkilöinä kuudella on koulutus perehdyttäjänä toimimiseen tai jokin muu ihmisten ohjaamiseen liittyvä tutkinto. Yhdellä pidempi aikaisella esihenkilöllä, joka on toiminut yrityksessä jo monta vuotta ei ole koulutusta perehdyttäjänä toimimiseen. Lähes kaikilla haastatelluista esihenkilöillä on taustallaan perehdyttäjän koulutus ja he ovat saaneet koulutuksen, joko osana tutkintojaan, yrityksen ulkopuolisen koulutuksen tai yrityksen sisäisen koulutuksen perehdyttäjänä toimimiseen. Lähes kaikki haastatellut henkilöt, jotka kertoivat palveluohjaajan

perehdytyksen kehitystarpeista perehdyttäjän näkökulmasta, olivat toimineet esihenkilöinä 3-16 vuotta. Eräs perehdyttäjänä toiminut on vasta äskettäin siirtynyt esihenkilön tehtäviin. Kyseiset haastatellut henkilöt kertoivat perehdyttäneensä urallaan muutamia palveluohjaajia. Yhdellä esihenkilöllä on kesken hänen ensimmäinen palveluohjaajan perehdytyksensä.

Lähes kaikki haastatellut henkilöt, jotka kertoivat heidän kokemuksestaan palveluohjaajan perehdytyksen saaneena osapuolena, olivat saaneet perehdytyksen 2-9 vuotta sitten. Yksi palveluohjaaja oli saanut perehdytyksen 15 vuotta sitten. Puolet näistä haastateltavista oli saanut perehdytyksen kaksi tai kolme vuotta sitten. Kaikki henkilöt, jotka kertoivat kokemuksistaan perehdyttävänä palveluohjaajana, olivat siivousalan palveluohjaajia. Kyseisten henkilöiden koulutustaustat olivat hyvin vaihtelevat ja joukossa oli niin siivouksenalaan liittyvän koulutuksen saaneita kuin myös henkilöitä, joilla ei ollut minkäänlaista palveluohjaajan työhön liittyvää koulutusta sekä enemmän palveluohjaajan tehtäviin liittyvän koulutuksen saaneita.

6.2 Perehdyttäminen Yritys X:llä

Toimeksiantajayrityksessä ei tällä hetkellä ole olemassa ennalta suunniteltua perehdytysprosessia palveluohjaajien perehdyttämistä varten. Esihenkilöt ovat suunnitelleet omat perehdytysprosessinsa palveluohjaajien perehdyttämistä varten. Perehdytykseen on saatavilla yleisiä perehdytykseen soveltuvia materiaaleja, jotka sisältävät kaikkia työntekijöitä koskevia aihealueita, mutta palveluohjaajan roolia käsitteleviä materiaaleja ei ole luotu perehdyttämistä varten esihenkilöiden käyttöön. Esihenkilöt perehdyttävät työntekijöitä tällä hetkellä heidän oman osaamisensa mukaan ja lähes jokaisella esihenkilöllä on koulutus perehdyttäjänä toimimiseen. Perehdytyskokemus on hyvin vaihteleva palveluohjaajien välillä ja osa palveluohjaajista kokee saaneensa perehdytyksen, joka on antanut heille hyvät valmiudet palveluohjaajana toimimiseen. Osa palveluohjaajista kertoi heidän perehdytyksensä olleen hyvinkin puutteellinen tai lyhyt, jossa heille ei kerrottu heidän työtehtävistään syvällisesti eikä heille ole näytetty esimerkin kautta, miten heidän tulisi tehdä joitain työtehtäviä ja he ovat joutuneet itse oppimaan tekemään nämä työtehtävät. Palveluohjaajien saama perehdytys toimeksiantajayrityksessä on tällä hetkellä vaihteleva ja tämä ilmenee hyvin erilaisina perehdytyskokemuksina.

6.3 Perehdytyksen kehitystarpeet

Haastatteluissa esille nousivat palveluohjaajien työtehtäviä koskevat kirjalliset ohjeet. Palveluohjaajien työtehtäviä koskevia ohjeita ei tällä hetkellä ole olemassa ja kolme haastateltavaa toivat ohjeiden puuttumisen esille haastatteluissa. Kaksi näistä henkilöistä oli palveluohjaajia ja yksi vasta palveluohjaajan tehtävistä esihenkilön rooliin siirtynyt henkilö. Haastateltavat mainitsivat, miten palveluohjaajan työtehtäviä koskevat ohjeet voisivat olla hyvänä tukena uudella palveluohjaajalla perehdytyksen aikana. Haastatteluissa nousi esiin myös puute

ohjeistuksesta, miten palveluohjaajan työn arkea voidaan suunnitella. Yksi haastateltava palveluohjaaja nosti esiin puutteen ohjeistuksesta, miten palveluohjaajan tulisi suunnitella hänen työnsä arkea ja työtehtävien tekemistä. Tämä palveluohjaaja kertoi kokevansa epävarmuutta omassa tekemisessään siinä, miten usein hänen tulisi tehdä järjestelmäpuolen työtehtäviä tietokoneella ja milloin hänen puolestaan tulisi olla kentällä auttamassa. Tähän liittyen toinen palveluohjaaja oli kertonut, että joitakin työtehtäviä ei tehdä usein, jolloin on helppo unohtaa, miten jokin työtehtävä tuli tehdä tai miten sen tekemiseen tarvittavaa ohjelmaa käytettiin.

Haastatteluissa esille nousivat myös palveluohjaajan rooli. Neljä haastatelluista henkilöistä kertoi, miten he eivät täysin ymmärrä tai hahmota, mitä palveluohjaajan rooli tarkoittaa tai mitä tehtäviä siihen voi kokonaisuudessaan kuulua. Kolme palveluohjaajan roolin esiin nostaneista olivat esihenkilöitä ja yksi palveluohjaaja. Haastatteluissa toivottiin palveluohjaajan roolin määritelmän luomista, jotta se voidaan esimerkiksi viestiä tuleville palveluohjaajille rekrytointi vaiheessa, jotta palveluohjaajaksi hakeva ymmärtää minkälaiseen työtehtävään hän on hakemassa. Palveluohjaaja roolin maininnut palveluohjaaja kertoi, että hän ei täysin ymmärrä palveluohjaajan roolin kokonaiskuva.

Haastatelluista esihenkilöistä kaksi mainitsivat palveluohjaajien perehdytysmateriaalien puutteen. Esihenkilöt nostivat esille, että palveluohjaajan perehdyttämiseen ei ole luotu perehdytysmateriaaleja, joita voitaisiin käyttää perehdyttämisen tukena. Esihenkilöillä on saatavilla yleisen perehdyttämiseen tarkoitettuja perehdytysmateriaaleja, jotka soveltuvat kaikkia työntekijöitä koskevien asioiden perehdyttämiseen, mutta erityisesti palveluohjaajan perehdyttämiseen tarkoitettuja roolikohtaisia perehdytysmateriaaleja ei ole ennestään luotu perehdytyksen tueksi. Kaksi esihenkilö mainitsi haastatteluissa perehdytyslomakkeen tai tarkistuslistan luomisen, jotta palveluohjaajan perehdytyksen etenemistä voitaisiin seurata ja nähtäisiin mitä palveluohjaajalle on perehdytetty, jotta voidaan varmistua siitä, että perehdytyksen aikana kaikkia asiat tulevat käytyä läpi. Yksi haastateltava esihenkilö kertoi, että palveluohjaajien perehdytysmateriaalien suunnittelu kaikkien esihenkilöiden käyttöön ei välttämättä ole mahdollista, koska kaikkien palveluohjaajien työtehtävät eivät ole samanlaiset.

Yksi esihenkilö toi esille myös, miten palveluohjaajien osaamista olisi yleisesti hyvä kirjata enemmän ylös esihenkilöiden käytettäväksi, jotta he voivat helposti nähdä mitä osaamista palveluohjaajalla on. Kaksi esihenkilö mainitsi haastatteluissa, miten perehdytysmateriaalien olisi hyvä olla sähköisessä muodossa. Tällä tarkoitettiin niin mahdollisia tulevia perehdytysmateriaaleja sekä jo nykyisin olemassa olevia materiaaleja. Perehdytysmateriaalien sähköistämällä voitaisiin helpottaa perehdytystä ja perehdytysmateriaalit olisivat helposti saatavilla sähköisessä muodossa.

Palveluohjaajien haastatteluissa nousi esiin myös perehdytykseen käytetty aika. Haastateltavista palveluohjaajista kaksi mainitsi, että he ovat saaneet heikon tai lyhyen perehdytyksen. Myös kaksi haastatelluista esihenkilöistä kertoi, että he ovat saaneet heikon perehdytyksen aloittaessaan palveluohjaajina. Perehdytys on osalla haastateltavista ollut lyhyt ja kaikkia työtehtäviä ei välttämättä olla käyty läpi perehdytyksen aikana. Perehdyttäminen on käyty joidenkin palveluohjaajien kohdalla nopeasti jättäen osan työtehtävistä kokonaan kouluttamatta tai ne on koulutettu vain pintapuoleisesti, eikä työtehtävien tekemistä ole opetettu syvällisesti. Perehdyttämiseen ei ole siis käytetty riittävästi aikaa, jotta palveluohjaajalle olisi koulutettu, perusteellisesti kaikki hänen työtehtävänsä. Haastatteluissa kävi ilmi myös, miten heikon perehdytyksen saaneet palveluohjaajat ovat joutuneet itse oppimaan, kuinka jotkin työtehtävät tulee tehdä.

Yksi haastatelluista palveluohjaajista kertoi saaneen täydellisen perehdytyksen hänen työtehtäviinsä. Hän kertoi, että ei muuttaisi mitään hänelle annetusta perehdytyksestä ja hän on saanut hyvän ohjeistuksen tehtäviin, joita hänelle on annettu. Palveluohjaajalle on esimerkiksi näytetty esimerkin kautta, miten tietokoneella tehtävät työtehtävät tulee tehdä. Palveluohjaaja kertoi myös tunteneensa alusta asti olevansa vahvasti osa työyhteisöä ja saaneensa aina apua ja tukea työtehtävissä, mikäli hän on sellaista tarvinnut perehdyttämisen aikana sekä myös perehdyttämisen jälkeen.

Yksi esihenkilö toivoi palveluohjaajien perehdyttämisen tueksi koulutuksia ja verkkokursseja. Koulutuksilla ja verkkokursseilla perehdytettäisiin uusia palveluohjaajia ja siirrettäisiin perehdyttämisen työkuormaa pois esihenkilöiltä. Esihenkilö toi haastattelussa esille heidän kohtaan aikaansaamaa aikatauluhaasteita, joita koulutuksilla ja verkkokursseilla voitaisiin helpottaa. Esihenkilöillä ei välttämättä ole aikaa muiden työn kiireiden ohella toteuttaa perusteellista perehdytystä ja kouluttaa kaikkia palveluohjaajille kuuluvia tehtäviä syvällisesti perehdytyksen aikana. Eräs esihenkilö mainitsi hänen haastattelussaan, että toivoisi hänellä olevan enemmän aikaa kysyä palveluohjaajalta perehdytyksen aikana, miten hänen työtehtävänsä ovat onnistuneet. Myös ajanhallinta tuli esille esihenkilön haastattelussa ja siihen toivottiin koulutusta, jotta palveluohjaajat sekä esihenkilöt osaisivat suunnitella oman aikansa käyttöä. Yksi esihenkilö mainitsi myös haastatteluiden aikana kokevansa tarpeelliseksi saada lisäkoulutusta perehdyttämisen toteuttamisesta.

6.4 Kehittämisehdotukset

Haastatteluissa nousi esiin useita palveluohjaajien perehdytysprosessin kehitystarpeita. Haastatteluissa kehitystarpeina korostuivat etenkin perehdytysmateriaalit sekä ohjeet perehdyttämiseen. Muita kehitystarpeita olivat myös perehdytyslomake, verkkokurssit ja koulutukset sekä palveluohjaajan roolin määrittelyn luominen. Palveluohjaajien perehdytysprosessia voitaisiin kehittää etenkin suunnittelemalla palveluohjaajan perehdytysmateriaaleja sekä ohjeita

esihenkilöiden ja muiden palveluohjaajia perehdyttävien henkilöiden käytettäväksi. Perehdytysmateriaalien sekä ohjeiden avulla voitaisiin tukea perehdytyksen toteuttamista. Ohjeiden avulla voidaan tukea palveluohjaajan perehdyttämistä antamalla apua perehdyttäjälle esimerkiksi siihen mitä asioita tulisi perehdyttää ja kuinka perehdyttäminen kannattaisi toteuttaa. Materiaalien ja etenkin sähköisten materiaalien avulla voidaan helposti kouluttaa palveluohjaajalle hänen työtehtävistään ja tehdä tiedosta helposti omaksuttavaa käyttämällä esimerkiksi erilaisia visuaalisia keinoja perehdytysmateriaaleissa. Koska palveluohjaajien työtehtävät ovat vaihtelevia materiaalien ja ohjeiden suunnittelu voi olla haastavaa. Olisi kuitenkin perehdytyksen kannalta hyödyllistä, jos palveluohjaajien perehdyttämistä varten saataisiin luotua edes pintapuoleiset ja osaa palveluohjaajien tehtäviä ohjeistavat materiaalit, jotka auttaisivat esihenkilöitä ja tukisivat perehdytyksen toteuttamista.

Palveluohjaajien perehdytysprosessia voitaisiin kehittää myös suunnittelemaan palveluohjaajien perehdyttämiseen tarkoitettu perehdytyslomake. Perehdytyslomakkeella voitaisiin seurata perehdytyksen etenemistä ja varmistaa, että kaikki tarvittava sekä oleellinen tulee perehdytettyä palveluohjaajille. Perehdytyslomakkeen olisi myös hyvä olla sähköinen, jolloin lomake kulkisi helposti mukana ja se olisi lähes aina saatavilla. Sähköisen perehdytyslomakkeen avulla palveluohjaajan oppimista olisi helppo seurata ja pysyä ajan tasalla palveluohjaajan osaamisesta. Olisi myös hyödyllistä kirjata ylös sähköiseen tietokantaan palveluohjaajien osaamista, jotta esihenkilöiden olisi helppo nähdä ja seurata mitä osaamista palveluohjaajilla on senkin jälkeen, kun perehdytys on päättynyt.

Kehittämissuhteiksi ovat myös verkkokurssit sekä koulutukset. Ajan puute vaikutti haastattelujen perusteella olevan yksi suurimmista syistä miksi jotkin palveluohjaajat ovat saaneet heikon perehdytyksen. Verkkokurssien ja koulutusten avulla voitaisiin vähentää esihenkilöltä tai muulta perehdyttäjältä tarvittavaa aikaa, jota perehdyttäminen vaatii. Verkkokurssit ja koulutukset mahdollistaisivat esimerkiksi palveluohjaajan itsenäisen opiskelun. Verkkokurssit ja koulutuksia voitaisiin käyttää uuden palveluohjaajan perehdyttämiseen niin paljon kuin näiden avulla on mahdollista perehdyttää palveluohjaajan roolista ilman, että perehdyttäjän tarvitsee sijoittaa omaa aikaansa perehdyttämiseen. Koulutuksilla ja verkkokursseilla perehdyttämisprosessin työkuormasta voidaan tehdä perehdyttäjälle jopa huomattavasti kevyempi ja perehdyttäjä voi käyttää enemmän aikaa perusteellisemmän perehdytyksen antamiseen niissä asioissa, joita hänen on pakko perehdyttää itse ja joita ei voida perehdyttää verkkokurssien koulutusten tai muiden keinojen avulla.

Viimeinen kehitysehdotus on palveluohjaajan roolin määritelmän luominen. Palveluohjaajan roolista tulisi antaa esihenkilöille sekä palveluohjaajille selkeä kuva. Esihenkilöiden ja palveluohjaajien haastatteluissa oli noussut esille ymmärrys palveluohjaajan tehtävistä ja mitä palveluohjaajan tehtävät voivat pitää sisällään. Palveluohjaajilla voi olla moninaisia tehtäviä, joka vaikeuttaa kaiken kattavan palveluohjaajan roolin määritelmän luomista, mutta

palveluohjaajan rooli tulisi kuitenkin pyrkiä kuvaamaan edes pintapuolisesti tai osittain, jotta se pystytään viestimään esihenkilöille ja nykyisille sekä tuleville palveluohjaajille.

7 Lopuksi

Opinnäytetyön seitsemännessä ja viimeisessä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tekijän omaa pohdintaa tutkimuksen toteuttamisesta, oliko tutkimus onnistunut sekä oliko tutkimusmenetelmän valinta onnistunut. Tämän lisäksi tässä luvussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä kerrotaan, miten opinnäytetyön jälkeen palveluohjaajien perehdytysprosessin kehittämistä tullaan jatkamaan toimeksiantajayrityksessä tämän opinnäytetyön jälkeen. Viimeisenä tässä luvussa on opinnäytetyön yhteenveto, jossa tiivistetään yhteen opinnäytetyön keskeinen sisältö.

7.1 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimuksen toteutus oli onnistunut. Tutkimusmenetelmän valinta oli opinnäytetyön aloittamisesta lähtien selkeä ja haastattelut onnistuivat hyvin. Vaihtoehtoisena tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä olisi voinut käyttää esimerkiksi työpajaa, joka olisi voinut olla mielenkiintoinen toteuttaa, mutta mahdollisesti haastavampi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden aikataulujen vuoksi. Haastatteluiden toteuttamisessa haasteena vaikutti olevan opinnäytetyön tekijän näkökulmasta juuri haastatteluun valikoitujen henkilöiden aikataulut, sillä osalle haastateltavista jouduttiin lähettämään useampi muistutus sopivan haastattelujan ilmoittamisesta. Haastattelut saatiin kuitenkin lopulta toteutettua ja niiden avulla saatiin selville paljon erilaisia perehdytys kokemuksia ja niiden pohjalta esiin nostettiin monia kehityskohteita.

Opinnäytetyö on osa toimeksiantajayrityksen suurempaa kehitysprojektia rakentaa palveluohjaajien perehdytysohjelma, jolla on selvästi merkitystä tulevaisuudessa esihenkilöiden sekä palveluohjaajien kannalta. Haastatteluiden aikana palveluohjaajat ja esihenkilöt antoivat positiivista palautetta opinnäytetyön sekä itse isomman projektin tavoitteesta ja monet heistä pitivät projektia arvokkaana kehityksenä, jonka tuloksia he jäivät odottamaan innolla. Opinnäytetyö vaikuttaa olevan haastatteluiden perusteella osa projektia, jonka tavoitteelle on käyttöä toimeksiantaja yrityksessä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden pohdinta voidaan Puusan ja Juutin (2020, luku 11) mukaan tiivistää kolmeen käsitteeseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus koostuu tutkimuksen uskottavuudesta, luotettavuudesta sekä eettisyydestä. Nämä termit ovat abstrakteja ja epäselviä kokonaisuuksia, jotka yhdistyvät toisiinsa. Jokainen näistä termeistä on

oleellinen osa tutkimuksen luotettavuutta ja ilman yhtäkin niistä tutkimus menettää luotettavuutensa.

Tutkimuksen uskottavuus tarkoittaa sitä, miten tutkimusta lukevat henkilöt luottavat tutkimuksen tulosten olevan totta ja että tutkimuksen tulokset on kerätty asianmukaisesti sekä tutkimuksen saadut tulokset on analysoitu huolellisesti. Uskottavan laadullisen tutkimuksen tulee vakuuttaa myös lukijat, jotka eivät ennestään tunne tutkimuksen aihetta. Tutkimuksen raportin on kuvattava ilmiötä todentuntuaisesti, jotta lukija voidaan vakuuttaa siitä, että tutkimuksen ilmiöt ovat todella tapahtuneet ja ne kuvataan asianmukaisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen lukija pystytään vakuuttamaan tutkijan olevan ammattitaitoinen. Lukijalle tulee vakuuttaa jokaisessa tutkimusvaiheessa, että tutkijan valitsemat tutkimusmenetelmät ja lähestymistavat ovat sopivat tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja niiden avulla pystytään toteuttamaan toivottu tutkimus. Tällä tavoin lukija voidaan vakuuttaa siitä, että ilmiö on tapahtunut niin kuin sen kerrotaan tutkimuksessa tapahtuneen. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.)

Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksen toteuttamiseksi tutkija on noudattanut tutkimuksen eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien ja analyysin tulee noudattaa kriteerejä, jotka noudattavat hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuoria. Tutkimuksen tulee tuottaa hyviä asioita sen kohteena oleville henkilöille eikä sen toteuttamisesta saa aiheutua heille haittaa. Tämän tekee haastavaksi se, että ihmiset ovat riippuvaisia toisistaan ja entistä enemmän yhteydessä toisiinsa nykyisessä tiedonvälityksen maailmassa. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.) Eettisiä periaatteita noudattavan tutkimuksen on oleellista kunnioittaa tutkittavan toimivien henkilöiden yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta, ihmisarvoa sekä muita oikeuksia. Tutkimuksen eettisyyteen periaatteisiin kuuluu myös kaikkien tutkimuksen aikana ilmenneiden tulosten kertomista. Tutkijana toimivan henkilökohtaiset mielipiteet eivät saa vaikuttaa tutkimuksen tulosten ilmoittamiseen ja tulkintoihin vääristävästi. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Opinnäytetyön tutkimus on uskottava. Opinnäytteessä lukijalle kerrotaan tutkimuksen aihe ja miksi tutkimus tehdään. Ennen tuloksia luodaan kokonaiskuva tutkimuksen taustasta ja annetaan pohjustusta itse tutkimukselle. Lukijalle kerrotaan pintapuoleisesti mutta selkeästi, minäkälaisen yrityksen sisällä tutkimus tehdään, ja yrityksestä mainitaan tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot. Tämän lisäksi kerrotaan ketkä työntekijät yrityksen sisällä ovat osana tutkimusta ja toimivat tutkimuksen aineistona. Työntekijöistä kerrotaan lukijalle heidän taustansa ja roolistaan annetaan lukijalle tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Lukijalle kerrotaan opinnäytetyössä myös tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä. Osana tutkimuksen kokonaiskuvan luomista lukijalle kerrotaan laajasti tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä käyttäen useita ja monipuolisia lähteitä. Lukijalle kerrotaan esimerkiksi mitä

perehdyttäminen on, mikä on perehdyttämisen tarkoitus ja tavoite, mitä perehdytysprosessi sisältää, mikä on perehdyttäjän rooli perehdytyksessä sekä miten perehdyttämisestä on säädetty laissa.

Tutkimus on myös luotettava. Opinnäytteessä kerrotaan lukijalle myös, miksi tutkimusaihetta on haluttu tutkia ja mitä tutkimusmenetelmiä käyttäen tutkimus on tehty tulosten saavuttamiseksi. Opinnäytetyön tutkimustulokset luvussa lukijalle kerrotaan, että tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua ja miten teemahaastattelun avulla pyritään selvittämään palveluohjaajien perehdytysprosessin kehitystarpeita ja näitä kehitystarpeita pystytään saamaan selville haastatteleamalla palveluohjaajia sekä esihenkilöitä. Lukija vakuutetaan oikean tutkimusmenetelmän valinnasta kertomalla, miten palveluohjaajat sekä esihenkilöt pystyvät antamaan kuvan nykyisen perehdytysprosessin tilasta ja tuovat ilmi siinä olevat kehitystarpeet pohjautuen heidän omiin kokemuksiinsa palveluohjaajien perehdytysprosessista.

Tutkimuksen toteuttamisessa noudatettiin hyviä eettisiä periaatteita. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on olla osa palveluohjaajien perehdytysprosessin kehittämisprojektia. Tutkimuksen tavoitteella on siis positiivinen vaikutus organisaation työyhteisöön ja noudattaa näin olleen tutkimuksen toteuttamisen hyviä eettisiä periaatteita. Tutkimus toteuttaminen ei myöskään ollut haitaksi työyhteisölle ja sen työntekijöille. Tutkimuksen toteuttamisessa noudatettiin hyviä eettisiä periaatteita kunnioittamalla haastateltujen palveluohjaajien ja esihenkilöiden yksityisyyttä jättämällä henkilöiden nimet sekä tarkemmat tunnistettavat henkilötiedot pois tutkimuksen raportista. Opinnäytetyössä ei myöskään paljasteta toimeksiantajayritystä, joka myös vähentää haastateltavien tunnistettavuutta. Palveluohjaajia ja esihenkilöitä kohdeltiin kunnioittavasti haastatteluissa ja heidän annettiin tuoda esiin heidän omia mielipiteitään sekä kokemuksiaan avoimesti. Nämä mielipiteet ja kokemukset on kerrottu tutkimuksessa muuttamatta niitä sisällöllisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 8) mukaan myös reliabeliuden sekä validiuden kannalta. Reliabelius tarkoittaa, että tutkimus on luotettava, kun saadaan sama tulos tutkimalla samaa henkilöä vähintään kaksi kertaa eivätkä eri tutkimuskertojen tulokset eroa toisistaan. Reliabeliudella voidaan tarkoittaa myös sitä, että kaksi tutkijaa saavat samanlaisen tuloksen tekemällä saman tutkimuksen. Validiuden käsite puolestaan tarkoittaa, että koskeeko tutkimus sen tarkoitettua aihetta ja onko siinä käytetty käsitteitä, jotka liittyvät tutkittuun ilmiöön. Reliabeliuden kannalta tutkimuksen luotettavuus on heikompi, sillä tutkimuksessa ei ole tutkittu samoja henkilöitä kuin kerran. Tutkimusta on tehty käyttäen vain yhtä tutkimusmenetelmää, eikä tutkimusta ole toistettu uudestaan tutkimukseen osallistuneille henkilöille. Tutkimuksen luotettavuutta olisi nostanut haastattelujen toistaminen uudestaan tai toteuttamalla tutkimus uudelleen käyttäen eri tutkimusmenetelmää. Validiuden kannalta tutkimus on kuitenkin luotettava. Tutkimuksessa on aloitettu tutkimalla palveluohjaajien perehdytysprosessin kehitystarpeita ja aiheesta on pysytty

läpi tutkimuksen. Haastattelut ovat koskeneet palveluohjaajien perehdytysprosessia ja niiden pohjalta on saatu kerätty monenlaisia palveluohjaajien perehdytysprosessiin liittyviä kehitysehdotuksia.

7.3 Miten perehdytyksen kehittämistä jatketaan

Tämän opinnäytetyö on osa Yritys X:n suurempaa projektia rakentaa palveluohjaajien perehdytysohjelma. Opinnäytetyön tavoite on Yritys X:n palveluohjaajien perehdytysprosessin kehitystarpeiden kartoitus. Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset tulevat olemaan osa perehdytysprosessin kehittämistä, jota jatketaan Yritys X:llä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kehittämällä suunnitelmallinen palveluohjaajien perehdytysohjelma. Projektin lopullisena tavoitteena on tarjota tuleville palveluohjaajille perehdytys, joka valmistaa ja kouluttaa heidät palveluohjaajan rooliin ja sen haasteisiin toimeksiantajayrityksessä sekä varmistaa palveluohjaajien ammattitaitoisuuden heidän tehtävissään.

7.4 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli palveluohjaajien perehdytysprosessin kehittämistarpeiden kartoitus. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen avulla oli tarkoitus saada selville, miten toimeksiantajayrityksen palveluohjaajien perehdytysprosessia voitaisiin kehittää kartoittamalla perehdytyksen kehitystarpeita. Opinnäytetyö toimii osana toimeksiantajan isompaa projektia rakentaa palveluohjaajien perehdytysohjelma. Opinnäytetyön teoria osuus käsittelee laajasti perehdyttämistä ja sen sisäisiä aihekokonaisuuksia, kuten perehdytysprosessia, perehdyttäjän roolia, perehdytyksen tavoitteita ja tarkoitusta. Teoria on koottu käyttäen useita monipuolisia ja luotettavia lähteitä. Lähteinä on käytetty painettuja ja sähköisiä kirjoja, tutkimuksia sekä artikkeleita. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla pystytään syventymään perehdytyksen käyneiden henkilöiden kokemuksiin perehdytyksestä ja miten perehdytystä voitaisiin heidän mielestään kehittää. Haastatteluihin osallistui yhteensä 11 toimeksiantajayrityksen työntekijää. Haastatelluista neljä olivat palveluohjaajia ja seitsemän esihenkilöitä.

Haastatteluiden avulla saatiin selville palveluohjaajien perehdytyksessä olevia puutteita ja miten perehdytystä voitaisiin kehittää. Haastatteluissa saatiin selville, että palveluohjaajien perehdytykseen ei ole suunniteltu kaikkien esihenkilöiden käyttöön materiaaleja tai ohjeita perehdytyksen tueksi. Myös palveluohjaajien perehdyttämiseen suunnitellut lomakkeet voisivat olla keino tukea esihenkilöitä palveluohjaajien perehdyttämässä. Materiaalien, ohjeiden sekä lomakkeiden toivottiin olevan myös sähköisessä muodossa. Lomakkeiden, ohjeiden ja muiden perehdytysmateriaalien suunnittelu on kuitenkin haastavaa palveluohjaaja kohtaisesti vaihtelevien työnkuvien takia. Palveluohjaajien työnkuvien eroavaisuudet vaikeuttavat perehdytysmateriaalien suunnittelua, jotka palvelisivat niiden tarkoitus kattaen erilaisten palveluohjaajien perehdytystarpeet. Tämän lisäksi haastatteluiden avulla saatiin selville, että

kaikille palveluohjaajille ei ole onnistuttu antamaan perusteellista perehdytystä ja osa esihenkilöistä ei ole ajallisesti kyennyt antamaan perusteellista perehdytystä. Ajan puutetta voitaisiin korjata verkkokursseilla ja koulutuksilla, joilla vähennetään esihenkilöiltä vaadittavaa aikaa, joka heidän tarvitsee käyttää palveluohjaajien perehdyttämiseen. Haastatteluiden aikana nousi esiin myös palveluohjaajien sekä esihenkilöiden ymmärrys palveluohjaajan roolista. Osa palveluohjaajista sekä esihenkilöistä eivät täysin hahmottanut palveluohjaajan roolia yrityksessä ja mitä tehtäviä sekä vastuita palveluohjaajalle voi kuulua. Tämä vaatisi palveluohjaajan roolin määritelmän luomista.

Teemahaastattelut olivat onnistuneita ja niiden avulla saatiin selville paljon arvokasta tietoa palveluohjaajien perehdytyksestä. Kerätty aineisto tulee olemaan oleellista tietoa osana suurempaa projektia suunniteltaessa palveluohjaajien perehdytysohjelmaa. Palveluohjaajien perehdytysprosessin kehittäminen ja suunnittelu jatkuu toimeksiantajayrityksessä opinnäytetyön jälkeen.

Lähteet

Painetut

Arthur, D. 2019. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. 6. painos. New York: HarperCollins Leadership.

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

Sähköiset

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoiva työsuoja. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 16.2.2025. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-ty-onopastus-ennakoivaa-tyosuoja/>

Bell, T. 2021. Onboarding: Improving Employer and Employee Relations. Certified Public Manager Applied Research 5 (1). Viitattu 21.4.2025. <https://scholar-works.sfasu.edu/cpmar/vol2/iss1/1/>

Bowers, B. S., Thal, A. E. & Elshaw, J. J. 2023. Onboarding: just how important is it? Strategic HR Review 22 (5), 164-168. Viitattu 16.4.2025. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/shr-06-2023-0039/full/html>

Bridger, E. 2022. Employee Engagement: A Practical Introduction. 3. painos. E-kirja. London: Kogan Page.

Dávila, N & Piña-Ramírez, W. 2018. Effective Onboarding (What Works in Talent Development). E-kirja. Alexandria: Association for Talent Development.

Eklund, A. 2023. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 3. painos. E-kirja. Espoo: Impact.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus, luku 2.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. E-kirja. Helsinki: Edita.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Jyväskylän yliopisto 2025. Laadullinen tutkimus. Viitattu 17.4.2025. <https://sites.apptest.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kallinen, T & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 22.4.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimus-etiikka-ihmistieteissa/>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2015. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Lauby, S. 2016. Manager Onboarding: 5 Steps for Setting New Leaders Up for Success. E-kirja. Alexandria: Society For Human Resource Management.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino, luku 4.

Spector, P. 2022. Job Satisfaction: From Assessment to Intervention. E-kirja. New York: Routledge.

Työsuojelu. 2025. Opetus ja ohjaus. Viitattu 16.4.2025. <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-ty-opaikalla/opetus-ja-ohjaus>

Työterveyslaitos. 2025. Kunnollinen perehdytys kannattaa aina. Viitattu 16.4.2025. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>

Työturvallisuuslaki 738/2002

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Julkaisemattomat lähteet

Informantti. 2025. Yritys X.

Yritys X 2024.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	10
Kuvio 2: Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (Eklund 2023)	14
Kuvio 3: Perehdytysprosessi (mukaillen Viitala 2021, 83).....	16
Kuvio 4: Työntekijän osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009; Kupias, Peltola & Pirinen 2015)	22
Kuvio 5: Esimerkki ajatuskartasta, joka kuvaa taitavan perehdyttäjän ominaisuuksia (Eklund 2023)	23
Kuvio 6: Palveluohjaajien ja esihenkilöiden osuus haastatelluista henkilöistä	43

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko (palveluohjaaja)	57
Liite 2: Teemahaastattelun runko (esihenkilö)	58
Liite 3: Sähköposti haastateltaville	59

Liite 1: Teemahaastattelun runko (palveluohjaaja)

Palveluohjaaja

Taustatiedot

- Miten kauan olet ollut roolissa?
- Millä alalla olet palveluohjaaja?
- Minkälainen koulutustausta sinulla on? mikä?

Perehdyttäminen Yritys X:llä

- Muistatko omaa perehdytystäsi?
- Voisitko kuvailla mitä perehdytyksessä tapahtui?
- Miten koit roolisi palveluohjaajana perehdyttämisen jälkeen?
- Oliko sinulla tilanteita perehdytyksen jälkeen, kun koit, että et tiedä mitä pitäisi tehdä jossain tilanteessa?
- Koitko että perehdytyksen jälkeen ymmärsit työtehtäväsi ja vastuusi?
- Oliko perehdytys tarpeeksi kattava, jotta tiesit mitä tehtäviisi kuuluu?
- Koitko onnistuneesi ja oppineesi perehdytyksen aikana?
- Oliko perehdytys monipuolinen ja kiinnostava? Miten tämä toteutettiin?

Perehdyttämisen kehittäminen

- Miten perehdytystä voisi mielestäsi kehittää?
- Mitä perehdytyksestä puuttui? Olisiko jostain pitänyt kertoa enemmän tai ohjeistaa paremmin?
- Minkälaista tukea perehdyttämisessä tarvitaan, jotta perehdytys toimii ja onnistuu?
- Puuttuuko jonkin aihekokonaisuus perehdytyksestä kokonaan?
- Onko jotain muuta? toiveita?
- Muuta palautetta, mietteitä?

Liite 2: Teemahaastattelun runko (esihenkilö)

Esihenkilö

Taustatiedot

- Miten kauan olet ollut roolissa?
- Minkälainen koulutustausta sinulla on?
- Oletko itse toiminut palveluohjaajan työtehtävissä?
- Oletko saanut koulutuksen perehdyttää työntekijöitä?

Perehdyttäminen Yritys X:llä

- Voisitko kuvailla mitä palveluohjaajan perehdytykseen kuuluu?
- Miten varmistat, että palveluohjaaja tulee perehdytettyä?
- Onko perehdytyksessä kohtia, jotka tuottavat palveluohjaajille ongelmia tai kestävät kauan oppia?
- Onko sinulle annettu ohjeet mitä perehdytyksen tulisi kattaa?
- Oletko saanut tarvittavat resurssit ja materiaalit perehdyttämisen toteuttamiseksi?
- Miten teet perehdytyksestä kiinnostavan (monipuolisen)?

Perehdyttämisen kehittäminen

- Miten perehdytystä voisi mielestäsi kehittää?
- Oletko oppinut jotain perehdyttämisestä mitä ei ollut koulutettu?
- Mitä perehdytyksestä puuttui?
- Puuttuuko jonkin aihekokonaisuus perehdytyksestä kokonaan?
- Minkälaista tukea perehdyttämisessä tarvitaan, jotta perehdytys onnistuu?
- Onko jotain muuta? toiveita?
- Muuta palautetta, mietteitä?

Liite 3: Sähköposti haastateltaville

Hei,

Osana palveluohjaajien perehdytyksen kehittämistä haluttaisiin haastatella teitä tavoitteena kartoittaa, miten palveluohjaajien perehdyttämistä voitaisiin parantaa. Haastattelu on noin 30–40 minuuttia Teamsissä. Antamianne tietoja tullaan käsittelemään luottamuksellisesti eikä henkilöllisyyttänne paljasteta opinnäytetyössä. Haastattelu tulee keskittymään kolmeen teemaan: teidän taustatietoihinne, perehdytys [REDACTED] ja perehdyttämisen kehittäminen.

Voit ilmoittaa sinulle sopivan haastatteluajan Calendlyssä. Käyttäen linkkiä [https://calendly.com/\[REDACTED\]](https://calendly.com/[REDACTED]). Jos linkki ei aukea klikkaamalla voit kopioida sen suoraan selaimen hakukenttään. Linkki vie sinut kalenteriin, jossa voit valita sinulle sopivan ajan valitsemalla päivän, jonka jälkeen näet vapaana olevat ajat. Seuraavaksi valitse sinulle sopivaa aikaa ja paina "Next". Kirjoita tämän jälkeen tuleviin kenttiin nimesi ja sähköpostisi ja paina "Schedule Event". Nyt sivuston pitäisi näyttää "You are scheduled" ja haastattelun päivä sekä aika, jonka valitsit ja olet nyt ilmoittanut sinulle sopivan ajan haastattelulle ja voit sulkea sivun. Lähetän valitsemallesi päivälle ajastetun Teams-linkin myöhemmin opiskelijasähköpostistani, joka on Riku.Hietala@student.laurea.fi. Hyväksythän sähköpostiin tulleen kokouskutsun painamalla "Kyllä".

Mikäli sinulla on ongelmia haastatteluajan ilmoittamisen kanssa tai kalenterista ei löydy sinulle sopivaa aikaa voit laittaa minulle viestiä ja voimme yhdessä suunnitella ajan, joka sopisi sinulle paremmin.

Yst,

Riku Hietala