



Perehdyttämisen nykytilanteen selvitys ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Joona Seppälä
Ville Tarvonen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Perehdyttämisen nykytilanteen selvitys ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Joona Seppälä & Ville Tarvonen

Liiketalous

Opinnäytetyö

Huhtikuu / 2024

Joona Seppälä, Ville Tarvonen

Perehdyttämisen nykytilanteen selvitys ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Vuosi

2024

Sivumäärä

52+12

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä toimeksiantajalle selvitys uuden työntekijän perehdyttämisen nykytilanteesta ja tuottaa tutkielman perusteella kehitysehdotuksia organisaation perehdytysprosessin kehittämiseksi. Idea tutkielman suorittamiselle lähti opinnäytetyön tekijöiden omasta halusta kehittää perehdyttämisen tasoa Suomessa, ja tämän kaltaista selvitystä kaipaava organisaatio löytyi nopeasti tekijöiden henkilökohtaisten verkostojen kautta. Toimeksiantajaorganisaatioksi valikoitui kansainvälinen suuryritys teknologiateollisuuden toimialalta.

Opinnäytetyön aiheeseen liittyviä opintoja oli tekijöillä paljon jo opintojen aikana, joten perehdyttämisen teoreettiseen osuuteen tutustuminen oli jo tehty ennen toimeksiannon aloittamista. Raportin teoriaosuudessa selvitettiin mitä perehdyttäminen on, mitä osa-alueita ja toimintamalleja siihen kuuluu sekä se, mistä hyvä perehdyttäjä on tehty. Teoriaosuudessa pohdittiin myös organisaation jatkuvan oppimisen- ja kehittymisen mallia, jonka kautta tutkittiin keinoja estää organisaation paikalleen jääminen tämän kehitystyön jälkeen.

Varsinainen kehittämisprojekti aloitettiin tutustumalla organisaatiosta saatavilla olevaa dataa liittyen perehdytysprosessiin. Tutkielmaa jatkettiin luomalla teemahaastattelun teemat sekä runko, ja kutsumalla kaikki viime vuosina perehdytyksiä tehneet esihenkilöt osallistumaan keskustelemaan perehdyttämisen kehittämisestä. Haastattelukutsujen lisäksi luotiin oma kysely lähetettäväksi kaikille viime vuosina aloittaneille uusille työntekijöille. Kahden tutkimusmenetelmän tulokset koottiin yhteen ja niistä tehtiin vertaileva analyysi sekä johtopäätöksiä perehdytysprosessin nykytilanteesta.

Analyysin ja johtopäätösten perusteella kehitettiin ja ehdotettiin toimeksiantajaorganisaatiolle neljää eri kehittävää toimenpidettä, joiden kautta organisaatio voisi parantaa perehdytysprosessia ja perehdytysosaamistaan sekä saavuttaa jatkuvan kehittymisen kulttuurin. Keskeisimmät kehittämiskohteet löytyivät organisaation perehdytysvastaavien perehdytysosaamisesta sekä perehdytysuunnitelman luomisesta. Muita kehittämisen kohteita löytyi saatavilla olevassa koulutusmateriaalissa ja kokonaisvaltaisessa organisaation toiminnan ymmärtämisessä.

Asiasanat: Perehdyttäminen, perehdyttäjä, kehittäminen

Joona Seppälä, Ville Tarvonen

Research and development of an expert organization's orientation processes

Year

2024

Pages

52+12

The purpose of this thesis was to carry out a survey for the contracting organization about their orientation processes and produce developmental measures to further improve the process. The idea to carry out a project of this sort surfaced from the authors own will to improve the level of job orientation in Finland. Contracting organization that needed this kind of developmental survey, was easily found through the authors' personal network. The organization is a large global enterprise that operates in technology industry.

The authors had a lot of studies related to the subject of the thesis during their studies, so getting to know the theoretical part of the induction had already been mostly made before starting to work on the assignment. In the theoretical part of the project, the author explore expounds what job orientation is, what areas and operating models it involves, and how a good leader or mentor in orientation is made. The theoretical part also focused on the organization's continuous learning and developmental models, through which was explored ways to prevent the organization from remaining in place after this development work.

The project was started by exploring the organizations previous data regarding their orientation processes. The thesis continued by creating a list of themes and a set of questions for interview process. Invite to the interviews were sent to the contracting authority's leaders that had been a part of new employees' orientation process within the last years. Besides the interviews, a questionnaire was created to carry out supportive data collections from the new employees that were orientated by these leaders. Together the two data collection measures formed a database of knowledge, from which a comparing analysis and conclusions about present situation was made.

Based on the analysis and conclusions, four different developing measures were created and proposed for the contracting authority to improve their orientation processes and leadership skills to achieve a culture of continuous improvement. The key areas for improvement were found in the organization's leaders' orientation skills and the creation of a proper orientation plan. Other areas of development were found in the organizations training material and in new employees' comprehensive understanding of the whole corporation's operations.

Keywords: Induction, orientation, development

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Perehdyttäminen	8
2.1	Kattavan perehdytyksen merkitys	8
2.2	Perehdyttämiseen valmistautuminen	11
2.3	Perehdyttämisen toimintamalleja	13
2.4	Perehdyttäjänä toimiminen	14
2.5	Hyvä perehdyttäjä	15
2.6	Oppiva organisaatio.....	18
3	Tutkielman toteuttaminen	19
3.1	Tiedonhankinta haastattelemalla.....	20
3.2	Teemahaastattelu käytännössä	21
3.3	Kyselytutkimus	22
3.4	Kyselyn toteuttaminen	23
3.5	Tutkielman luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	24
4	Tutkielman tulokset.....	25
4.1	Kohderyhmän taustat.....	26
4.1.1	Perehdyttäjän rooli	27
4.1.2	Perehdyttäjän valmiudet	27
4.2	Valmistautuminen & suunnittelu.....	28
4.2.1	Perehdyttämiseen valmistautuminen	29
4.2.2	Perehdyttämisen suunnittelu	30
4.2.3	Resurssien riittävyys	32
4.3	Vastuut & velvollisuudet	33
4.3.1	Kommunikaatio	34
4.3.2	Yhteisöllisyys.....	35
4.3.3	Osaamisen varmistus	35
4.4	Kehittäminen	36
4.5	Yhteenveto	38
5	Tutkielman analysointi ja kehitysehdotukset	40
5.1	Kehittämissuositukset	41
5.1.1	Dokumenttipankki	41
5.1.2	Johtamistapavalmennus	42
5.1.3	Kvartaaliperehdytys.....	43
5.1.4	LaaS -mikromentorointipalvelu.....	44
5.2	Johtopäätökset	44
6	Pohdinta	47

6.1	Menetelmät	48
6.2	Palautteet	49
	Lähteet.....	51
	Kuviot	52
	Liitteet	52

1 Johdanto

Perehdytyksellä tarkoitetaan prosessia, jonka avulla uusi henkilö saadaan osaksi yritystä, organisaatiota tai työyhteisöä sekä koulutetaan työtehtävään, johon hänet on rekrytoitu. Perehdytystä tarvitaan, ja se on erityisen tärkeää uuden työntekijän saapuessa yritykseen, mutta myös vanhan työntekijän siirtyessä uuteen tehtävään tai yksikköön, tulee muistaa kattava perehdyttäminen. Kerralla hyvin hoidetun perehdytyksen kautta uusi työntekijä omaksuu tehtävänsä nopeammin, virheet ja niiden korjaukseen kulutettu aika vähenevät, eikä muulta työyhteisöltä tai perehdyttäjältä vaadita yhtä paljon resursseja ja aikaa jatkossa kyseisen työntekijän opastamiseen tai virheiden korjaamiseen. Hyvin suunnitellusta ja toteutetusta perehdytyksestä hyötyy siis työntekijän lisäksi koko muukin organisaatio, vaikka positio olisi hierarkiassa se pohjimmainen. (Joki 2021, 85-86.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli tehdä selvitys omasta pyynnöstään nimettömänä pyyttelevän teknologiateollisuuden alan asiantuntijaorganisaation perehdytysprosessien nykytilanteesta, sekä sen kehittämismahdollisuuksien tuominen yrityksen HR-johdon käyttöön. Tutkielman toteutuksella tavoiteltiin toimeksiantajayrityksen rekrytointi- ja perehdytysprosessien yhtenäistämistä monipuolisesti kattavammaksi ja tasalaatuisemmaksi läpi organisaation. Tutkielman tavoitteena oli sen lisäksi myös selvittää, minkälaiset valmiudet perehdyttäjillä ja esihenkilöillä on uusien työntekijöiden kokonaisvaltaiseen perehdyttämiseen. Oheistavoitteena pyrittiin analyysien kautta löytämään mahdollisia keinoja yhtenäisemmän ja vetovoimaisemman yrityskulttuurin luomiseksi läpi organisaation. Tavoitteena oli siis pystyä muun tutkimuksen ohessa poimimaan kehityskohtia myös organisaation yleiseen työnantajamielikuvaan ja työntekijäkokemukseen liittyen.

Tutkimuksen tietoperustana käytettiin sekä kotimaista, että kansainvälistä kirjallisuutta liittyen työhön perehtymiseen ja -perehdyttämiseen. Myös erilaisiin perehdyttäjien oppaisiin muiden opiskelijoiden opinnäytetöitä tutustuttiin tätä tietoperustaa opiskellessa. Tietoperustaa käytettiin pääasiassa selvittämään, miksi uusien työntekijöiden kohdalla edellä mainittuihin kohtiin on tärkeää panostaa yrityksissä. Lisäksi lähteiden kautta kerättiin yleisesti tietoperustaa siitä, mitä uuden työntekijän on-boarding-vaiheen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon niin aloittavan työntekijän, kuin rekrytoivan organisaationkin kannalta. Tutkielman tavoitteeksi määritettiin yhtenäisyys ja tasalaatuisuus. Perehdytyksen näkökulmasta nämä kaksi tärkeää asiaa voivat taata toimivan organisaatiokulttuurin ja parantaa paitsi perehdytyksen laatua, mutta myös työntekijäkokemuksen keskitasossa voidaan sen myötä havaita nousua.

Toimeksiantajayritys, jossa tutkielma suoritettiin, halusi säilyttää anonymiteettinsä, joten yrityksen esittely raportilla on hyvin pintapuolinen. Se haluttiin kuitenkin tehdä lyhyesti,

jotta lukija saa suurin piirtein käsityksen, minkälaisesta, ja minkä kokoisesta organisaatiosta on kyse. Toimeksiantajaorganisaatio on osa maailmanlaajuista konsernia, joka työllistää globaalisti lähes 100 000 henkilöä. Sen voidaan katsoa myös Suomessa olevan suurien toimijoiden joukossa Teknologiateollisuuden alalla, ja sen vuosittainen liikevaihto lasketaan kymmenissä miljoonissa. Yrityksellä on ollut toimintaa Suomessa jo 100 vuoden ajan. Tämä teknologiateollisuuden yritys ei kuulu suurimpien työllistäjäyritysten joukossa, henkilöstömäärän ollessa 100-500 työntekijän haarukassa.

Raportti koostuu johdannon lisäksi viidestä luvusta. Ensimmäisenä on käsitelty perehdytysprosessia- ja perehdyttämistä teoriassa. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkielman toteuttamista sekä teoriassa, että käytännössä. Sen jälkeen esitetty tutkimuksen tuloksia sekä tehty analyysia kehitettävistä asioista kohdeyrityksen perehdytyksen nykytilassa. Raportin viimeiseen lukuun on vedetty yhteen reflektoitu tutkielman tuloksia ja johtopäätöksiä. Teemahaastattelun teemat ja apukysymyslistaukset sekä kyselytutkimuksen runko löytyvät raportin liitteenä.

2 Perehdyttäminen

Perehdytys on yksi tärkeimpiä ja kalliimpia prosesseja yrityksissä. Yritys, joka ymmärtää perehdytyksen hyödyt, osaa varata tarpeeksi kehityksen kannalta tärkeitä resursseja. Riittävät resurssit näkyvät onnistuneena suunnitteluna ja toteutuksena, joka mahdollistaa yritykselle loistavan kilpailuedun sekä vaikuttaa työnantajamielikuvaan positiivisesti. Oikeanlainen perehdytys tukee organisaation ja työntekijän välistä keskinäistä vuorovaikutusta. Perehdytyksen tavoitteena on opettaa työntekijää hallitsemaan niitä työtehtäviä, joita on hänelle määrätty. Perehdytyksessä käydään läpi yhteisiä toimintatapoja ja opetetaan työntekijää sopeutumaan työyhteisöön ja toimimaan sen mukana tehokkaasti yhdessä. Koko perehdytyksen perimmäinen tarkoitus on, että molemmat osapuolet tutustuvat toisiinsa riittävän hyvin, jotta he ymmärtävät toisiaan ja pystyvät työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti. Myös työlaainsäädäntö asettaa perehdytykselle tietyt kriteerit. Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 14 §:ssä on määritelty, että ”työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ja huolehdittava, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ - ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin.”. Vaikka perehdytyksillä on yritysten välillä paljon eroja, pohjautuvat ne kaikki työturvallisuuslaissa määritetyt tehtävät, sekä tavoite saada uuden työntekijän oppimisprosessi käyntiin (Eklund 2018, 25-26).

2.1 Kattavan perehdytyksen merkitys

Perehdyttämiseen tulisi panostaa, koska se pienentää työntekijöiden vaihtuvuutta, parantaa tuottavuutta ja vahvistaa sitoutuvuutta. Voi olla, että vaikka työntekijät perehdytettäisiin

organisaatioon monilla eri tavoilla, esimerkiksi videoesittelyillä, ohjekirjoilla tai tapaamisilla, he eivät siltikään tunne kuuluvansa organisaatioon. Siksi perehdyttämisessä onkin kyse tunteista ja niiden luomisesta. Jos keskitytään perehdyttämisprosessissa siihen, että uudet työntekijät tuntevat pian olevansa tärkeä osa organisaatiota ja onnistutaan luomaan heissä positiivisia tunteita, saadaan lojaaleja ja motivoituneita työntekijöitä yritykseen (Harpelund, Højberg & Nielsen 2019, 9-25.) Uudessa työpaikassa aloittaminen on muutenkin ihmiselle uusi ja merkittävä elämänvaihe. Hyvä ja suunnitelmallinen perehdytys takaa hyvän pohjan uuden työn aloittamiseen. Perehdytyksessä on tärkeää tuoda esille prosessin perusteet sekä vaiheet ja antaa mahdollisuus vaikuttaa niihin. Kun on vankka pohja sitoutumiselle, pohja kantaa myös mahdollisten vaikeiden aikojen läpi, mm. Yrityksen huono taloudellinen tilanne, esihenkilön vaihtuminen. ”Perehdyttäminen on kuin ponnistus hyppyrin laelta: mitä paremmin se onnistuu, sitä pitemmälle hyppy kantaa.” (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2012, 201.)

Mitä parempi työnantajamielikuva yrityksestä on, sitä parempia työnhakijoita hakeutuu rekrytointiprosessiin. Työntekijöiden pysyvyys heidän suorituskäytöksensä ja työuriansa pituus on yksi iso vaikuttava tekijä organisaation julkiseen imagoon, työnantajamielikuvaan ja yleiseen maineeseen. Työntekijän suorituskäytökseen puolestaan vaikuttaa työntekijöiden aktiivinen sitouttaminen yrityksen toimintaan, ja siihen taas vaikuttaa osaltaan työsuhteen alussa saatu perehdytys. Perehdytykseen tulisi siis sijoittaa, jotta saadaan työnantajamielikuvaa nostettua ja parhaimmat hakijaehdokkaat rekrytointiprosessiin. Tutkimukset osoittavat, että uuden työntekijän rekrytoinnista ja kouluttamisesta aiheutuvat kustannukset ovat korvautuneet kuuden kuukauden kuluessa uuden työntekijän palkkaamisesta. Tutkimukset osoittavat myös, että 25 % uusista työntekijöistä lopettaa työnsä ensimmäisten 12 kuukauden aikana, sekä sen, että kestää keskimäärin kuusi kuukautta, ennen kuin uusi työntekijä alkaa tuottamaan varsinaista arvoa yritykselle. Näiden tutkimusten valossa uudelle työntekijälle jää hyvin vähän aikaa vuodesta arvontuottamiseen yritykselle, jos joka neljäs työntekijä lähtee pois jo ennen ensimmäistä vuottaan. Perehdyttämisohjelman läpikäyneiden työntekijöiden on osoitettu sitoutuvan huomattavasti paremmin yritykseen ja kuten aikaisemmin todettiin, se taas parantaa työnantajamielikuvaa. Organisaatiolta säästyy paljon aikaa ja rahaa, kun sen ei tarvitse rekrytoida niin usein uusia työntekijöitä. (Harpelund ym. 2019, 9-25.)



Kuvio 1: Kattavan perehdytyksen osa-alueet (mukaillen Eklund 2018, 91-110)

Kuviossa 1 on pohdittuna kattavan perehdytyksen määritelmään vaadittavien osa-alueiden perehdyttämistä. Ensimmäinen osa-alue on vastualueet ja tavoitteiden läpikäynti. Tämän osa-alueen perehdyttäminen auttaa työntekijää kotiutumaan rooliinsa organisaatiossa ja ymmärtämään paremmin työn merkitystä työyhteisölle. Toinen osa-alue on tehtävään opastaminen. Tähän osa-alueeseen kuuluu kaikki tehtävään liittyvät käytännön asiat, jotka täytyy hallita päästäkseen työhönsä kiinni. Perehdytyksessä tärkeä osa-alue on myös organisaatioon ja sen toimintaan perehdyttäminen. Tällöin työntekijä ymmärtää paremmin isomman kokonaisuuden ja auttaa hahmottamaan oman tehdyn työn merkitystä organisaatiolle. Ilman työn merkityksellisyyttä, voi työntekijän motivaatio laskea ja tämä vaikuttaa suoraan työpanokseen. Usein organisaation perehtymätön työntekijä saattaa luoda itse jonkun valitsemansa merkityksen tehtävälleen, joka saattaa erota suurestikin organisaation tavoittelemasta merkityksestä. Seuraava osa-alue on prosessit ja käytänteet. Tämä vaihe sisältää paljon teknistä opiskelua, kuten uusien järjestelmien, koneiden tai palveluprosessien läpikäyntiä. Vaiheeseen tulisi antaa hyvin aikaa työntekijälle omaksua tietoa ja mahdollisesti esittää siihen liittyviä kysymyksiä. Myös tämän vaiheen järkevä jaksotus voi helpottaa omaksumista. Viides osa-alue on verkostoituminen. Sitä pidetään yhtenä perehdytyksen tärkeimmistä vaiheista. Työntekijää kannattaa kannustaa ja ohjata tietoisesti rakentamaan kontaktiverkosta organisaatiossa. Tällä voidaan ehkäistä tapauksia, joissa avun pyytäminen on ylitsepääsemätön asia. Myös mitä enemmän tuttuja naamoja ja sosiaalista tukea työpaikalla on, sitä helpommin motivaatio työtä, ja sitoutuminen työyhteisöä kohtaan kasvaa. Viimeinen osa-alue on kehittymisen seuranta. Ennalta sovitun seurannan ja arviointikeskustelujen avulla voidaan varmistaa sovittujen tavoitteiden saavuttaminen. (Eklund 2018, 91-110.)

2.2 Perehdyttämiseen valmistautuminen

Joen (2021) mukaan perehdytettävät usein saattavat tuntea olonsa turvallisemmaksi uusien tehtävien parissa, kun on saanut tai tietää saavansa kattavan ja hyvän opastuksen työhön. Myös riskit esimerkiksi turvallisuuden ja osaamattomuuden tiimoilta pienenevät huomattavasti. Tärkeää on muistaa perehdyttää perusteellisesti työtehtävän lisäksi myös työyhteisöön. Tämän koetaan vaikuttavan positiivisesti uuden henkilön mielialaan ja hän mahdollisesti sitoutuu yritykseen nopeammin ja syvemmin. Tätä kautta perehdytettävä työntekijä tekee usein myös nopeammin tulosta yritykselle, ja perehdytykseen käytetyt resurssit maksavat itsensä takaisin nopeammin. Perehdyttämisen tärkeimpiin osa-alueisiin kuuluu sen etenemisen suunnittelu, joka tulisi tehdä organisaatiotasolla lähtökohtaisesti henkilöstöhallinnon toimesta. Tietyn yhtenäisen kaavan mukaan edettäessä varmistetaan perehdytyksen tasalaatuisuus ja sen tietopankin kattavuus. Kun ohjelma on suunniteltu tarkasti, on sen käyttöönotto huomattavasti helpompaa. Vastuussa perehdytyksen toteutuksesta on aina esihenkilöllä tai henkilöstöasiantuntijalla. Perehdyttäjien tietotaidot, asenteet ja valmius perehdytystehtävään on myös tärkeää miettiä etukäteen. Perehdyttäjän oma mielenkiinto tehtävään ja organisaatiota kohtaan näkyy helposti ulospäin, ja usein juuri asenne tarttuu uuteen tulokkaaseen helpoiten.

Uuden työntekijän perehdyttämiseen valmistautuessa, on tärkeää ajatella ja määrittää se, mitä perehdytyksellä tavoitellaan. Kun perehdytyksen tavoitteet on määritetty, voi niiden pohjalta luoda perehdytysuunnitelman. Prosessin suunnittelu kannattaa tehdä isommalla kokoonpanolla, jotta mahdollisimman erilaisten ihmisten näkökulmat tulisivat esiin. Jotta perehdytys on toimivaa ja sitä kautta tuottoisaa, pitää perehdytysprosessi saada hyväksi kokonaisuudeksi. Muutokset ja prosessin uudistaminen auttaa välttämään saman kaavan jatkumista, ja tällöin haluttuja tavoitteita ja päämääriä voidaan saavuttaa paremmin. Perehdytysuunnitelma voidaan luoda tavoitteiden asettamisen jälkeen, ja tämä auttaa vastuunjaossa sekä työn osa-alueiden delegoinnissa. Epäselkeä opastus aiheuttaa ylimääräistä ja päällekkäistä työtä. Perehdytysuunnitelmassa voidaan käyttää muun muassa viittä avainkohtaa: Kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle. Eli kuka on vastuussa perehdytyksestä, mitä asioista perehdytyksessä halutaan käydä läpi, milloin asia käydään läpi ja kauan vaihe kestää, miten perehdytys toteutetaan käytännössä sekä kenelle perehdytys on suunnattu. (Intro 2020, Eklund 2020, Hietala ym. 2021.)

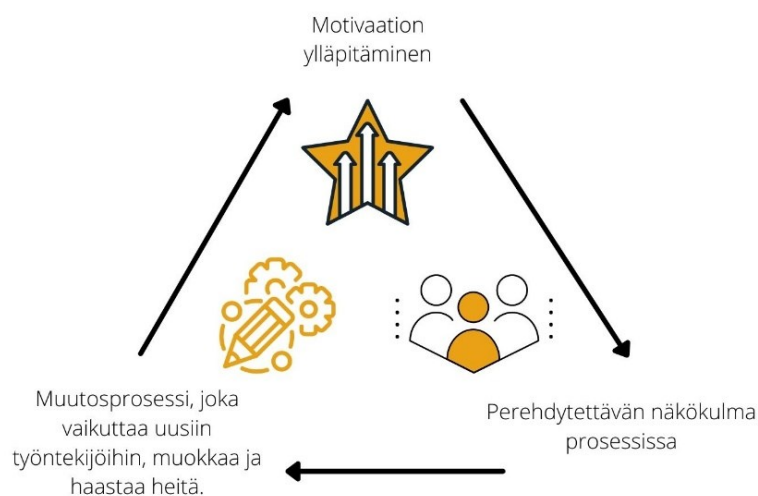
Perehdytysuunnitelmaa voidaan myös verrata karttaan. Niin kuin kartassa, niin myös toimivassa perehdytysuunnitelmassa pitää olla määritettynä nykyinen sijainti, valita määränpää ja löytää paras reitti määränpään saavuttamiseksi. Kartta toimii niin perehdyttäjän sekä työntekijän välisenä yhteisenä työkaluna. Liian yksityiskohtia omaava kartta on sekava, kun taas liian suuripiirteinen kartta ei anna tarpeeksi tietoa. Perehdytysuunnitelma pitää siis palvella sekä sen käyttäjää, että käyttötarkoitustakin (Eklund 2018, 73-74.) Perehdytyksen

suunnittelussa on mietittävä mitä perehdytys sisältää, kuka on vastuussa mistäkin asiasta, sekä, milloin, miten ja missä järjestyksessä nämä asiat käydään läpi (Eklund 2018, 76).

Kun mietitään mitä perehdytysprosessin tulisi sisältää ja miten sen tulisi edetä, on helpompi jakaa kokonaisuus pienemmiksi osa-alueiksi. Sopivan jaon avulla on helpompi hallita kokonaisuutta. Parhaimmillaan perehdytysuunnitelma sopivan kokoisine osa-alueineen tarjoaa oikean mittakaavan kartan, jonka avulla molempien osapuolien on helppo suunnistaa haluttuun päämäärään. Perehdytykseen kuuluvasta sisällöstä on tehty monenlaisia erilaisia listoja sekä kaavioita mitä perehdytyksen tulisi sisältää. Mallit ovat kuitenkin yleensä tehty juuri tietyn yrityksen tai organisaation käyttöön, joten se mikä toimii kaverin yrityksessä, ei välttämättä toimi minun yrityksessäni. Ideoita ja erilaisia näkökulmia kannattaa näistä malleista silti tarkastella. Osaa ideoista voi hyödyntää tai koettaa soveltaa omaan toimintamalliin. Tärkeintä on yrittää jalostaa ne oman organisaation kulttuuriin sopivaksi.

Perehdyttäminen ei ole vain ohjelmia ja aktiviteetteja vaan ajattelutapa, jota käytämme, kun olemme tekemisissä uusien ihmisten kanssa. Kuviossa 2 on esitetty tehokkaan perehdytyksen ajatustapaan kuuluvat kolme peruseriaatetta, joiden kautta perehdytyksestä vastaavan henkilön tulisi tarkastella perehdytystä:

- Motivaatio on avaintekijä. Uudet tulokkaat ovat jo valmiiksi motivoituneita, mutta on tärkeää pitää motivaatiota yllä.
- Perehdyttämisessä on aina kyse työntekijästä ja prosessia tulisi katsoa perehdytettävän näkökulmasta organisaation sijaan.
- Perehdyttäminen on muutosprosessi, joka vaikuttaa uusiin työntekijöihin ja se muokkaa sekä haastaa heitä. Perehdyttäminen ei siis ole vain jotain mitä he “käyvät läpi”. (Harpelund ym. 2019, 27-45.)



Kuvio 2: Tehokkaan perehdyttämisen ajatusmalli

2.3 Perehdyttämisen toimintamalleja

Perehdyttämistilanteisiin on ajan mittaan kehitelty erilaisia toimintamalleja. Yrityksissä on usein käytetty käsityömaista perehdyttämistä, jossa uusi työntekijä opastetaan uuteen työhön kädestä pitäen. Nykyisissä organisaatioissa yksikkökoot ovat kuitenkin kasvaneet suuriksi ja työyhteisössä saattaa olla useita eri toimenkuvia, joita yhden henkilön on lähes mahdoton opastaa. Perehdyttäminen kulloinkin sopivimmalla toimintakonseptilla auttaa sekä perehdyttäjää että perehdytettävää asioiden läpikäymisessä ja niiden omaksumisessa. Pääsääntöisesti eri toimintamalleja on viisi. Vierihoido-, malli- ja laaturerehdyttäminen sekä räätälöity ja dialoginen perehdyttäminen. (Kupias & Peltola 2009, 35-42.)

Vierihoidoperehdyttämisellä tarkoitetaan mallia, jossa perehdyttäjä ottaa tulokkaan seuraamaan omaa työskentelyään ja perehtyjällä on mahdollisuus oppia työstä, työyhteisöstä ja yrityksestä työn sivussa. Tällä tavoin perehtyminen tapahtuu vähitellen, ja perehdytettävä on mahdollista perehdyttää yksilöllisesti. Tässä korostuu perehdyttäjän kyky suunnitella omaa aikatauluaan niin, että pystyy olemaan perehdytettävälleen läsnä. Ennen kaikkea itse perehdyttäjän tulee olla ammattitaitoinen ja halukas perehdyttämään. (Kupias & Peltola 2009, 35-42.)

Malliperehdyttämisellä tarkoitetaan mallia, jossa perehdytysprosessi on suunniteltu etukäteen. Malliperehdytyksessä keskiössä ei ole yksilö, vaan yhteisö. Tämä malli on usein toteutettu henkilöstöosaston toimesta ja sisältää valmiiksi koottua materiaalia yrityksen toiminnasta ja toimintatavoista. Kun yleisperehdytys on suunniteltu henkilöstöhallinnon toimesta, tulevat organisaatitasoiset asiat tutuiksi, mutta itse työn tekemisen perehdyttämiseen ei kiinnitetä niinkään huomiota ja se jää itse työyksikössä hoidettavaksi. (Kupias & Peltola 2009, 35-42.)

Laaturerehdyttämisessä vastuu perehdyttämisestä on työyksiköillä ja tiimeillä. Esimiehen rooli ja vastuu on suuri. Vaaroina ovat epäselvät vastuunjaot, jolloin ketään tiimistä ei tiedä mistä on vastuussa perehdytyksessä. Tällöin perehdyttämisen laatu heikkenee merkittävästi. Usein perehdytettävä otetaan tiimin jäseneksi jo perehdyttämisen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 36-40.)

Räätälöity perehdyttäminen pohjautuu ajatukseen, että perehdytettävä on asiakkaan roolissa. Suurta roolia näyttelee perehtyjän kanssa käytävä vuoropuhelu, jonka avulla voidaan selvittää jo olemassa olevaa osaamista ja tarpeita. Jokainen perehdytys on henkilökohtainen, jossa tulokasta kuunnellaan, ja hänen aikaisempi osaamisensa huomioidaan. Perehdyttäminen koostuu tulokkaalle rakennetuista moduuleista, joita eri yksiköt perehdytyksen eri vaiheissa toteuttavat. Räätälöity perehdyttäminen vaatii esimiehen toimimista kokonaisperehdytyksen koordinoijana. Tämä koordinoija yhdistelee eri yksiköiden moduuleita perehdytettävälle sopivalla tavalla. Tämän koordinoijan tulee hallita perehdyttäminen kauttaaltaan, ja hallita vuorovaikutus sekä keskustelutaidot perehdytettävälle sopivan perehdytyksen rakentamisessa. (Kupias & Peltola 2009, 40-42.)

Dialoginen perehdyttäminen käsittää tilanteen, jossa perehdytettävällä ei ole mitään tiettyä työnkuvaa, vaan työnkuva on monialainen. Dialogisessa perehdyttämisessä korostuu molemminpuolinen vuorovaikutus, jossa kumpikin osapuoli toimii perehtyjänä ja perehdyttäjänä. Dialogista perehdytystä käytetään silloin kun perehdytettävä on palkattu yritykseen tuomaan omia näkemyksiään ja ajatuksiaan yrityksen kehitystä ajatellen. (Kupias & Peltola 2009, 40-42.)

2.4 Perehdyttäjänä toimiminen

Henkilö, joka vastaa tietyn tehtävän tai asiakokonaisuuden opastamisesta uudelle työntekijälle kutsutaan perehdyttäjäksi. Perehdytyksen kokonaisuudesta vastaa esihenkilö, mutta työhön perehdytystä voi tehdä kuka tahansa, jolle tehtävä delegoidaan. Perehdytysprosessin aikana perehdyttäjiä voi olla useampikin ja vaihdella tilanteiden mukaan. Suurimpia epäkohtia perehdytyksessä on epäselvä vastuunjako. Tällä tarkoitetaan, että eri osa-alueiden perehdytysvastuita ei ole tarpeeksi selkeästi jaettu ja delegoitu eteenpäin. Selkeään vastuunjakoon kannattaa kiinnittää huomiota, jotta perehdyttäjä voi valmistautua tehtäviinsä parhaansa mukaan. Perehdytysprosessin eri osa-alueiden vastuun jakaminen hyödyttää esihenkilöitä sekä organisaation muita henkilöitä. Esihenkilöiden työkuorma pienenee, jolloin he voivat keskittyä esimerkiksi perehdytyksen kokonaisuuden hallintaan. Työhön perehdyttäjät pääsevät puolestaan jakamaan osaamistaan omasta asiantuntijuusalueestaan. Työhön perehdyttäjien määrän kasvaessa esihenkilön vastuu perehdytyskokonaisuudesta ja tasalaatuisuudesta kasvaa, jolloin esihenkilön täytyy kiinnittää erityistä huomiota työntekijän kuormitustasoon ja oppimisen edellytyksiin. (Eklund 2023, 138-139.)

Perehdyttäjälle on tärkeää, että hän ymmärtää oman roolinsa ja sen merkityksen. On myös tärkeää olla aito halu toimia perehdyttäjänä. Uusi työntekijä aistii helposti millä asenteella perehdyttäjä on liikkeellä. Perehdyttäjän asenteen ollessa alusta alkaen kohdillaan perehdytysprosessista tulee avoimempaa ja vaivattomampaa. Sitoutunut perehdyttäjä ymmärtää perehdyttämisen tärkeyden ja on valmis tekemään töitä sen eteen. Perehdyttäjän kiinnostuksen ja halun puuttuessa vaikutukset mahdolliseen asenteeseen täytyy selvittää. Onko mahdollisesti organisaation puolesta kerrottu perehdyttäjille uuden työntekijän perehdytyksen tärkeydestä ja merkityksestä. Millainen kuva työntekijöillä on perehdyttäjien tehtävistä sekä omat kokemukset perehdytyksistä saattaa ilmentyä huonolla asenteella perehdytystä vastaan. Organisaation vastuulla on tarjota tukea ja koulutusmahdollisuuksia perehdyttämiseen perehdyttäjien tarpeiden mukaan. Asenteita ja roolien omaksumisia voidaan selvittää ja parantaa kuuntelemalla ja puhumalla. (Eklund 2023, 140-141.)

Yleisimmistä riittämättömien perehdytyksien syiksi mainitaan kiire. Onko perehdyttämisestä vastaavien päivittäiset pakolliset työtehtävät otettu huomioon aikatauluksia laadittaessa. Työtehtävien johtuvista kiireistä perehdyttäjä voi kokea perehdyttämisen toissijaiselta tehtävältä. Kiireen ja paineen alaisena perehdyttäjän huomio siirtyy helposti perehdyttämisen

pidemmän tähtäimen eduista omiin lyhyen tähtäimen etuihin. Tällöin uusi työntekijä jää myös helposti taka-alalle. Ajankäytön suunnittelulla ja priorisoinnilla organisaatio saa perehdytyksestä tehokkaampaa, jolloin perehdyttäjä pääsee nopeammin omien työtehtävien pariin sekä saa uuden työntekijän vahvistamaan tiimiään. (Eklund 2023, 141-142.)

Perehdyttäjän tärkeisiin tehtäviin kuuluu tarjota tukea sekä luoda turvallisuuden tunnetta uudelle työntekijälle. Perehdyttäjän on tärkeää tiedostaa ja ottaa huomioon uuden työntekijän mahdolliset muutokset elämässä uuden työn ohessa. Perehdytyksestä vastaavan tärkeisiin tehtäviin kuuluukin löytää aikaa uudelle työntekijälle, luoda hänelle tervetullut olo ja varmistaa, että perehdytys on lähtenyt kulkemaan suunnitellusti. Perehdyttäjän tulee ottaa huomioon uuden työntekijän yksilöllisyyden ja heidän kykynsä omaksua uusia asioita. Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu opastaa perehtyjää kiinnittämään huomiota olennaisiin asioihin ja varoa ylikuormittamasta liiallisella informaatiolla alkuun. Kärsivällisyys ja tehtävien riittävä kertaaminen ovat tärkeitä myös. Perehdyttäjän vastuulle kuuluu myös riittävä vuorovaikutus, jotta saadaan toimiva perehdytysprosessi. Vuorovaikutusta voi tapahtua perehdytyksen aikana monella eri tavalla mutta sen laadusta ja riittävydestä on huolehdittava. Perehtyvien huomio kiinnittyy eri asioihin aikaisempien kokemustenkin pohjalta, jolloin tulkinta ja näkemys saattaa poiketa perehdyttäjän käsityksestä. Puutteellinen vuorovaikutus voi kostautua väärinkäsitysten, konfliktien tai turhautumisen muodossa. (Eklund 2023, 143-146.)

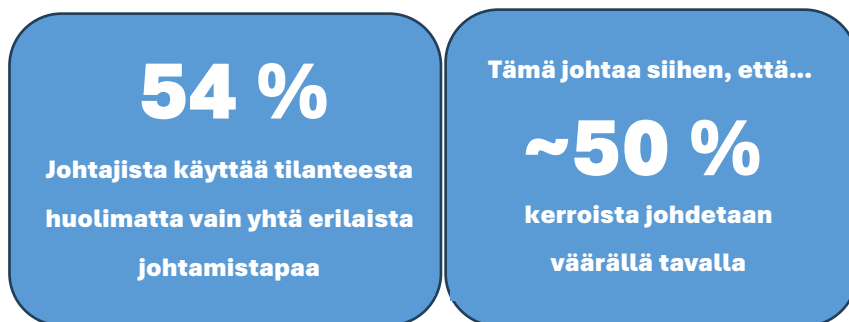
Ajankohtainen ja hyvin annettu palaute auttaa perehtyjää tunnistamaan missä hän on onnistunut ja mihin pitäisi kiinnittää vielä huomiota. Onnistuneen ja sitouttavan perehdytyksen taustalla on asioiden kiinnipitäminen ja selvittäminen. Jos perehdyttäjä on luvannut, että aina saa tulla kysymään ja on tavoiteltavissa, niin jos todellisuudessa näin ei tapahdu, voi uuden työntekijän sitoutuminen sekä työnsä arvokkuuden tunne helposti laskea. Perehdytyksen aikana on tärkeää luoda luottamusta esihenkilöön ja yritykseen. Kun uudella työntekijällä on mieltään askarruttavia asioita tai ongelma, johon ei ole suoraan vastausta niin pitäisi välttää puhetyyliä, joissa vältellään vastuuta asian eteenpäin viemisestä tai selvittämisestä. Sen sijainstisi tulisi pyrkiä luomaan uudelle työntekijälle luottamuksen tunne, että asia on hoidossa tai selvityksessä. Perehdyttäjä pystyy myös luomaan avoimuuden ilmapiirin myöntämällä reilusti hetkillä, kun ei ole tietoa tai osaamista kyseisestä asiasta. Tällöin saadaan kannustettua perehtyjää tekemään samoin. (Eklund 2023, 148-152.)

2.5 Hyvä perehdyttäjä

Hyvän perehdyttäjän arvomaailmaa voidaan läheisesti verrata hyvän johtajan arvomaailmaan. Hyvä johtaja osaa antaa alaisilleen mitä he tarvitsevat, juuri silloin kun he sitä tarvitsevat. Hyvä johtaja myös välittää alaisistaan ja heidän kehityksestään. Hän osaa myös käydä autenttisia ja voimaannuttavia keskusteluja. Häntä voidaan pitää alaistensa puolustajana, joka antaa kaikkensa heidän puolestaan ja pitää aina kiinni lupaamastaan avusta viimeiseen saakka.

Liiketaloudessa tänä päivänä vallitsevan paradigman voidaan katsoa olevan jatkuvan muutoksen paradigma, jossa johtajan olisi tärkeää olla hyvin koulutettu johtamaan, koska se voi auttaa häntä johtamaan tilannetta paremmin, ja sitä kautta auttaa myös alaisiaan menestymään. Koulutetut, osaavat ja inspiroituneet johtajat pystyvät toiminnallaan kasvattamaan alaistensa moraalialia ja sitoutuneisuutta. Jatkuvan muutoksen ja innovaatioiden ohjaamassa yritysmaailmassa, tehokkaan johtajan tulee tilanteeseen mukautuakseen oppia jatkuvasti uusia taitoja vastatakseen alaistensa kehittyviin tarpeisiin. (Blanchard Institute 2024A.)

Kuviossa 3 on nostettu esiin yliopistollisen tutkimuksen tuloksia, jonka mukaan 54 % johtajista käyttää roolissaan vain yhtä erilaista tapaa johtaa ja ohjata alaisiaan. Tämä tutkitusti johtaa siihen, että yli 50 prosentissa tilanteista valittu johtamistapa on väärä. (Blanchard Institute 2024A.)

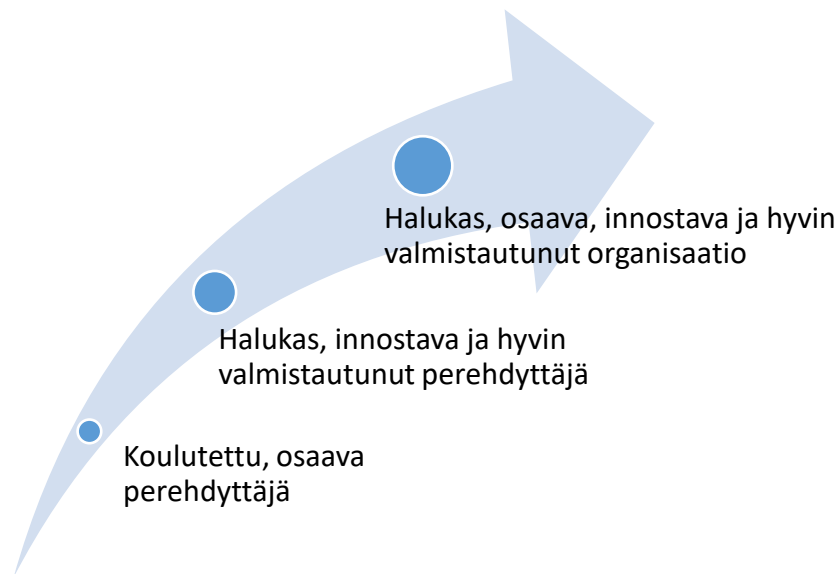


Kuvio 3: Johtamistavan valinta (mukaillen Blanchard Institute 2024A)

Perehdyttäjänäkin toimimiseen valmistautuessa on viisasta pohtia erilaisia johtamisen tapoja, ja valita tilanteen mukaan erilainen tapa lähestyä perehdytettävää. Tilannekohtaista johtamista voidaan pitää tänä päivänä jo lähes edellytyksenä toiminnan jatkuvalla onnistumiselle. Suositelluin tapa johtaa on tilannekohtainen johtaminen, joka ei pakota mihinkään tiettyyn tyyliin, vaan auttaa lähestymään alaisia ja perehdytettäviä yksilöllisesti tilanteen mukaan. Verrattuna muihin johtamismalleihin, hyvän tilannejohtamisen hallintaa voidaan tutkitustikin pitää merkittävänä kilpailuetuna, kun asiaa katsellaan työntekijöiden tuottavuuden näkökulmasta. Johtamalla ja perehdyttämällä alaisiaan tilannekohtaisesti, voidaan saada aikaan mitavampaa kehitystä monella saralla huomattavasti tavallista nopeammin. Kun johtajat ovat innostavampia ja nerokkaampia johtamisessaan, voivat työntekijät helpommin kokea olonsa tuetuksi ja turvalliseksi, joka myös johtaa tutkitusti moraalin ja sitoutuneisuuden kasvuun. Muita positiivisia tutkittuja vaikutuksia on ollut työntekijöiden oma-aloitteisuudessa sekä ongelmanratkaisukyvyissä, joka vaikuttaa positiivisesti organisaation tulokseenkin. Osaavan tilannejohtajan tiimin jäsenet voivat myös tuntea olonsa tuetummaksi, joka johtaa tutkitusti ongelmanratkaisukykyjen ja innovatiivisen ajattelun kehittymiseen, jonka ansiosta taas voidaan nähdä kasvua tiimin ja koko organisaationkin tuottavuudessa. Johtavat, jotka muokkaavat johtamistapaansa tilanteen mukaan, ovat yleisesti johdettavilleen helpommin

lähestyttäviä. Kun johtajat ja heidän alaisensa niin sanotusti puhuvat samaa kieltä, on väärinymmärrysten riski paljon pienempi. Sen voidaan selkeästi nähdä vähentävän myös mikro-manageroinnin tarvetta, joka auttaa pienentämään turhautumisen määrää sekä itse johtajassa, että hänen johdettavissaankin. (Blanchard Institute 2024A.)

Kuviossa 4 on esitetty koko teoriaosuuteen pohjautuva opinnäytetyön tekijöiden oma yksinkertainen hahmotelma siitä, mitä eri valmiustasoja perehdyttäjänä toimimiseen voi liittyä.



Kuvio 4: Perehdytysvalmiuksien merkitys

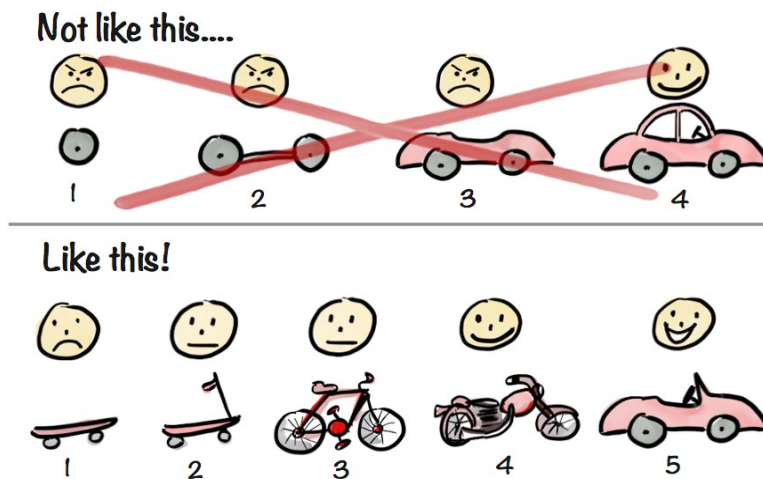
Matalimmaksi tasoksi määritettiin perustaso, johon kuuluu vain se, että joku tahoo perehdyttää uuden työntekijän työnkuvaansa edes jollain tasolla. Tämä taso ei päässyt tämän kehityskaaren alkuunkaan mukaan, koska se on perusedellytys, jotta organisaatiossa voidaan rekrytoida uusia työntekijöitä. Alimmalle askelmalle tason nostamiseen liittyen on valittu osaavan henkilön määrittäminen perehdyttämiseen. Edes tämän osuuden täyttämällä, on perehdytys edellä mainittua perustasoa laadukkaampi. Toiselle tasolle on nostettu halukkaan, innostavan ja hyvin valmistautuneen perehdyttäjän valinta. Mikäli toisen tason vaatimuksen voisi täyttää, on hyvä myös ensimmäisen tason olla hyvällä mallilla. Hyvä valmistautuminen ei itsessään riitä, jos perehdytys- tai muu osaaminen ei ole hyvin hallussa. Mikäli ennalta määritetyt perehdyttäjät toimisivat aina kahden alemman tason mukaan, voidaan tämän yksikön tai tiimin perehdytysprosessia pitää jo erittäin hyvälaatuisena. Kolmannelle tasolle nostettiin vielä näiden kahden alemman tason yhdistelmä läpi organisaation. Eli, jos kaikki yrityksessä perehdyttäjänä toimivat henkilöt olisivat kaikkea edellä mainittua, voisi perehdytyksen laatua pitää erittäin korkeana kokonaisvaltaisesti tiimiin tai yksikköön katsomatta.

2.6 Oppiva organisaatio

Lähes jokainen asiaan edes sivuosassa perehtynyt ihminen on rakentanut mielessään yleisen kuvan organisaatiokäyttäytymisestä sekä prosessien hallinnasta liiketoiminnassa. Jokaisella on myös mielikuva ratkaisumalleista ja toimenpiteistä, joilla tavoitetaan kyseiset ratkaisut. Käsitksemme näistä perustuu monesti oletuksiin sekä taustoihin, jotka eivät aina käy mielessä. Prosesseja, eikä niihin liittyviä ajatusmalleja välttämättä kyseenalaisteta tarpeeksi. Yleisimmät vääristyneet ajatusmallit ilmaantuvat toiminnassa avainfraasien kautta. Näistä hyviä esimerkkejä ovat lauseet, kuten ”ainoa tapa saada valmista, on toimia, kuten alun perin suunniteltiin” tai ”Johtajilta saatiin ohjeet, joten niiden mukaan on toimittava”. Ajatus- ja toimintamallien muovaaminen avoimempaan kulttuuriin edesauttaa organisaation työntekijöiden motivaatiota, auttaa henkilöstöä oppimaan ja kehittymään itselleen sopivalla menetelmällä. Mikäli prosessin suorittamiseen annetaan vapaampi lähestymistapa ja annetaan ihmisille tilaa ja aikaa suorittaa itse, saadaan organisaatiossa esiin kehittyvä kulttuuri. Ajattelulla syntyy työlle arvoa. Arvokasta työtä tekemällä ja arvokkaan työtuloksen saavuttamalla luodaan positiivista ilmapiiriä sekä saadaan motivoituneita työntekijöitä. Motivoitunut ja oppimishalukas työntekijä on organisaation tärkeimpiä voimavaroja. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015.)

Vaikka uuden työntekijän perehdytysjakso päättyy ja perehdyttäminen loppuu, kannattaa muistaa, että perehdytyksen jälkeen alkava jatkuvan osaamisen kehittämisen putki on yritykselle tärkeä ja pysyvä kilpailuetu. Myös organisaation ja sen työntekijöiden kehittämisen ajatusmallit sekä mittarit on haastettava toimimaan perinteisistä malleista poikkeavaksi. Oppiminen sanana tuo usealle mieleen opettajan kuuntelemisen, luokkahuoneen sekä muistiinpanovälineet. Kyseessä on kuitenkin laajempi kokonaisuus. Oppiminen on uudistumista ja uuden tavan omaksumista. Tätä ei tapahdu ainoastaan perehdytysjaksojen aikana, eikä sitä tehdä vain kuuntelemalla ja luennoimalla. Maailma kehittyy todella nopealla syklillä ja tällöin toiminta- ja ajattelumallitkin vanhenevat hyvin nopeaan tahtiin. Jatkovaa oppimista tapahtuu parhaimmillaan myös täysin huomaamatta, kun työntekijälle tai tiimille ei anneta valmiita toimintamalleja, vaan ainoastaan maali, johon projektissa pyritään. Vastuuta siirtämällä ja antamalla tilaa ja aikaa toimia vapaammin, saadaan myös motivoituneempia, luovempia työntekijöitä. (Törmälä ym. 2015.) Tämän opinnäytetyön tekijät ovat käyttäneet osittain tätä ajattelumallia lähtökohtana tutkielmassa tehtyjen kysely- ja haastattelututkimusten laatimisessa sekä reflektoidessaan tutkimusten vastauksia ja kehitysehdotuksia.

Kuviossa 5 on esitetty teoreettinen näkökulma prosessikaavioiden ja toimintamallien kehittämisen etenemistä tulevaisuudessa. Uuden kehittämisen mallissa vanhasta sananlaskusta poiketen pyörän uudelleen keksiminen voi olla hyödyllistä, ja tähän jopa kannustetaan. (Törmälä ym. 2015.)



Kuvio 5: Toimintamallien tulevaisuus (Kniberg 2021)

Toimintamalleja on tärkeää pilkkoa palasiksi, tutkia palasia ja asetella niitä kasaan uusin tavoin pitääkseen yllä jatkuvaa kehittymistä. On myös yritettävä ymmärtää palasia, niiden olemassaoloa sekä sitä miten ne toimivat. Organisaation aiemmin menestykseen johtaneella, toimivalla kulttuurilla on pahimmassa tapauksessa tapana jähmettyä jäykäksi toimintaohjeeksi, joka vanhenee todennäköisesti hyvin nopeasti. Parhaita käytäntöjä kehittyvään kulttuuriin ei löydy, koska niiden soveltuvuus on kiinni asiayhteydestä ja asianomaisista henkilöistä. Antamalla vapaat toimintaraamit projektissa, taataan työntekijälle tai tiimille ajatella itsenäisesti ja oppia omalla tavallaan. Myös epäonnistuminen tulee pitää sallittuna. Se ei saa olla pelotte-lukeino, vaan sen tulee toimia oppimisen työkaluna työntekijän tai tiimin omilla ehdoilla. (Törmälä ym. 2015.)

3 Tutkielman toteuttaminen

Tämä tutkielman tietoperustan kerääminen on toteutettu laadullisena tutkimuksena, hyödyntäen ohessa myös määrällisen tutkimuksen elementtejä. Tutkielman tiedonhankintamenetelmiksi valikoitui teemahaastattelut sekä kyselytutkimus. Suorittamalla tutkimuksen juuri näillä menetelmillä, on pyritty selvittämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälainen on perehdyttämisen nykytila organisaatiossa?
2. Onko perehdytysvastaavilla tarvittavat valmiudet uuden työntekijän perehdyttämiseen?
3. Miten organisaation perehdytysprosessia voidaan kehittää toimivammaksi ja tasalautisemmaksi läpi organisaation?

Tässä luvussa on pohdittu ja kuvailtu tarkemmin tutkielman tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä sekä teoriassa, että käytännössä. Sen lisäksi lukijalle on annettu kuvaukset tutkimukseen kutsutusta kohderyhmästä sekä tutkielman suorittamisesta käytännössä. Luvussa 3.5. on mietitty ja arvioitu tutkielman luotettavuutta ja eettisyyttä.

3.1 Tiedonhankinta haastattelemalla

Henkilökohtaisessa haastattelussa suorassa vuorovaikutuksessa ovat keskenään haastattelija sekä haastateltava. Haastateltava ihminen yleensä päättää haastattelijan ensivaikutelman perusteella vastaako hän esitettyihin kysymyksiin ollenkaan. Tutkijan tehtävänä on luoda haastateltavalle itsestään hyvä ensivaikutelma ja voittaa haastateltavan luottamus puolelleen. Tutkijan tehtävä on myös motivoida haastateltavaa vastaamaan monipuolisesti ja mahdollisimman kattavasti sekä tarkasti esitettyihin kysymyksiin. Henkilökohtaisen haastattelun hyviä puolia ovat kohtalaisen hyvä vastausprosentti, joustava haastattelumenetelmä ja väärinymmärrysten riskin minimointi. Väärinymmärrysten riski on huomattavasti pienempi verrattuna kyselytutkimukseen, koska haastateltava voi tarvittaessa pyytää tarkentamaan kysymystä tai esittää lisäkysymyksiä haastattelijalle. Haastatteluun vaikuttavia huonoja puolia voivat olla haastattelutilassa olevat muut ihmiset tai meluisa ympäristö, jolloin haastateltavan keskittyminen heikkenee huomattavasti. Henkilökohtaisessa haastattelussa voi haastateltavana oleva henkilö kokea paineita vastata normien ja odotusten mukaisesti, jolloin vastauksien ai-toutta voidaan kyseenalaistaa. Jos haastattelun ilmapiiri on neutraali ja haastateltava sekä haastattelija ovat samassa sosiaalisessa asemassa, on haastattelutilanteen tuottama harha minimoitu. (Heikkilä 2008, 67-68.)

Erilaisten haastattelunimikkeiden kirjo on valtaisa ja osin jopa sekava. Toisinaan samoillakin nimityksillä saatetaan puhua täysin erilaisista menetelmistä ja samantapaisista menetelmistä käyttäen eri nimiä. Nimityksiä tarkasteltaessa, päädytään siihen, että strukturoitu, standardoitu lomakehaastattelu muodostavat oman luokkansa ja toisaalta kaikki muut haastattelun lajit oman luokkansa. Näitä ovat esimerkiksi strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu. Puolistrukturoidussa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei anneta, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 44-47.) Puolistrukturoiduille menetelmille on siis ominaista, että jotkin haastattelun tekijät ovat ennalta suunniteltuja tai strukturoituja, mutta eivät kaikki. Puolistrukturoidusta haastattelumenetelmistä tunnetuin on teemahaastattelu. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2010, 11.) Hirsjärvi ja Hurme (2011) nimeävätkin kirjassaan puolistrukturoidun haastattelumenetelmän samaksi asiaksi teemahaastattelun kanssa. Menetelmänä se voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. Teemahaastattelun nimi paljastaa sen oleellimmän ominaisuuden, eli haastattelu tehdään ennalta määritetyn yhden tai useamman teeman ympärillä. Teemahaastattelussa kieli on keskeisessä asemassa, koska menetelmä on

haastattelijan ja haastateltavan välistä viestintää. Haastattelijan tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, kuinka haastateltavan vastaukset syntyvät. Niihin vaikuttavat haastattelijan jo esittämät kysymykset sekä tapa kysyä. Teemahaastattelussa haastateltava sekä haastattelija muodostavat yhdessä sosiaalisen tilanteen, jonka yhteydessä luodaan myös yhteisiä merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-51.)

Teemahaastattelulla on se etu, että se ei sido haastattelua ennalta, kvalitatiiviseen- tai kvantitatiiviseen tutkimukseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. Teemahaastattelun nimi sen sijaan kertoo siitä, mikä haastateltaessa on kaikkien oleellisinta, nimittäin se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Haastattelusta tulee näin olleen tutkijan näkökulmasta vapaamuotoisempi, ja se nostaa erityisesti tutkittavien henkilöiden äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, sekä että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on kaikille sama. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa esimerkiksi kysymykset tai jopa kysymysten muoto ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

3.2 Teemahaastattelu käytännössä

Tutkimuksen ensisijaisena tiedonhankintamenetelmänä toimi kohdeyrityksessä suoritettavat teemahaastattelut perehdytyksestä vastanneiden henkilöiden kanssa. Valmis lista haastatteluun kutsuttavista työntekijöistä saatiin valmiiksi toimeksiantajalta, eikä siihen koettu tarvitsevan muutoksia. Listan henkilöiden yhteystiedot luovutettiin tutkijoiden käyttöön toimeksiantajan HR-osaston yhteyshenkilön toimesta. Lista koostui vuosien 2022 ja 2023 aikana perehdytysprosessin läpi käyneistä esihenkilötason työntekijöistä, sisältäen yhteensä 12 nimeä. Kutsuttujen työntekijöiden roolit vaihtelivat aina ylemmältä toimihenkilötasolta jopa yrityksen operatiiviseen johtoon saakka.

Kutsun saaneille henkilöille ilmoitettiin tutkimustiimin pyynnöstä tulevasta opinnäytetyöprojektista etukäteen johtoryhmän kokouksen yhteydessä. Kutsuille henkilöille painotettiin projektiin osallistumisen olevan täysin vapaaehtoista, mutta he saivat kuitenkin osallistua siihen omalla työajallaan. Kutsut teemahaastatteluihin lähetettiin sähköpostitse, johon liitettiin opinnäytetyön tekijöiden luoma ajanvarauskalenteri Excel-tiedostona. Varauskalenteriin pyydettiin kirjaamaan kahdesta neljään kappaletta itselleen käyviä, yhden tunnin mittaisia

aikoja, joista kalenterikokonaisuuteen sopivin aika vahvistettiin sähköpostiviestillä ja kalenterikutsulla.

Teemahaastatteluihin osallistui lopulta yhdeksän henkilöä, joista jokaisen haastattelu suoritettiin yksilöllisesti. Haastattelujen ajanvaraukset jakautuivat viidelle eri päivälle kahden kalenteriviikon aikana. Haastattelijoiden tekemän varauskalenterin kautta haastatteluun varasi itselleen ajan kahdeksan henkilöä. Heidän lisäksi yhden henkilön osallistumisesta sovittiin Microsoft Teams -pikaviestin kautta. Myös hänelle toimitettiin sähköpostitse erillinen kirjallinen vahvistus kalenterikutsun kera. Kaikki haastattelut suoritettiin yhdessä parityönä. Haastatteluihin sovittiin aina etukäteen haastattelun ohjaajan ja kommentaattorin roolit. Tämä nähtiin tarpeelliseksi, jotta pystyttäisiin välttämään päällekkäin puhumista tai samojen asioiden toistamista. Lisäksi koettiin, että keskustelut pystyttäisiin pitämään progressiivisempänä, eikä jäätäisi liiaksi jumiin yhden aiheen pariin, kun yksi henkilö esittää kysymyksiä ja toinen seuraa ja kirjaa ylös jo kysytyjä asioita.

Teemahaastatteluun osallistuville henkilöille luovutettiin etukäteen kalenterikutsun lähettämisen yhteydessä listaus teemoista, joita haastattelussa tulisi käsittelemään. Haastattelun teemat koostuivat neljästä aihepiiristä, jotka olivat taustat ja valmiudet perehdyttäjänä, perehdytyksen suunnittelu & -tavoitteet, perehdytyksen vastuut & -velvollisuudet sekä prosessin kehittäminen. Tämän tarkemmin sisällöstä ei kerrottu haastateltaville ennen heidän tapautumista, sillä haastattelujen etenemistä ei haluttu liikaa kontrolloida strukturoiduilla kysymyslistoilla, vaan niitä pyrittiin ohjailemaan teemojen alle listattujen apukysymysten avulla. Lisäksi moniin käsiteltäviin aiheisiin haluttiin rehellinen vastaus, joka tulee mieleen siinä hetkessä, sen sijaan, että vastaus olisi etukäteen mietitty ja kirjattu ylös haastattelua varten. Tavoitteena haastatteluissa oli edetä keskustelun omaisesti teema kerrallaan mahdollisimman avoimesti, mutta kuitenkin aihepiirissä pysyen. Neljän teeman alle oli ennen haastatteluja kerätty noin kolmekymmentä suuntaa antavaa kysymystä, joiden avulla pystyttäisi ohjaamaan keskustelua oikeille urille, mikäli se olisi ajautumassa sivuraiteelle tai mikäli aihepiiri olisi jo käsitelty tarpeeksi kattavasti.

3.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on lomake, jonka avulla kyselyn teettäjä kysyy kysymyksiä kohderyhmältään. Kyselytutkimuksen avulla kerätään tietoa esimerkiksi ihmisten mielipiteistä, asenteista tai vaikkapa yhteiskunnan ilmiöistä. Kyselytutkimus eroaa haastattelututkimuksesta siinä, että haastattelussa kysymykset esitetään suoraan vastaajalle esim. puhelimitse tai kasvotusten. Kyselytutkimuksessa kysymykset on siis esitettävä niin, että vastaaja ymmärtää kysymykset ilman haastattelijan tai tutkimuksen teettäjän apua. (Vehkalahti 2014, 11-12.)

Kysely tutkimusmenetelmänä on sellainen aineiston keräämistapa, jossa kaikilta kyselyyn osallistujilta kysytään samat asiat samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kyselyä voidaan

käyttää, kun esimerkiksi vastaajia on paljon ja he ovat hajallaan. Kyselytutkimuksia voidaan suorittaa verkossa tai postitse lähetettävillä lomakkeilla. Haasteellista kyselytutkimuksessa on vastausten hidas saanti tai vastaamatta jättäminen. Etuna on, että sähköisesti toteutettu kyselytutkimus on sen edullinen. (Vilka 2007, 27-28.) Kyselylomakkeen suunnittelu vaatii kirjallisuuteen tutustumista, tutkimusongelman pohtimista ja täsmentämistä. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös käytettävän ohjelmiston oikeaoppinen käyttö, sekä tietoisuus lopullisten tulosten hallinnasta ja raportoinnista. Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja suunnitellessa tulee huomioida, kuinka tarkkoja vastauksia halutaan. Samaa asiaa voi kysyä usealla eri tavalla ja eri mitta-asteikon tasoisesti. Tutkimuksen tavoite tulee olla alusta asti täysin selvillä ja mihin kysymyksiin halutaan vastauksia. Mahdollisuuksien mukaan on selvitettävä mitkä ovat ne taustatekijät, joilla voi olla vaikutusta tutkittaviin asioihin. (Heikkilä 2014, 45.)

Valmis kyselylomake tulee aina koe-haastatella tai antaa kohderyhmän edustajille vastattavaksi. Lomakkeen testaukseen riittää 5-10 henkilöä, kunhan he pyrkivät selvittämään ohjeiden ja kysymysten selkeyden sekä yksiselitteisyyden. Tärkeää on myös mitata kyselyn vastamiseen kuluva aika sekä puuttuuko vastaajien mielestä oleellisia kysymyksiä, tai sisältääkö kysely puolestaan turhia kysymyksiä. Testihenkilöiden palautteen pohjalta suoritetaan tarpeelliset muutokset kyselyn rakenteeseen, muotoiluun sekä vastausvaihtoehtoihin. Kyselylomakkeeseen lukeutuu myös saatekirje. Saateen tehtävä on kertoa vastaajalle kyselytutkimuksen tarkoitusta, sekä motivoida vastaaja täyttämään lomake. Saatekirjeen voi korvata myös saatesanoilla, jotka sijoitetaan kyselyn alkuun. Saatekirje voi olla ratkaiseva tekijä, vastaako henkilö kyselyyn vai ei. Saateen pitää olla kohtelias ja ytimekäs, että se ei aiheuta vastaajalle kynnystä suorittaa kyselyä. (Heikkilä 2014, 58-59.)

3.4 Kyselyn toteuttaminen

Tutkielman tukevana tiedonhankintamenetelmänä oli toimeksiantajan suorittama organisaatiossa työsopimuksensa mukaisen koeajan päättäneille lähetetyn kyselytutkimuksen tulokset. Tutkijoiden käyttöön luovutettiin koonti, joka sisälsi kyselyyn vastanneiden tulokset viimeisen 12 kuukauden ajalta. Kyselytutkimus analysoitiin tietoperustana, mutta heti lyhyen ajan tarkastelun pohjalta todettiin, että sitä tullaan täydentämään itse tehdyllä kyselytutkimuksella. Tähän syy oli se, että aiemmin tehty tutkimus ja sen tuloskoonti oli hyvin vaikeasti tulkittava, eikä se ollut sisällöllisesti kovinkaan kattava juuri sillä aihealueella, jolta vastauksia kaivattiin. Toimeksiantajan omassa kyselytutkimuksessa avoimuutta ei ollut tutkijoiden mielestä tarpeeksi. Myöskään kysymysten ei koettu olevan tarpeeksi yleistäviä, eivätkä ne viitanneet tarpeeksi teemahaastattelurungossa oleviin aiheisiin.

Uuden kyselytutkimuksen haluttiin sisältävän mahdollisimman paljon avoimia kysymyksiä, jotta vastauksiin käytettäisiin oikeasti omaa harkintaa, eikä vain klikattaisi pikaisesti jotain numeroa skaalalla 1-5. Myös monivalintakysymyksiä ja numeraalisia arvioita sisällytettiin

kyselyyn, jotta siihen vastaaminen ei tuntuisi niin raskaalta. Tavoitteena kyselyä luodessa oli, että siihen vastaaminen veisi vai muutaman minuutin kunkin vastaajan työajasta. Kyselyä ei koskaan esitettävä sanan varsinaisessa merkityksessä, mutta ennen kyselyn julkaisua, sen sisältö käytiin läpi toimeksiantajan kanssa, jotta kyselyssä ei kysyttäisi tutkimuksen kannalta epäolennaisia tai jopa kiellettyjä asioita. Kyselytutkimukseen liittyen pidettiin toimeksiantajan kanssa erillisiä tapaamisia liittyen kyselyn sisältöön ja sen ulkoasun esittelyyn. Samassa tapaamisessa testattiin myös kyselyn tekninen toimivuus ja varmistettiin, että tulokset ovat saatavilla oikeassa formaatissa. Vastaamiseen käytettyä aikaa ei testattu ennakkoon ulkoisen joukon toimesta, koska vastaamisajan koettiin testaamisesta huolimatta olevan hyvin subjektiivinen asia siitä syystä, että yhteensä neljä kahdeksasta kohdasta sisälsi avoimia tekstimuu-toisia vastauskenttiä. Kyselytutkimus julkaistiin lopulta ilman virallista esitetausprosessia.

Uusi kyselytutkimus lähetettiin vuoden 2022 ja 2023 aikana organisaatiossa aloittaneille uusille työntekijöille, jotka olivat olleet teemahaastatteluun kutsuttujen esihenkilöiden perehdytyksessä. Pyyntö kyselytutkimuksen täyttämiseksi toimitettiin vastaanottajille sähköpostitse. Myös kyselytutkimukseen osallistumisen painotettiin olevan täysin vapaaehtoista. Kyselyn linkki toimitettiin 32 uudelle työntekijälle, joihin lukeutui työntekijöitä kaikista neljästä eri toimenkuvakategoriasta. Kyselyyn vastasi lopulta 17 henkilöä kolmesta eri sijainnista. Liikkuva työtä tekevistä uusista työntekijöistä kukaan ei reagoinut kyselyyn. Kyselyn vastauksissa luvattiin säilyttää vastaajien anonymiteetti, joten tämän tarkempaa kuvausta vastaajien kohderyhmästä ei voitu antaa. Tulosten esittämisen yhteydessä luvussa 4.1 on esitetty kyselyyn vastanneiden työntekijöiden jakauma toimintayksiköittäin, mutta muita taustatietoja vastaajilta ei pyydetty, koska sille ei nähty tarvetta tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta.

3.5 Tutkielman luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Ennen tutkimuksen aloittamista, ja vielä useassa vaiheessa tutkimusprosessin keskelläkin tutkija joutuu pohtimaan ja tekemään päätöksiä mihin suuntaan omaa tutkielmaansa aikoo viedä. On tärkeää miettiä mitä tehdyistä päätöksistä voi seurata, mitä tehdyt valinnat aiheuttavat, sekä mitä ne oikeasti tutkielman kannalta tarkoittavat. On hyvä tutkimuskäytännön mukaista, että tutkittavalle esitetään mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti vähintään se mitä tutkitaan, miksi tutkitaan, kenelle tutkimus tehdään, mitkä ovat sen sidonnaisuudet sekä mihin kerättyä tietoa käytetään ja mikä on tutkittavan yksilön osuus siihen. Näiden asioiden esittäminen antaa tutkittavalle mahdollisuuden ainakin saada käsitys tutkimuksesta. On myös tärkeää tehdä selväksi vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistumisesta ja se, että tutkimuksen voi aina halutessaan jättää kesken. Tuloskoontia käsitellessä on hyvä ottaa kaksi tärkeää asiaa huomioon, tutkimuksen luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Hyvän tutkimusetiikan kannalta tutkimuksessa olisi hyvä huomioida vastaajien anonymisointi sekä tutkittavien informoiminen mahdollisimman selkeästi siitä, minkälaiseen tutkimukseen he ovat

osallistumassa. Tutkimusprosessin aikana itselle toisinaan sivuseikoilta tuntuvat asiat, voivat jollekin toiselle arvioijalle tai tutkittavalle olla hyvinkin merkittäviä tutkimuksen eettisyyttä tarkastellessa. Näitä asioita olisi siis hyvä korostaa jo tutkimuksen alustavassa esipuheessa tai johdannossa. Tutkijan ei tule kuitenkaan koskaan luvata tutkimuksen luottamuksellisuudesta sen suurempaa, kuin on realistisesti mahdollista toteuttaa käytännössä. Peruseriaatteena kuitenkin on hyvä pitää se, että tutkittavan yksilön henkilöllisyyden paljastuminen tehdään mahdollisimman vaikeaksi. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, Kuula, Rissanen & Karvinen 2009; Karjalainen, Launis, Pelkonen & Pietarinen 2002.)

Hyvin ja huolellisesti suunnitellulla ja tehdyllä haastattelurungolla voidaan tavoitella laadukkuutta ennen haastatteluiden aloittamista. Myös teemojen syventymiseen ja vaihtoehtojen lisäkysymysten muotojen pohdinta luetaan eduksi. Teemahaastattelu ei ole pelkästään pääteemojen esittämistä. Alkuvaiheen haastatteluiden läpikäyminen on laadullisen prosessin kannalta tärkeää, jotta pystytään tehdä tarvittavia muutoksia ja parannuksia. Haastatteluiden nopealla litteroinnilla varmistetaan haastatteluiden laatu. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 190-191.) Laadullisessa tutkimuksessa tulee pystyä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti mitä työssä on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päästy, työn pätevyden ja luotettavuuden osoittamiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä reliabiliteetti ja valideetti käsitteillä. Reliabiliteetti tarkoittaa toistettavuutta. Se voidaan todeta esimerkiksi kahden arvioijan päätyvän samaan tulokseen. Validius puolestaan tarkoittaa pätevyyttä, eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä oli tarkoituskin. Validiteetin vaikuttaa esimerkiksi haastateltavan ymmärtäessä haastattelukysymykset eri tavalla kuin tutkija on ne ajatellut ja jatkamalla tutkimusta tästä huolimatta. Tällöin tuloksia ei voida pitää valideina. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

4 Tutkielman tulokset

Tässä luvussa on kuvattu tutkimuksen tuloksia teemoittain. Ennen haastattelujen aloittamista haastateltaville luovutettiin haastattelukutsujen saateviestissä lista käsiteltävistä teemoista, jotka olivat taustat ja valmiudet perehdyttäjänä, perehdytyksen suunnittelu ja -tavoitteet, perehdytyksen vastuut ja -velvollisuudet sekä prosessin kehittäminen. Haastatteluissa käsiteltäviä teemoja ja aiheita pystyttiin vertaamaan myös kyselytutkimuksen kautta saatuihin vastauksiin. Tuloksia on tähän raporttiin tarkasteltu ja analysoitu sekä esihenkilön, että heidän perehdyttämiensä uusien työntekijöiden näkökulmasta. Tulosten esittäminen tässä luvussa on jaettu neljän kappaleeseen, jotka kukin käsittelevät eri teemaa. Teemoihin lukeutuvat haastateltavien taustat, perehdytykseen valmistautuminen ja sen suunnittelu, vastuut ja velvollisuudet perehdytyksessä sekä perehdytysprosessin kehittäminen. Loppuun on tehty myös

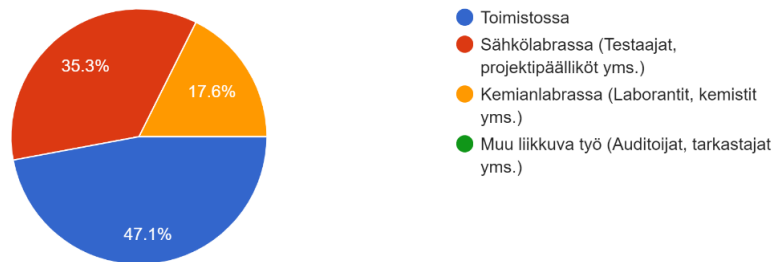
tulosten yhteenveto, johon on sisällytetty kyselyn kautta saatuja perehdyttäjien ja perehdytysprosessin arvioiteja.

4.1 Kohderyhmän taustat

Tutkielman kohderyhmän anonymiteetti luvattiin säilyttää, ja tästä syystä kyselyyn vastanneiden sekä teemahaastatteluihin osallistuneiden henkilöiden taustatietoja on esitetty vain hyvin pinnallisesti. Opinnäytetyön tekijät pohtivat todella harkiten, mitä kaikkea taustatietoa vastaajilta oikeasti edes tarvitaan, jotta tutkimuskysymyksiin voidaan vastata kattavasti. Taustatietoja oli alustavissa kysely- ja haastattelurunkojen luonnoksissa huomattavasti kattavammin, mutta kaikki epärelevantti tiedustelu onnistuttiin hyvin karsimaan pois. Taustatietojen kapeudesta huolimatta mitään tärkeää tietoa ei koettu jääneen saamatta.

Kuviossa 6 on esitetty kyselyyn vastanneiden uusien työntekijöiden ainoa tarkentava taustatieto, joka oli vastaajan ensisijainen työkuva. Vastaamiseen annettiin ne neljä vaihtoehtoa, joista henkilöitä oli kutsuttu vastaamaan kyselyyn. Valittavia vaihtoehtoja olivat toimistotyöt, testauslaboratorion työt, kemian laboratorion työt tai liikkuvat työt. Kategoriat suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa, jotta pystyttiin luomaan neljä eri tulokategoriaa yhden Google Forms -kyselyn taakse.

Onko pääasiallinen työsi?
17 responses



Kuvio 6: Kyselytutkimukseen vastanneiden jakauma

Teemahaastatteluissa päästiin keskustelemaan yhteensä yhdeksän henkilön kanssa, joista jokaisen kanssa haastattelu suoritettiin yksilöllisesti. Kaikki teemahaastattelut aloitettiin tutustumalla haastateltavan henkilön taustatietoihin liittyen perehdyttämiseen. Tärkeänä taustatietona pidettiin kulunutta aikaa, jonka haastateltava henkilö oli palvellut yrityksessä. Palvelusaikaan liittyen tarkentavana tietona haluttiin tietää myös, kuinka suuren osan palvelusajasta he olivat olleet mukana uuden työntekijän perehdytyksissä perehdyttäjänä sekä kuinka usein he olivat perehdyttäneet. Sen lisäksi haluttiin tietää, milloin he olivat viimeksi olleet perehdytysprosessissa mukana, jotta varmistuttiin siitä, ettei haastatteluissa annettu tieto

olisi liian vanhentunutta. Edellä mainittuun aiheeseen liittyviin kysymyksiin saadut vastaukset olivat todella laaja-alaisia, eikä yhtä yhteistä linjaa niiden välille voitu määrittää. Palvelusaika organisaatiossa vaihteli muutamasta vuodesta aina kymmeneen vuosiin saakka. Myös perehdyttämiskokemusta haastateltavilla löytyi todella vaihtelevasti, kun toiset olivat urallaan osallistuneet siihen kerran tai kaksi viimeisen vuoden aikana, kun taas toiset olivat kerryttäneet perehdyttämiskokemusta useissa eri yrityksissä ja rooleissa jo viime vuosituhannelta lähtien. Kaikilla haastatelluilla esihenkilöillä perehdytyskokemusta löytyi jonkin verran myös viimeisen kahden vuoden ajalta, joten vastausten voitiin ajatella olevan edelleen ajankohtaisia.

4.1.1 Perehdyttäjän rooli

Taustatietoihin liittyen kysyttiin lisäksi myös, oliko haastateltava toiminut perehdyttäjän vai perehdytyskokonaisuudesta vastaavan henkilön roolissa. Tätä tiedusteltiin siksi, että haastateltavalle osattaisiin haastattelussa kohdistaa vain relevantteja kysymyksiä oikeassa muodossa. Samasta syystä kysyttiin myös sitä, minkälaiseen työnkuvaan perehdyttäminen oli tapahtunut. Näihin kysymyksiin saadut vastaukset eivät olleet tutkijoiden odotusten mukaisia, sillä haastatteluihin osallistui nykyisessä roolissaan pelkästään perehdytyksestä vastaavia esihenkilöitä. Päivittäiseen työhön perehdyttäviä henkilöitä ei kuulunut haastatteluun kutsuttujen piiriin, koska toimeksiantajaorganisaatiossa itse työhön perehdyttäminen oli lähes poikkeuksetta tapahtunut aina kokeneemman tiimikaverin toimesta esihenkilöiden sijasta.

Myös perehdyttäjän rooliin valikoitumisen syitä haluttiin selvittää. Sen avulla haluttiin saada kuva siitä, oliko haastateltava itse halunnut perehdytysprosessiin mukaan vai oliko kyseessä vain roolin tuoma velvollisuus, joka olisi hoidettava pois alta. Tätä kysyessä oli linja aika vakaa sen suhteen, että perehdytysvastuu oli tullut roolin mukana, ja oli vain yksi osa työnkuvaa. Sitä ei kuitenkaan siitä huolimatta ollut koettu pahalla, eikä yhtään negatiivissävytteisiä kommentteja perehdyttämisestä kuultu. Monet haastateltavista oli odottanut perehdytyksiin osallistumista ja pitivät sitä mukavana vaihteluna päivittäisiin työtehtäviin. Se koettiin myös hyvänä tapana itsekkin tutustua oman organisaation ja tiimin prosesseihin uudelleen sekä arvioida niiden toimivuutta. Osa haastateltavista pohti tämän aiheen kohdalla sitä, voisiko isompikin osa heidän perehdytysvastuustaan olla jonkin toisen tahon, kuten henkilöstöhallinnon vastuulla. Vastuista ja velvollisuuksista on kirjoitettu lisää myös oman teemansa alla, ja sen tuloksista on kerrottu tarkemmin luvussa 4.3.

4.1.2 Perehdyttäjän valmiudet

Itse perehdyttämiseen liittyvä keskustelu avattiin aina tiedustelemalla haastateltavalta, minkälaisen perehdytyksen he itse olivat saaneet perehdyttämiseen. Tämän aiheen parissa keskustelut olivat toistuvasti samankaltaisia. Haastateltavien esihenkilöillä oli hyvin yhtenäinen linja siitä, että mitään oikeaa perehdytystä perehdyttämiseen ei ollut järjestetty, eikä perehdytysosaamista ollut kehitetty millään keinoin tässä organisaatiossa työskentelyn aikana.

Suurin osa esihenkilöistä osasi mainita infotilaisuuksista, joissa on käyty läpi esityksiä perehdyttämiseen liittyen. Kyseisistä esityksistä oli jäänyt mieleen lähinnä teoreettisia lauseita, jotka olivat kertoneet, miksi perehdytys on tärkeää sekä miten ja mihin hyvä perehdytys vaikuttaa. Käytännön koulutusta perehdyttämiseen tai perehdytysosaamisen testaamista ei ollut toimeksiantajan toimesta tarjottu. Aiheesta jatkettiin haastateltavien kanssa lisäkysymyksellä liittyen valmiuksiin, jotka he olivat kokeneet saaneensa perehdyttäjänä toimimiseen organisaation puolesta. Tähän ohjeistettiin pohtimaan mitä tukea oli saanut esimerkiksi yrityksen johdolta, HR-osastolta tai järjestelmistä löytyvien kirjallisten ohjeiden, tarkistuslistojen tai muiden materiaalien kautta. Haastateltavien kesken tähänkin oli suhteellisen selkeä linja. Lähes kaikki heistä totesi, että kunnollista koko organisaation yhteistä ohjeistusta perehdyttämiseen ei joko ole olemassa, tai siitä heillä ei ainakaan ollut tarkkaa tietoa. Jonkin verran tukea koettiin saaduksi henkilöstöhallintojärjestelmä Sympa:ssa olevien perehdytysuunnitelmapohjien kautta. Monet olivat hyödyntäneet näitä perehdytysuunnitelmaa tehdessään, mutta kokivat kuitenkin työlääksi sen, että pohja oli itsenäisesti täytettävä alusta saakka, vaikka yksikön perehdytykset olivat aina olleet lähes järjestäen samalla pohjalla suoritettavia. Ainoastaan uuden työntekijän aiempi kokemus ja pätevyydet koettiin joissain tapauksissa muuttujaksi kyseisiä suunnitelmapohjia täyttäessä. Myös muiden vastaavan kaltaisessa yksikössä toimivien esihenkilöiden tuki toisilleen koettiin arvokkaaksi, mutta sitäkin tukea ei tiedetty olevan kaikille taattuna, vaan saatu apu oli ollut kiinni täysin omasta aloitteesta kysyä apua kollegalta.

4.2 Valmistautuminen & suunnittelu

Kun haastateltavien tausta, lähtökohdat ja perehdytysvalmiudet oli selvitetty, keskustelua jatkettiin tiedustelemalla, mitkä olivat haastateltavan esihenkilön omasta mielestä keskeisimmät tavoitteet uuden työntekijän perehdyttämisessä. Tässä vaiheessa keskustelut alkoivat muuttua moniulotteisemmaksi, ja vastauksia alettiin saamaan monista eri näkökulmista. Osan haastateltavista tämä kysymys sai pohtimaan sitä, että tähän kysymykseen ei olisi olemassa oikeita vastauksia, sillä perehdytysjakson tavoitteet pitäisi määritellä yksilöllisesti uuden työntekijän työhistoriaan, lähtötasoon ja olemassa olevaan osaamiseen perustuen. Kattavampia ja yleistävämpiä vastauksia saatiin myös näiltä haastateltavilta, kun kysymystä tarkennettiin kertomalla, että kaipaamme tietoa myös esimerkiksi organisaatioon ja tiimiin perehtymisestä sekä muusta itse työn tekemiseen liittymättömästä perehdyttämisestä. Kun kaikki keskustelujen aiheet kasattiin yhteen, voitiin vastauksista löytää vain yksi aihepiiri, joka tuli esiin jokaisen keskustelun aikana. Kaikilla se ei tullut heti ensimmäisenä asiana mieleen, mutta jokainen haastateltavista mainitsi, että uusi työntekijä tulee saada ymmärtämään mihin hän on tullut töihin, ja miksi hänet on rekrytoitu yritykseen. Sen lisäksi monien haastateltavien mielestä on tärkeää saada uusi työntekijä ymmärtämään myös se, mitä hänen roolinsa kokonaisuudessaan sisältää, sekä mikä hänen merkityksensä tiimille ja organisaatiolle on isossa kuvassa. Monissa keskusteluissa tuli esiin myös hyvän ensivaikutelman ja

työnantajamielikuvan luominen, joka koettiin ensisijaisen tärkeänä, jotta uusi työntekijä saadaan sitoutumaan organisaatioon ja tuloksen tekoon organisaatiolle. Useassa keskustelussa erittäin tärkeäksi tavoitteeksi yleisperehdytyksen osalta koettiin myös kokonaisvaltaisesti tiimin ja organisaation toimintaan mahdollisimman syvälle sisälle pääseminen. Tälle syyksi haastateltavat mainitsivat uuden työntekijän sisäisen motivaation sekä itsevarmuuden kasvattaminen, kun osattaisi hahmottaa oman työn vaikutus. Myös virheiden määrän uskottiin pienenevän, kun työntekijä saadaan ymmärtämään oman tekemisensä impaktin myös muiden tiimien toimintaan. Esille nousi useamman kerran myös se, että olisi ensisijaisen tärkeää saada uusille työntekijälle hyvät valmiudet tehdä työtään oikein, ja etenkin turvallisesti heidän itsensä, työkavereidensa, organisaation ja ympäristönkin kannalta. Tärkeänä pidettiin myös saada itsevarmuutta suorittaa työtehtäviä itsenäisesti tulosta tehden, koska tietyissä rooleissa yleisesti johdolta tulevat tulostavoitteet otetaan huomioon jo todella aikaisessa vaiheessa työuraa. Myös toimintajärjestelmään tutustumista pidettiin tärkeänä tietyissä rooleissa, sillä sen käytön taitamalla voisi kysymättäkin löytää vastauksia moniin ongelmiin, joihin päivittäisessä toiminnassa voi törmätä. Muita esiin nousseita asioita oli uuden työntekijän sitouttaminen organisaation toimintaan luomalla hyvä ja luottavainen kuva organisaatiosta palveluntarjoajana, työnantajana sekä valtakunnallisena vaikuttajana. Monet haastateltavista mainitsivat myös pätevyysien kerryttämisen, koska monessa roolissa työtä ei voisi suorittaa ilman myönnettyä pätevyyttä.

4.2.1 Perehdyttämiseen valmistautuminen

Tavoitteista keskustelemisen jälkeen haastattelua ohjattiin etenemään itse haastateltavan perehdyttämiseen valmistautumisesta ja sen suunnittelusta kysymällä heidän omista rutiineistaan ennen uuden työntekijän perehdyttämisen aloittamista. Omasta valmistautumisesta tai rutiineista osattiin kertoa hyvin vähän, ja opinnäytetyön tekijöille jäi kuva, että sitä ei yleisesti ollut tehty mitenkään muuten, kuin tarkistuslistojen ja suunnitelman täyttämisen osalta. Esiin nousi vain pari tapausta, jossa oli perehdytty ajatuksella siihen, kuka oli tulossa perehtymään ja mitkä olivat uuden työntekijät aiemmat kokemustaustat. Tähän keinoiksi mainittiin esimerkiksi työhakemuksen, haastattelumateriaalin ja ansioluettelon läpi käyminen, jonka perusteella yritettiin luoda mahdollisimman tarkka henkilökuva. Tämän kuvan pohjalta voitiin pohtia toimivimpia perehdyttämistapoja ennen kuin henkilö tulee fyysisesti paikan päälle. Kun aiempaa kokemusta oli tarkkaan tutkittu, koettiin sen helpottavan myös hyvän ensivaikutelman luomista uuden työntekijän saapuessa, koska kyseessä oli kuvaannollisesti entuudestaan tuttu henkilö. Sen kautta pystyttiin myös ymmärtämään, kuinka tuttu uusi tulokas oli yli-päätään työelämän normien tai suurten organisaatioiden toiminnan kanssa. Toinen valmistautumiseen liitettävä asia, joka nousi useissa tapauksissa esiin, oli koulutusten ja tapaamisten varaaminen kalenteriin sekä pakollisten järjestelmäoikeuksien hakeminen. Tätä pidettiin osittain aika tärkeänäkin, koska joihinkin järjestelmiin käyttöoikeuksien saaminen kuntoon kestää yllättävänkin pitkiä aikoja. Osa haastateltavista mainitsi myös lyhyeltä ajalta säästelevänsä

osaston oikeita asiakasprojekteja perehdytyskäyttöön, jotta uusi työntekijä voisi ohjattuna saada myös käytännön kokemusta työstä. Muita erityisiä perehdytysjaksoon valmistautumisen keinoja ei nostettu esiin.

4.2.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Lähes kaikki keskustelut kääntyivät valmistautumisesta kysyessä suoraan seuraavaan aiheeseen, eli kirjallisen perehdytysuunnitelman tekemiseen. Tämän aiheen parissa löydettiin yhteneväinen linja vain yhden toimintatavan tiimoilta, joka oli se, että kirjallinen perehdytysuunnitelma oli aina täytetty valmiiksi ennen kuin uusi työntekijä astuu taloon ensimmäistä kertaa. Suunnitelman runko oli yleisesti tehty Sympa HR:n arkistoista löytyvän pohjan mukaisesti. Pieni osa haastateltavista mainitsi ennen suunnitelman täyttämisen aloittamista käyvänsä läpi uuden tulokkaan ansioluettelon sekä työhaastattelusta kerätyn materiaalin, ja tekevänsä suunnitelman sen pohjalta mitä aiempaa kokemusta ja pätevyyskäytäntöä uusi työntekijä oli jo aiemmin urallaan suorittanut. Muissa tapauksissa perehdytysuunnitelma täytettiin kokonaisuudessaan listaamalla kaikki työssä tarvittavat pätevyudet tai kopioimalla tiedot suoraan muista aiemmin perehdytettyjen henkilöiden suunnitelmasta. Esiin nousi myös tapauksia, jossa perehdytysuunnitelma oli lähes kokonaisuudessaan kopioitu toiselta osastolta tai yksiköltä, koska sieltä oli saatu käsiin kokeneemman kollegan tekemä toisen vastaavan kaltaista työtä tekevän henkilön perehdytysuunnitelma. Kopiointiin syyksi kerrottiin se, että itsellä ei ollut aiempaa osaamista, eikä ollut tarpeeksi aikaa opiskella kuinka kyseinen suunnitelma tulisi tehdä. Puheenaiheeksi nousi myös tapauksia, joissa vain niin sanottu yleinen perehdytysorganisaatioon oli tehty jonkin valmiin tarkistuslistan mukaisesti, mutta itse työhön perehdyttäminen oli lähestytty vain suunnitelmallisen pätevyystarvitusprosessin kautta. Tämän kaltaisessa tapauksessa mitään varsinaista perehdytysuunnitelmaakaan ei siis ollut tehty, vaan oli edetty sen ensisijaisesti sen perusteella, minkälaisia pätevyyskäytäntöjä itse työn suorittamisessa tarvitaan, ja tehty niistä suoritelista. Keskustelua käytiin myös aiheesta, jossa kerrottiin, että sanallista perehdytysuunnitelmaa ei varsinaisesti ollut ollut tapana tehdä, koska Sympassa oleva pätevyyslista toimii hyvänä suunnitelmana. Listaa oli käyty läpi ja tarkistettu mihin kaikkeen uuden työntekijän tarvitsee saada pätevyudet, ja mitkä olivat niihin liittyvät menettelyt.

Kun haastattelun kautta saatua perehdytysuunnitelmaan liittyvää tietoa verrataan kyselytutkimuksen kautta saatuihin vastauksiin, voidaan niiden todeta vain osittain olevan linjassa keskenään. Kyselytutkimuksessa uusilta työntekijöiltä kysyttiin, olivatko he nähneet perehdytysuunnitelmansa ja käytiinkö perehdytyksen tavoitteet läpi ennen perehdytysjakson varsinaista aloittamista. Kyselytutkimuksen tuloksia on esitetty kuvioden avulla, joissa ne on jaettu toimintayksikkökohtaisesti. Tuloksista on jätetty pois liikkuvaa työtä tekevät uudet työntekijät, sillä kukaan kyseisestä yksiköstä kutsutuista henkilöistä ei vastannut kyselyyn.

Kuviossa 7 on esitetty kyselytutkimuksen vastauksia monivalintakysymykseen, jossa tiedusteltiin, olivatko uudet työntekijät nähneet perehdytysuunnitelmaansa ja tutustuneet sen tavoitteisiin ennen perehdyttämisen varsinaista aloittamista.

Näin perehdytysuunnitelmani ja tiesin perehdytyksen tavoitteet ennen sen aloitusta.

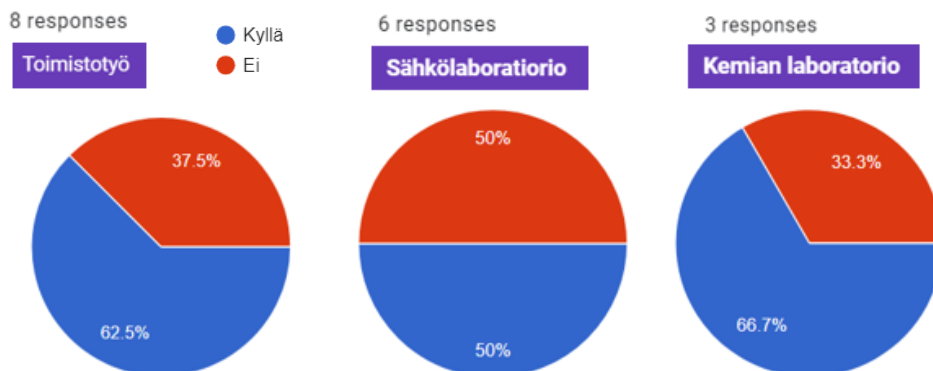


Kuvio 7: Organisaation perehdytysuunnitelmat

Tähän kysymykseen vastaus oli selkeän yksimielinen toimintayksiköstä riippumatta. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat omasta mielestään nähneet kirjallisen perehdytysuunnitelman sekä olleet tietoisia perehdytysjakson tavoitteesta. Tämän lisäksi kyselytutkimuksen kautta uusilta työntekijöiltä haluttiin vastauksia siihen, olivatko he perehdyttävänä omasta mielestään osallistunut perehdytysuunnitelman tai sen sisältämien tavoitteiden luomiseen.

Kuviossa 8 on esitetty kyselytutkimuksen tulokset monivalintakysymykseen, jossa tiedusteltiin, olivatko uudet työntekijät omasta mielestään osallistuneet perehdytysuunnitelmansa, tai perehdytysjakson tavoitteiden luomiseen.

Olen osallistunut perehdytysuunnitelmani ja/tai tavoitteiden luomiseen.



Kuvio 8: Perehdyttämisen suunnitteluun osallistaminen

Tämän kysymyksen tuloksiin saatiin hieman varianssia jokaisen yksikön osalta. Tulokset jättivät myös pohdittavaa, kun kokonaisuudessaan hieman yli puolet vastanneista kokivat osallistuneensa perehdytysuunnitelman, tai se sisältämien tavoitteidensa määrittämiseen. Kaikki esihenkilöistä oli kuitenkin haastatteluissaan maininnut niiden olevan aina valmiina, kun uusi työntekijä astuu taloon ensi kertaa. Kyselyn tuloksissa nostettiin pariin otteeseen esille myös perehdytyslomakkeen ja Sympan epäselkeys. Vaikka itse perehdytykset olivat olleet suht selkeitä, niin vastaajalle ei ollut ollut aina helppoa ymmärtää kuka täyttää ja miten kyseisiä perehdytyslomakkeita täytetään. Myös perehdytyslomakkeessa mainittuja aineistoja saattoi olla todella vaikea saada käsiinsä.

Yhdessä tai kahdessa tapauksessa nousi esiin myös väite siitä, että perehdytysuunnitelman on tarkoituskin olla vain lista pätevyyksistä, jotka tarvitaan työn suorittamiseksi. Lista on kirjattu käynnit, joissa perehdytystä voitaisiin tehdä ja ne kuitataan rastilla, kun ovat hoidettu. Tätä prosessia ei kertoman mukaan ole mahdollista soveltaa ollenkaan, eikä sen suunnitteluakaan ole helppoa, koska yleensä ei ole mahdollisuutta ennakoida minkä kaltaisia projekteja on tulossa työn alle. Tästä syystä ei ole voitu tarkkaan suunnitella, milloin pätevyyttä varten perehdyttäminen olisi suoritettu, koska suoritettuja projekteja tarvitaan aina tarkkaan määritetty määrä, ennen kuin pätevyyden voi ansaita.

4.2.3 Resurssien riittävyys

Yhdeksi keskustelun aiheeksi tämän osion lopussa haluttiin nostaa myös valmisteluihin tai suunnitteluun käytettävissä olevien resurssien riittävyys. Tällä tarkoitettiin lähtökohtaisesti ajankäytön riittävyyttä, mutta haastateltaville tarkennettiin sen sisältävän myös käytettävissä olevan perehdytysmateriaalin laajuutta sekä mahdollista muuta perehtyjän ja perehdyttäjien ulkopuolelta saatavaa tukea. Keskustelua tämän aiheen parissa riitti yllättävän paljon, ja lähes kaikki haastateltavista toivoikin, että aikaa perehdytykselle, ja sen suunnittelulle olisi ollut käytettävissä enemmän. Ajankäytöstä ja sen riittävyydestä nostettiin haastatteluissa erittäin monia hyviä eri näkökulmia aiheeseen. Tärkeänä nostona opinnäytetyön tekijöiden mielestä tuli se, että perehdytykseen käytettävissä olevan ajan saa kyllä riittämään, kun sen vain ottaa ja varaa kalenteriin valmiiksi, ja sitten vielä sallii itselleen käyttää tämän varatun ajan pelkästään tulevaan perehdytykseen. Perusteluksi tälle annettiin se, että se perehdyttäminenkin on esihenkilön tehtävä, ja tehtävänä se on erittäin tärkeä. Jos hyvin toteutetun perehdytyksen suunnitteluun ei pysty käyttämään tarpeeksi aikaa, niin se sama, tai jopa isompikin aika menee myöhemmin jatkuvan neuvonannon ja pienten opetushetkien parissa, jotka keskeyttävät usein oman työn tekemisen silloin, kun aikaa pitäisi käyttää siihen. Keskusteluissa ajankäyttöön liittyen nostettiin esiin monesti myös se, että välillä on sellaisia aikoja, jolloin kiireen tuntu on jatkuvaa ja usein sen koetaan osuvan juuri tuolla ajalle, kun uusi työntekijä on saapumassa. Useissa keskusteluissa nousi esiin myös se, että perehdytystä joutuu aina tai usein tekemään oman työn ohessa, jolloin on todella helppo luoda siihen kiireen tuntua.

Useimmiten ne ovat ne omat työt, jotka sitten jäävät pahasti rästiin ja tämä aiheuttaa yleistä huolta. Parissa tapauksessa ajankäytön riittämättömyys johtui siitä, että perehdyttäjän omaa työtä ei osaa, ei saa tai muusta syystä ei pysty tekemään kukaan toinen henkilö, jolloin kaikki suunnitteluun, valmistautumiseen ja itse perehdyttämiseen käytetty aika on pois henkilön omasta tuottavuudesta.

Yhtään nykyisessä roolissaan itse työhön perehdyttäjänä toimivaa henkilöä ei haastateltu, mutta perehdytyksestä vastaavat esihenkilöt nostivat monesti esiin sen, että työhön perehdyttäjien ja perehtyjän aikataulujen sovitus on usein todella hankalaa, kun myös tiimin tuottavuus on säilyttävä hyvällä tasolla. Koska perehdytystä tekevän työntekijänkin tuottavuutta mitataan samalla kaavalla myös perehdytysjakson aikana, ja tämän uskottiin luovan suurta painetta hoitaa perehdytys vain pois alta mahdollisimman nopeasti, jotta päästään takaisin oman työn pariin. Yleisesti keskusteluissa esiin ei nostettu ollenkaan sitä, minkälaisena tilanne koetaan muiden käytössä olevien resurssien osalta. Muutamassa keskustelussa käsiteltiin aihetta hyvin lyhyesti, ja esiin nousi se, että useinkaan ei ole ollut selkeää minkälaista apua ja tukea tarjolla olisi. Kukaan haastateltavista esihenkilöistä ei ollut edes kysynyt perehdytykseensä tukea esimerkiksi HR-osaston kautta. Käytössä olevan perehdytysmateriaalin määrä uskottiin olevan kattava ja riittävä, mutta niitä ei ollut osattu useinkaan hyödyntää riittävästi, eikä niiden löytäminenkaan ollut aina helppoa, kun erilaisten materiaalien arkistoja on liian monta. Ajankäytön riittävyden perehdyttävän tahon puolelta voisi tiivistää yhteen lauseeseen; Esihenkilöillä aika on yleisesti riittänyt, jos sen on osannut varata ja ottaa itselleen käyttöön, mutta työhön perehdyttäjillä paine on ollut liian kova, eikä aikaa ja rauhaa tunnu olleen riittävästi kokonaisvaltaisen ja kattavan perehdytyksen suorittamiseksi.

Myös kyselyn tuloksissa otettiin kantaa ajankäytön riittävyteen perehtyvän tahon näkökulmasta. Uusien työntekijöiden vastauksista kootun perusteella oli helppoa todeta, että perehdytysjaksoon kaivataan kokonaisuudessaan lisää aikaa. Etenkin konsernin kokonaisvaltaisen toiminnan ymmärtämiseen toivottiin kattavampaa ja pidempää koulutusta, koska nykyinen aihetta koskeva osuus perehdytyksen alussa oli ollut niin suppea, että siitä ei ollut yleisesti jäänyt muun opitun jälkeen mitään muistijälkeä, tai ainakaan tarvittavaa ymmärrystä ei ollut saatu perehdytyksen kautta. Tämä oli ensisijaisesti tärkeä osuus heille, jotka tulevat omassa roolissaan jatkuvasti toimimaan kansainvälisessä yhteistyössä muiden konsernin yksiköiden kanssa.

4.3 Vastuut & velvollisuudet

Seuraavaksi haastatteluissa edettiin uuden teeman pariin, jolla haluttiin tietoa perehdytyksen vastuista ja velvollisuuksista perehdytysprosessin aikana. Tämä aiheen parissa pyrittiin selvittämään, miten vastuut ja velvollisuudet jakautuivat perehdytyksen eri vaiheissa, ja kuinka selkeänä sen jakautuminen yleisesti miellettiin. Keskustelujen perusteella perehdytyksestä

vastaavien roolit ja vastuut koettiin yleisesti ottaen selkeinä. Haastatteluissa nousi esiin, että itse työhön perehdyttäminen ei kuulunut haastateltavien vastuulle, vaan se meni sellaiselle henkilölle, joka itsekin suoritti kyseistä työnkuvaa. Työnkuvasta riippuen saattoi olla, että työhön perehdytyksen hoiti yksi henkilö tai useampi henkilö. Useamman eri henkilön toimesta tehdyt perehdytykset johtuivat osaston vaihtelevista työnkuvista, joissa kaikilla tiimin työntekijöillä oli omat vastuualueensa. Tällaisissakin tapauksissa prosessit koettiin yleisesti hyvin selkeäksi. Yhden alueen opittuaan tarpeeksi kattavasti, perehdytettävä uusi työntekijä siirtyi seuraavan kollegan luokse oppimaan seuraavaa työtehtävää. Osassa haastatteluista nousi esiin myös se, että ihan jokaisessa yksikössä perehdyttämisen roolit ja vastuut eivät olleet selkeästi tiedossa. Tällaisissa tapauksissa oli aina useampi mahdollinen perehdyttäjä teknilliseen osaamiseen. Myös kyselyyn vastanneet uudet työntekijät ottivat kantaa vastuiden ja velvollisuuksien selkeyteen. Kommentteja tähän tuli skaalan molemmista päistä hyvin tasaisesti, mutta kommentit viittasivat lähes poikkeuksetta samaa asiaan, eli selkeyteen siitä kuka prosessissa tekee mitään. Noin kolmasosa kyselyyn vastanneista eivät olleet omasta mielestään ihan varmoja siitä, että kuka vastasi mistäkin alueesta. Kuitenkin suurin osa kommentteista oli positiivisia ja monissa tapauksissa perehdytyksen vastuiden jakautuminen ymmärrettiin hyvin.

4.3.1 Kommunikaatio

Haastateltavilta haluttiin saada myös tietoa heidän tavoistaan kommunikoida ja pysyä ajan tasalla uuden työntekijän oppimisesta sekä yleisesti työsuhteen alusta yrityksessä. Tästä aiheesta keskusteltaessa nousi esiin jonkin verran toisistaan poikkeavia tapoja. Osa haastateltavista nosti esiin, kuinka he pyrkivät luomaan itsestään mahdollisimman helposti lähestyttävän kuvan, jolloin uuden työntekijällä saataisiin mahdollisimman matala kynnys mennä juttelemaan heitä mietityttävistä asioista. Heille oli myös erityisen tärkeää olla helposti tavoitettavissa suurimman osan työajastaan uuden työntekijän perehdytysjakson aikana. Suurin osa haastateltavista pyrki järjestämään perehdytysprosessin alkuun, ja myös sen aikana useampia kehityskeskusteluja, joissa käytiin läpi opittuja asioita sekä mahdollisesti muita kuulumisia ja palautteita. Näissä tapauksissa useasti todettiin kuitenkin perehdytysjakson loppua kohden tapaamisten harvenevan, kunnes ne lopulta varsinaisen perehdytysjakson jälkeen vähenevät vain yhteen tai kahteen kertaan vuoden aikana käytävään kehityskeskusteluun. Joidenkin perehdytysvastaavien tapana oli heti alusta alkaen järjestää itse perehdytysjakson aikana yksi tai kaksi lyhyttä kalenteritapaamista, jotka lähes vastaavat kehityskeskusteluita. Sen lisäksi kommunikointikeinona nostettiin usein esiin mahdollinen toimistolla törmääminen, jolloin on aina mahdollisuus lähestyä uutta työntekijää ja kysellä kuulumisia työhön liittyen sekä yleisesti. Yhdessä tapauksessa järjestettiin kehityskeskustelun kaltaisia tapaamisia aina silloin, kun perehdytettävä oli käynyt klikkaamassa osatuksi jonkin osa-alueen tai pätevyys suoriteksi.

4.3.2 Yhteisöllisyys

Haastatteluissa tiedusteltiin myös perehdytyksestä vastaavien käyttämiä keinoja auttaa uutta työntekijää pääsemään mukaan tiimiin ja työyhteisöön. Näissä keskusteluissa nousi esille, ettei itse organisaation puolesta ollut määritelty mitään systemaattista tapaa saada uudet työntekijät heti alusta työyhteisöön sisään, vaan jokaisella perehdytyksestä vastaavalla ja perehdyttäjällä oli omat käytäntönsä tai tapansa. Tämän aiheen perehdyttämisen uskottiin olevan lähtökohtaisesti luonnekysymys, ja todella paljon tästä koettiin olevan myös uuden työntekijän omalla vastuulla. Kaikki haastateltavat itse näkivät, että heidän perehdyttämiensä henkilöiden oli ollut helppoa päästä yhteisöön mukaan. Yhteinen kahvihetki viikkopalaverin tai iltapäivän kahvitauon muodossa nousi lähes kaikissa haastatteluissa esille. Perehdytyksestä vastaava tiimipäällikkö saattoi usein myös viedä uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä koko tiimin lounaalle, jotta päästiin heti tutustumaan ja viettämään myös työn tekemisestä poikkeavaa aikaa kollegoiden kanssa. Monissa haastatteluissa nousi esiin myös se, että parhaaksi ryhmäytymiskeinoksi koettiin avokonttorit ja niihin sijoitetut tiimien kotipesät. Eli tiiviiden työpisteiden sijainnit tiimikohtaisesti koettiin toimivan hyvänä ja nopeana keinona tiimin yhtenäistämiseksi ja yhteistyön kehittämiseksi.

4.3.3 Osaamisen varmistus

Seuraavaksi keskustelua ohjattiin kyselemällä haastateltavilta heidän keinojaan varmistaa, että uusi työntekijä on oppinut perehdytetyt asiat. Osaamisen varmistamisen keinoissa nousi esiin paljon eroja toimintamalleissa. Yhtäläisyyksiäkin yksiköiden ja perehdytysvastaavien väliltä löytyi, mutta oikeastaan yhtään täysin yhteistä linjaa uuden työntekijän osaamisen varmistamiseksi ei löytynyt. Ainoa yleisempi linjaus aiheeseen liittyen oli se, että osaamista arvioidaan jatkuvasti tulosten ja palautteiden perusteella, ja niitä käytäisiin läpi kehityskeskusteluissa. Moni haastateltavista nosti esille sen, että heillä täytyy olla iso luotto itse työtehtävään perehdyttävän henkilön tekemisiin ja sanomisiin, koska he eivät itse yleensä varsinaisesti näe työn tekemisvaihetta, vaan pystyvät tarkastelemaan pelkkää työn lopputulosta. Mikäli perehdyttäjä ei antanut vakuuttavaa kuvaa, tai nosti esiin ongelmia perehdytettävän toiminnassa tai tekemisissä, oli keinoina myös virheiden juurisyiden etsiminen, ja niiden asioiden intensiivinen lisäperehdytys. Kuitenkin yleisesti haastateltavat olivat sillä kannalla, että kun työhön perehdyttäjät ovat sitä mieltä, että perehdytettävä osaa itsenäisesti suorittaa kyseistä työtehtävää, niin perehdytyksen katsotaan olevan valmis. Osa haastateltavista kertoi, että perehdytettävä uusi työntekijä voi itse päätellä, milloin kokee osaavansa perehdytettävän asian tarpeeksi hyvin, jonka jälkeen he käyvät raksittamassa Sympaan kyseisen koulutuksen läpikäydyksi, ja ilmaisevat sitä kautta osaavansa kyseisen työtehtävän. Tällöin on perehdytyksestä vastaavan esihenkilön vastuulla selvittää haastatteleamalla ja työn tuloksia tarkastamalla, onko asia todella opittu.

Kuten suunnitelmasta keskustellessakin jo selvitettiin, niin osan haastateltavien perehdytysvastaavien perehdyttämässä rooleissa perehdytystä pidettiin enemmänkin virallisen pätevyystamisprosessina, joka on tarkemmin laissa määritelty, eikä sitä ollut mahdollista juurikaan soveltaa tapauskohtaisesti. Pätevyystamisprosessissa perehtyjä on aina ensin mukana tutustumassa työtehtäviin kokeneemman, jo pätevyityneen kollegan vierellä, ja pikkuhiljaa enenevässä määrin osallistuu työn suorittamiseen, kunnes hän on itse valmis saamaan kyseisen pätevyuden ja saa alkaa suorittaa kyseisiä työtehtäviä. Ennen pätevyystamista suoritettavien seurantojen ja työhön osallistumisten määrät ovat todella tarkkaan määritelty. Pätevyystamisprosessin sisältävissä perehdytyksissä työmäärien ja tuloksien aktiivinen seuranta oli perehdytysvastaavien ainoa tapa varmistaa osaaminen. Keskustelujen aikana esiin nousi myös sellainen keino, jossa perehtyjä oli ensin suorittanut muutaman työn läpi alusta loppuun yhdessä perehdyttäjän kanssa, ja mikäli sen jälkeen perehtyjä koki itse osaavansa itsenäisesti tehdä kyseisiä töitä, koettiin hänet perehtyneeksi, ja voitiin hänelle opettaa mahdollisesti jo seuraavaa tehtävää. Tässäkin osaamisen varmistamisen keinossa toisen henkilön sanaan luottaminen nousee esiin erittäin merkittävänä asiana. Vain yksi haastateltavista nosti tämän teeman parissa esille sen, että on ensisijaisen tärkeää arvioida töiden tulosten ohessa myös työhön ja työyhteisöön soveltuminen. Se ei ole niinkään perehdytettävä asia, vaan se on ollut paljolti kiinnin uuden työntekijän luonteesta ja olemuksesta. Kyselyssä tiedusteltiin yleisesti, mitä asioita perehdytyksestä on erityisesti jäänyt uuden työntekijän mieleen. Tuloksissa oli nostettu esiin tähän liittyvänä asiana myös se, että perehdytyksestä vastaava esihenkilö oli painostanut rakkaitaan Sympan perehdytysuunnitelmasta asioita, joita ei ollut käyty perehdytyksessä läpi ollenkaan.

4.4 Kehittäminen

Teemahaastatteluiden viimeisessä vaiheessa opinnäytetyön tekijät olivat kiinnostuneita kullemaan haastateltavien omia ajatuksia perehdytysprosessin kehittämiseksi. Kehityskohteiksi nousi kaikilta haastateltavilta aika paljolti samoja asioita, mutta myös osastokohtaisia eroavaisuuksia löytyi jonkin verran. Perehdytyskokonaisuuteen käytetty tai käytettävissä oleva aika nousi lähes kaikilta ensimmäisten asioiden joukossa esille, mutta kaikki nostivat aihetta esiin eri näkökulmista. Erilaisia näkökulmia aiheeseen oli esimerkiksi se, kun omien työtehtävien ohessa joudutaan vastaamaan perehdytysprosessista, jolloin omat työtehtävät saattavat kasaantua, kun ne jäävät toissijaiseksi tehtäväksi. Monia töitä pystyy delegoimaan eteenpäin muulle tiimille, mutta on jotain töitä, joita vain itse perehdytysvastaavana toimiva tiimipäällikkö pystyy tekemään. Myös kyselyn vastauksissa on otettu kantaa ajankäytön riittävyyteen perehdytysjakson aikana. Yleinen avointen kirjallisten kommenttien linja oli siinä, että etenkin konsernin kokonaisvaltaisen toiminnan ymmärtämiseen ei käytetty riittävästi aikaa. Myös muuhun perehdyttämiseen kaivattiin yleisesti lisää aikaa, ymmärtäen kuitenkin sekin puoli, että työtä opitaan paljolti myös tekemisen kautta.

Toinen useasti esiin nostettu asia haastateltavien kehityskohteista oli perehdyttämiseen saadun perehdytyksen olemattomuus. Useimmat haastateltavista toivoivat, että perehdyttämiseen olisi mahdollisuus kouluttautua jopa talon ulkopuolelta hankitussa koulutuksessa. Osa haastateltavista nosti esiin, että suuri hyöty olisi myös siitä, että perehdyttämiseen järjestettäisiin ihan vaikka vain talon sisällä kattava koulutus, johon osallistuisi ensisijaisesti työhön perehdyttävät henkilöt. Muutamassa keskustelussa nousi esille huoli siitä, että vaikka työhön opastamisen taitaisikin todella hyvin, niin kaikki työntekijät eivät välttämättä osaa perehdyttää työhön. Työhönkin perehdyttämisessä on otettava huomioon monia muitakin asioita kuin konkreettinen opettaminen, ja tätä osaamista toivottiin lisää läpi organisaation. Kyselyn vastauksissa otettiin kantaa myös siihen, että perehdytysmateriaalin pedagogiikkaan ja yksilön kannalta miellyttäviin oppimistapoihin olisi tärkeää panostaa lisää. Hyvällä perehdyttäjien kouluttamisella puolet tästäkin ongelmasta voisi ratketa, kun perehdyttäjille kertyisi kattavasti erilaista perehdytysosaamista.

Seuraava keskusteluissa usein esiin noussut asia oli toiveet selkeämmästä ja yhtenäisemmästä prosessista läpi organisaation. Osasta haastateltavista tuntui, että heidän perehdytysprosessinsa eroaa tosi paljon muista osastoista, joka oli aiheuttanut epävarmuutta siitä, onko oma prosessi yhtään oikeanlainen. Osa haastateltavista myös kertoi, että he olivat itse päätyneet kopioimaan jonkin vanhan perehdytysmallin tai jopa koko prosessin muilta tiimeiltä. Kyselyn tuloksistakin voitiin löytää tähän samaan aiheeseen viittaavia vastauksia. Useamman kerran kyselyn kautta oli toivottu selkeyttä ja tarkempaa suunnitelmallisuutta perehdytysprosessiin. Tätä ongelmaa haluttiin alkaa ratkomaan jo monien haastattelujen aikana, ja esimerkiksi Sympa nostettiin useissa haastatteluissa esille hyvänä kehittymiskohteena. Se voisi parhaimmillaan toimia erittäin hyvänä alustana luoda perehdyttäjille valmiin ja yhtenäisen perehdytysrungon, mutta sen kokonaispotentiaalia ei ehkä ollut osattu hyödyntää. Haastateltavat näkivät myös, että Sympaa, tai muuta vastaavaa järjestelmää kehittämällä voitaisiin saada perehdytysprosessin valmistelua ja suunnittelua helpommaksi ja jouhevammaksi siitä vastaaville henkilöille. Sympan kehittämisestä ei kyselyyn vastanneilla ollut sanottavaa.

Myös vertaistukioppimisen mahdollisuuksia pohdittiin parin haastateltavan kanssa. Vertaistukea voisi hyödyntää tilanteissa, joissa samoihin aikoihin aloittaneet uudet työntekijät eri osastoilta järjestäisivät keskenään tapaamisia, jossa voidaan käydä yhdessä läpi yleisperehdytykseen kuuluvia asioita ja jakaa perehdytykseen liittyviä kokemuksiaan toisilleen. Näin uudet työntekijät erilaisista työntehtävistään huolimatta saisivat tukea toisiltaan ja pääsevät lisäksi verkostoitumaan organisaatiossa.

Kyselyn vastauksissa oli nostettu esiin useamman kerran myös se, että työsuhteen alussa tulee niin paljon asiaa liittyen kaikkeen mahdolliseen, että heti alussa käytyjä organisaation yleisiä toimintoja harvemmin voi enää muistaa. Organisaatiossa on useita toimintoja, jotka vaativat globaalia yhteistyötä ja sen ymmärtämistä. Muiden konsernin maiden tai yksiköiden

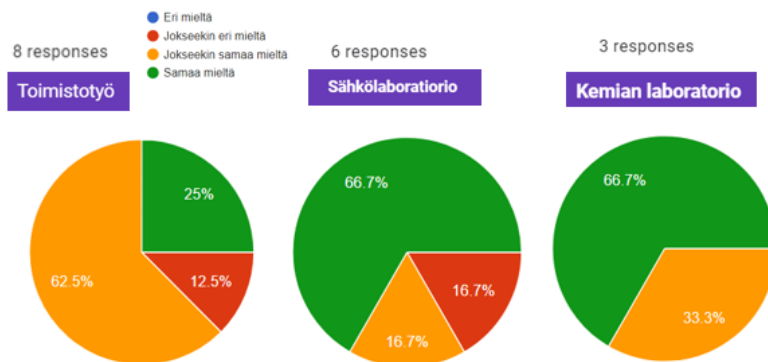
toiminnasta saadun kokonaiskuvan ymmärtäminen ei perehdytysjakson kautta koettu olleen riittävällä tasolla, ja uudet työntekijät yleisesti kokivat, että sen sisäistämiseen olisi tarvittu lisää aikaa. Konkreettisenä ehdotuksena tähän liittyen saatiin se, että organisaation yksiköiden sekä koko konsernin eri toimintoihin liittyvän perehdytyksen järjestämistä uudestaan voisi pohtia ajalle sen jälkeen, kun oma työtehtävä on otettu kokonaisuudessaan haltuun. Tällöin osaisi varmasti paremmin yhdistää tietyn työvaiheensa vaikutukset isossa kuvassa. Myös vastaavan kaltaista perehdytyksen jälkeistä tietoisuutta henkilöstöasioista ja -eduista toivottiin, koska näitä asioita ei välttämättä tajua edes kysyä erikseen.

4.5 Yhteenveto

Opinnäytetyöraportin tulosten yhteenvedoksi on kerätty yleisarviointeja perehdytysprosesista. Arvioinnit on nostettu uusille työntekijöille lähetetystä kyselystä, jossa tiedusteltiin prosessin toimivuudesta, kattavuudesta sekä perehdyttäjien tasosta. Luvussa on esitetty myös kyselyn tuloksista löytyviä avoimia kommentteja liittyen perehdytyksen ja perehdyttäjien onnistumiseen.

Kuviossa 9 on esitetty uusille työntekijöille lähetetyn kyselyn tuloksista heidän arviointejaan esihenkilöiden ja perehdyttäjien onnistumisesta prosessissa.

Mielestäni esihenkilö/perehdytystiimi onnistui perehdyttämässä.



Kuvio 9: Perehdyttämässä onnistuminen

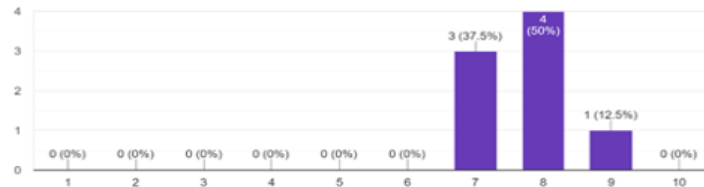
Positiivisena asiana vastauksista on pääteltävissä se, että kukaan ei ollut asiasta eri mieltä. Sen pohjalta voi päätellä, että nykytilanteessa perehdyttäjät ovat keskimäärin prosessissaan hyvin onnistuneita. Kuten aiemmat luvut antoivatkin jo osviittaa, perehdytettyjen uusien työntekijöiden mielestä prosessissa on kuitenkin vielä parannettavaa.

Kuviossa 10 on esitelty kyselyyn vastanneiden uusien työntekijöiden antamia arvosanoja asteikolla 1-10, kun aiheena oli perehdytysprosessin toimivuus.

Minkä arvosanan antaisit perehdytysprosessin toimivuudelle kokonaisuutena?

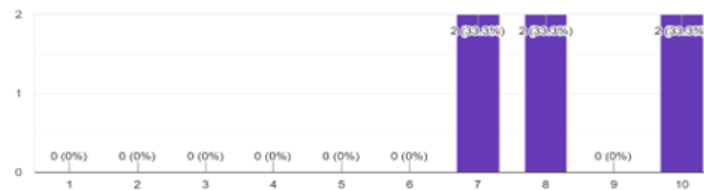
Toimistotyö

8 responses



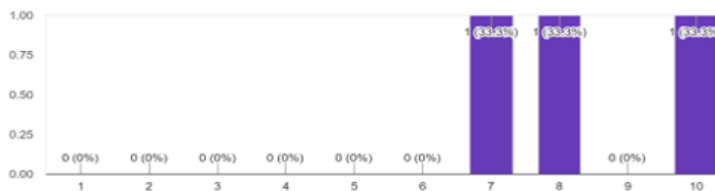
Sähkölaboratorio

6 responses



Kemian laboratorio

3 responses



Kuvio 10: Perehdytysprosessin arviointi

Tulokset kuvioon koottiin toimintayksikkökohtaisesti, mutta ne eivät eronneet toisistaan juuri ollenkaan. Huonoin kyselyyn vastanneiden antama arvosana perehdytysprosessille oli seitsemän, joka tavallisesti mielletään vastaavan sanallista arvosanaa hyvä. Erinomaisia, eli niin sanottuja täyden kympin arvostajia perehdytysprosessille oli myös annettu sähkö- ja kemian laboratorioista yhteensä kolmen vastaajan toimesta. Kuten tuloksista voi päätellä, oltiin perehdytyskokonaisuuden yleistason kaikin puolin todella tyytyväisiä, mutta osittain koettiin kuitenkin, että kehitettävääkin vielä löytyi. Arvosteluihin liittyviä sanallisia nostoja kyselyn kautta oli jonkin verran, ja ne olivat erittäin monimuotoisesti ilmaistuja. Kyselyn avoimista kommentteista on tehty nostoja jo aiemmin esitettyjen tulosten yhteydessä, kuin myös johtopäätösten ja kehitysehdotustenkin yhteydessä. Kirjallisista vastauksista löytyy myös paljon kehuja prosessin moniin osa-alueisiin liittyen. Eniten hyvää palautetta keräsi perehdyttäjien tavat kommunikoida ja olla läsnä. Myös perehdyttäjien tarjoama apu ja tuki sai paljon kiitosta perehtyjiltä. Kyselyn kaikki tulokset on koottu yhteen tiedostoon, joka on luovutettu toimeksiantajalle.

Jotkin kyselyn tuloksista olivat yllättävänkin positiivisia, kun verrattiin niitä näkökulmiin, joita nousi esiin vastauksissa kysymykseen ”mitä itse tekisit toisin perehdyttäjänä?”. Tulokset olisivat voineet kuullun perusteella olla paljon huonompiakin. Aiemmin tässä luvussa esitetyt

kuviot 9 ja 10 esittivät jo hyvin positiivista nuottia perehdytyksen ja perehdyttäjien onnistumisesta kokonaisuutena. Opinnäytetyön tekijät halusivat vielä erikseen nostaa lisäksi tähän alle positiivisia palautteita myös tutkielman tuloksista esiin, jotta tuloskoonti ei jättäisi lukijalleen sitä kuvaa, että kaikki toimeksiantajaorganisaation perehdyttämisessä olisi pielessä. Kommentit liittyvät perehdytysprosessiin ja antavat tietoa myös perehdyttäjien hyvästä toiminnasta. Vaikka tulokset olikin esitetty lähinnä kehityskohtien kautta, niin muutamalla sitaattilla halutaan vahvistaa faktaa siitä, että prosesseja ei pelkästään haukuttu tai arvosteltu tietoperustassa.

”Perehdytysrunko oli kuitenkin selkeä ja tiesin hyvin mitä ovat perehdytyksessä oleelliset asiat”

”Vahvuutena pidän, että perehdytystä oli mietitty ja sille oli varattu aikaa, että ehti oppia työtehtäviä, myös apua sai hyvin heti alusta kaikkeen.”

”Alkuvaiheessa tiedontulvaan meinaa hukkua ja silloin apuaan tarjoavat kollegat ovat erittäin tärkeitä. Kaikkien positiivinen asenne työhön yleisesti ottaen auttaa.”

”Perehdyttäjät osasivat asiansa.”

”Otettiin hyvin vastaan eikä oletettu, että osataan heti tai edes muutaman viikon kuluttua kaikki.”

5 Tutkielman analysointi ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tekijöiden pyrkimyksenä oli tehdä johtopäätöksiään tulosten koontin pohjalta pitäen mielessä raportin teoriaosuudessa esitettyjen aiheiden pohjalta. Tutkielman tuloksia analysoitaessa, tietoperustaa lisäksi tarkasteltiin tämän raportin teoriaosuudessa esiteltyä jatkuvan kehittymisen kulttuurin säilymisen ja kehittymisen näkökulmasta. Johtopäätöksiäkin pohdittiin kattavan perehdytyksen kaikkien osa-alueiden täyttäminen mielessä.

Tässä luvussa on esitetty opinnäytetyön tekijöiden mielestä tärkeimmät tutkielman tärkeimmät aiheet analysoituna. Ensimmäinen alaluku käsittelee opinnäytetyön tekijöiden pohtimia suoria kehitysehdotuksia organisaation nykytilanteeseen. Toisessa alaluvussa on käsitelty opinnäytetyön tekijöiden tekemiä johtopäätöksiä, joille pohdittiin sekä juurisyitä, että mahdollisia ongelmanratkaisukeinoja tilanteen selvittämiseksi.

5.1 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tekijöiden luomat kehittämisehdotukset toimeksiantajalle luotiin perehdyttäjän ja perehdyttämisvalmiuksien kehittäminen etusijalla. Kehittämisehdotuksiakin on tarkasteltu edellä mainittujen näkökulmien kautta.

Kuviossa 11 on esitetty opinnäytetyön tekijöiden konkreettiset kehittämisehdotukset organisaation prosessien parantamiseksi ja jatkuvan oppimisen varmistamiseksi. Kehittämisehdotukset luotiin tutkielman tutkimusvaiheen aikana kerätyn datan pohjalta. Toimeksiantajalle esitettiin neljä konkreettista kehittämisehdotusta, jotka ovat tarkemmin kuvattu seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 11: Konkreettiset kehittämisehdotukset

5.1.1 Dokumenttipankki

Yksi haastattelujen kautta esiin nostettu konkreettinen kehitysidea olisi luoda jokaiselle osastolle oma tai yhteinen dokumenttipankki, josta uusi, tai miksei vanhakin työntekijä pystyisi katsomaan hiljaisina aikoina videoita, ja opiskelemaan uusia asioita, tai vaikka selata jonkin tietyn projektin työvaiheita muistin virkistämiseksi. Uuden projektin läpi vieminen olisi paljon luontevampaa ja sujuvampaa, kun voi helposti tarkistaa, miten aikaisemmin jokin tietynlainen työtehtävä on suoritettu. Myös kyselyn tuloksissa oli nostettu esiin samainen asia, kun sen kautta jätettiin avoin kommentti, että voisi olla joku paikka missä kaikki tarvittava aineisto olisi yhdessä paikassa. Dokumentointipankki on jo kertoman mukaan käytössä yhdessä testausyksikössä. Tämä tietopankki on lähtöisin tiimin omien työntekijöiden proaktiivisuudesta, kun he alkoivat omasta tahdostaan keräämään yhteen kansioon kaikenlaista perehdytysmateriaalia ja ohjeita, joissa esitellään kuvilla ja sanoilla työtehtävien eri vaiheita. Tästä aiheesta keskustelussa nousi ajatus siitä, voisiko kaikilla kyseisen yksikön tai jopa koko organisaation

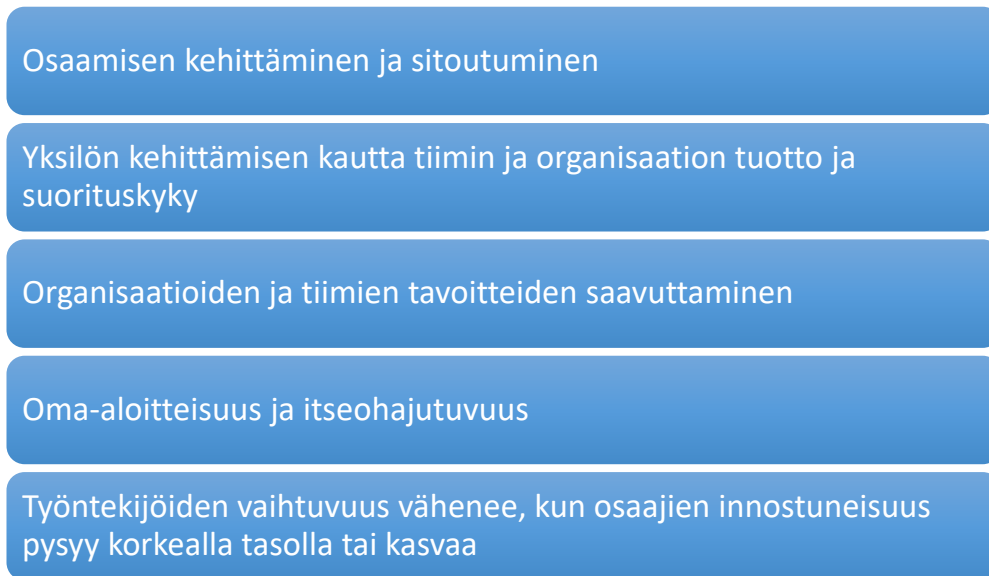
tiimeillä olla vastaavanlainen oma dokumenttipankki videoineen, kuvineen ja kirjallisine ohjeineen. Videopankista voisi etsiä tarvitsemansa ohjeen, josta pystyisi seuraamaan konkreettisesti, kuinka kyseisen työn vaiheet tehdään oikein.

5.1.2 Johtamistapavalmennus

Haastattelujen kautta selvitettiin, että toimeksiantajaorganisaatiossa on tarve perehdyttämistä ja johtamistaitojen kehittämiseksi. Haastatteluissa nousi keskustelun aiheeksi myös erilaiset johtamistavat, ja niiden hyödyntäminen perehdyttämisessä. Tästä opinnäytetyön tekijöillä nousi halu selvittää erilaisia kehitysmalleja nimenomaan johtamistapakoulutusten muodossa. Päällimmäisenä ajatuksena selvitystä aloittaessa oli se, kun osaavat johtajat käyttäisivät tehokkaammin aikaansa rekrytointipäätöksen jälkeen tulevan uuden työntekijän profiiliin tutustumiseen, niin he pystyvät myös hahmottamaan jo etukäteen, mikä olisi tehokkain tapa perehdyttää ja ohjata uutta tulokasta. Hyvän ensivaikutelmankin luomisen kannalta olisi tärkeää tuntea taloon tulossa oleva henkilö ennalta, edes paperilla.

Hyvällä tilannejohtamisen koulutuksella voisi johtavassa roolissa toimivat henkilöt, sekä tässä tapauksessa myös perehdyttäjät toimia roolissaan entistä tehokkaammin. Opinnäytetyön tekijät selvittivät tilannejohtamiseen liittyviä koulutusmahdollisuuksia, ja yksi ehdottomasti esiin nostettava kehitysehdotus on SLII-johtamistapakoulutus. Kyseinen koulutus on maailman suosituin ja käytetyin johtamiskoulutus, ja se on erittäin arvostettu merkkipaalu sen suorittaneille johtajille. SLII-koulutus antaa johtavassa asemassa tai perehdytykseen osallistuvalla henkilöstölle valmiuksia antaa alaisilleen juuri oikeanlaista ohjausta ja tukea oikeaan aikaan, ja oikeassa suhteessa. Tämän kaltaisella tilannejohtamisella on positiivinen vaikutus yksilöiden ja yhteisöjenkin tuottavuuteen, kun johtaminen ei ole ali- tai ylimitoitettua. SLII-koulutus on suunniteltu auttamaan johtajia kiihdyttämään kehittymisen kulttuuria organisaatiossaan sekä vanhojen johdettaviensa piirissä, mutta myös uusien perehdytettävien tulokkaiden kanssa. SLII-valmennetut johtajat ja perehdyttäjät tutkitusti voivat ymmärtää alaistensa tarpeita paremmin ja osaavat vastata näihin oikealla tyylillä. Johtajat pystyvät myös tehokkaampaan yhteistyöhön johdettaviensa kanssa, joka tutkitusti parantaa ilmapiiriä sekä tuottavuutta. (Educo.fi 2024.) Tämä on opinnäytetyön tekijöiden mielestä juuri sen tyylinen koulutusohjelma, josta toimeksiantajaorganisaatio hyötyisi erittäin paljon liittyen perehdyttämistaitoihin. Samassa kehitystä tulisi myös muihin johtamistaitoihin.

Kuviossa 12 on esitetty SLII-johtamismallin tarjoamia hyötyjä. Jokainen kohta kuvaa omaa organisaation attribuuttia, joka pystyy tutkitusti kasvamaan eksponentiaalisesti verrattuna, niihin yrityksiin, joilla kyseistä johtamismallia ei ole hyödynnetty tai valmennusta ei ole suoritettu.



Kuvio 12: SL2 -johtamismallin hyödyt

5.1.3 Kvartaaliperehdytys

Tuloksia ja johtopäätöksiä esitellessä nostettiin esiin puutteita organisaation kokonaisvaltaisen globaalin yhteistyön ymmärtämisestä sekä pohdittiin vertaisoppimisen hyödyntämistä. Opinnäytetyötä tekevillä on ajatus siitä, että kaikki nämä puutteet voisi ratkaista yhdellä keinolla, joka on nostettu esiin kehitysehdotuksena koodinimellä ”kvartaaliperehdytys”. Kvartaaliperehdytyksellä tarkoitetaan yksikertaisuudessaan sitä, että kerran kolmessa kuukaudessa koko organisaatiossa järjestetään saman ajanjakson aikana aloittaneille tai miksei muillekin halukkaille työntekijöille yksi yhteinen tapahtuma, johon sisällytetään organisaatiotasolla tapahtuvat perehdytysasiat sekä globaalin yhteistyötoiminnan peruseriaatteen. Sekä haastatellut esihenkilöt ja perehdytysvastaavat, että myös uudet työntekijät nostivat useamman kerran esille sen, että konsernilla olisi hyvä olla vähintään kaikille kansainvälisten projektien kanssa työskenteleville uusille työntekijöille oma perehdytyksensä, jossa esitellään kansainvälisessä työssä toimivia tiimejä ja vastuuhenkilöitä tai -alueita. Myös globaalin kokonaisvaltaisen kuvan ymmärtäminen, ja oman työn tärkeyden hahmottaminen tässä mittakaavassa kasvattaa työn merkityksellisyyttä sen tekijälle, joka itsessään taas johtaa motivaation ja sitoutuneisuuden kasvuun. Nykyisellään yhteisissä kansainvälisissä projekteissa on paljon erilaisia toimintatapoja, ja konsernin yhteisen perehdytysosuuden olemassa olemisen voisi lisäksi yhtenäistää toimintaa entisestään, ja täten selkeyttää koko projektin etenemistä. Mikäli kyseinen perehdytys olisi mahdollista järjestää aina tietyn ajan välein, ja aina reaaliaikaisena, interaktiivisena tapaamisena, niin jäisi varmasti perehtyjälleen kattavampi kuva toiminnasta, kun vertaa siihen, että tapausta esiteltäisiin vain videolla. Tällaisen koko globaalin konsernin yhteisen perehdytyksen järjestämällä myös vertaisoppimista voisi hyödyntää läpi koko

konsernin, koska tällöin käyttöön voitaisiin saada parhaita perehdytystapoja muistakin kuin kotimaisesta kulttuurista ja menettelytavoista.

5.1.4 LaaS -mikromentorointipalvelu

Opinnäytetyön tekijöiden viimeinen kehitysidea ei suoraan liity rekrytointi- tai perehdytysprosessiin, vaikka sen implementointi myös perehdytysjaksolle olisi hyvinkin mahdollista. Idea pohjautuu 'Leadership as a Service' -toimintamalliin, josta on tutkittu vertaisoppimispalvelun näkökulmaa. Toimintamallia voisi hyödyntää luomalla sähköisen palvelualustan organisaation intranettiin, Teamsiin tai sähköpostiin omaksi yhteiskalenteriksi. Tämän alustan kautta työntekijät voisivat varata itselleen lyhyen lisäperehdytyksen tai syventävän keskusteluaajan liittyen aiheeseen, josta haluaa lisätietoa. Lyhyet 15 minuutin perehdytyskeskustelut aiheen asiantuntijan kanssa, voivat sijoittua esimerkiksi yhteisen kahvitauon yhteyteen ja lyhytkin lisäoppi voi auttaa todella paljon uuden työntekijän päivittäisessä työssä. Myös kynnys pyytää apua madaltuu sekä jatkuvan kehittymisen kulttuuri ja verkostoituminen työyhteisössä paranee, kun lisäoppimista tapahtuu omin ehdoin. Tämän prosessin uskotaan myös kehittävän osaamisen säilyttämisen kulttuuria, eikä monet opitut asiat jää vain yhden osaajan päähän. Ideaa voisi jatkojalostaa myös sillä, että asiantuntijat, perehdyttäjät ja tiimien esihenkilöt voisivat ottaa käyttöön kyseisen palvelun, ja havaitessaan puutteita, voisivat ehdottaa tai varata kyseisiä perehdytysseisioita työntekijälle. Työntekijät tuskin pahastuvat yllättäenkään saapuvasta kehityskeskusteluun verrattavasta kahvikutsusta, jossa tarkastellaan tietyn osa-alueen osaamista ja tarvittaessa sovitaan lisäperehdytyksestä. Enemmän pahaa mieltä voisi luoda lähestymistapa, jossa suoraan todetaan, että ”sinä et osaa tätä hyvin, varasin sinulle koulutuksia, joten istu ja katsele videoita pari tuntia ja lue tämä materiaali”. Loppuun opinnäytetyön tekijät haluavat lisätä myös sen hyödyn, että tähän palveluun voisi mahdollisesti sisällyttää ajanvarauksia myös esimerkiksi HR-osaston mikromentorointiin, yhteisiin lounastaukoihin tiimien kesken tai esimerkiksi jollekin sellaiselle taholle, jolle voisi tuoda omia kehitysideoitaan.

5.2 Johtopäätökset

Mikäli kaikki perehdyttäjänä tai perehdytysvastaavana toimivat henkilöt olisivat käyneet saman perehdyttämistä koskevan perehdytysprosessin läpi, uusien työntekijöiden perehdytykset olisivat sekä laadukkaampia, mutta voisivat ne mahdollisesti saada kaikki perehdyttäjätkin toimimaan saman yhteisen linjan mukaisesti. Tällöin sisäisesti uuteen työnkuvaan siirtyminenkin olisi helpompaa, ja vaatisi vähemmän perehtymistä, kun kaikilla olisi samat käytännöt monissa asioissa. Osittain samoin perusteiden voisi monissa tiimeissä olla myös ennalta nimetyt perehdyttäjät. Tämä voisi olla toimeksiantajayritykselle erittäin toimiva malli, sillä perehdyttäjänä toimineiden henkilöiden työurat ovat tavanneet olla pitkiä. Tällöin ei perehdyttämiseen keskittyviä koulutuksia tarvita useita kertoja vuodessa. Välttämättä ihan joka vuosikaan ei

tarvita lisäperehtymistä perehdyttämiseen, jos perehdyttävät henkilöt pysyvät samoina. Kun kaikki perehdyttäjinä toimivat henkilöt olisivat koulutettu samalla tavalla, ja he toimisivat saman linjan mukaisesti, olisi perehdytys jo sitäkin kautta tasalaatuisempi ja varmasti laadukkaampaa. Ennalta määritetyksi perehdyttäjäksi tulisi ehdottomasti saada valikoitua sellaiset henkilöt, jotka ovat siihen halukkaita. Perehdyttäjän into, energia ja perehdyttämiseen käyttämä fokus näkyy todella vahvasti ulospäin, ja sen ollessa heikolla tasolla, voi kyseinen heikkous tarttua myös perehdytettävään työntekijään. Uuden työntekijän näkökulmasta pohdittuna, ei varmasti monikaan haluisi sitoutua yritykseen, jossa jo ensimmäisinä päivinä saa kuvan, että perehdytys on halutonta, sillä ei ole merkitystä ja se on huonolaatuista. Tällöin uuden työntekijän päällimmäinen ajatus on helposti se, että koko yritys pyörii samalla energialla. Perehdyttäminen on siis ennen kaikkea myös hyvän ensivaikutelman luomista, eikä perehdyttäjän merkitystä siihen voi missään tapauksessa väheksyä.

Perehdyttämisen tavoitteista saatiin paljon hyviä, ja kattaviakin vastauksia, jotka esitettiin tällä raportilla tulosten esittämisen yhteydessä. Kaikki haastateltavat selkeästi ymmärsi perehdyttämisen tavoitteet, mutta jokaisessa keskustelussa selvisi, että nykytilanne on kuitenkin se, että mitään sanallista tavoitetta uuden työntekijän perehdytykselle ei aseteta. Ehkä niitä oli saatettu suullisesti pohtia jonkun keskustelun aikana, mutta yhdessäkään perehdytysuunnitelmassa ei ollut kirjoitettuna perehdytysjakson tavoitteita. Tarkemmat tavoitteet oli tavattu määritellä vasta ensimmäisessä kehityskeskustelussa, jolloin niihin oli luotu myös toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi. Opinnäytetyön tekijät jäivät aiheen parissa pohtimaan, miksi tätä ei ole hyödynnetty perehdytysuunnitelmassakin. Tämä kuulostaa erikoiselta menettelyltä, ja päällimmäisenä tästä jäi mieleen se, että perehdytysuunnitelmat olivat siis tosiaankin vain listoja toimenpiteistä tai koulutuksista, jotka hoidetaan pois alta jossain vaiheessa seuraavan viikon tai parin aikana. Perehdytysuunnitelman olisi opinnäytetyön tekijöiden mielestä tärkeää sisältää edes yksi yhdessä uuden työntekijän kanssa pohdittu ja määritetty tavoite, koska se voi kasvattaa perehtyjän sitoutuneisuutta ja motivaatiota, kun on jokin maaliviiva, jota kohti edetään. On myös tärkeää päivittää tavoitetta jatkuvasti, jotta maaliviivan ylityksen jälkeenkään ei jäädä paikalleen juhlimaan saavutusta, vaan siirrytään systemaattisesti kohti seuraavaa maaliviivaa. Tällöin pystytään mahdollisesti takaamaan jatkuvan kehittymisen kulttuuri organisaatiossa. Opinnäytetyön tekijöiden mielikuvissa tällä hetkellä uusia työntekijöitä kasvatetaan yrityksessä kohti harmaata massaa, jossa kenelläkään ei ole uniikkeja vahvuuksia omassa tekemisessään tai osaamisessaan, eikä kenelläkään ole myöskään tavoitteita edetä elämässään tai urallaan.

Kun pohdittiin haastateltujen vastauksia aiheeseen ”miten itse valmistaudut perehdytykseen?”, oli ensimmäinen ajatus se, että kysymystä ei yleisesti keskusteluissa ehkä ymmärretty oikein. Opinnäytetyön tekijät olisivat halunneet kuulla vieläkin enemmän vastauksia siitä, mitä perehdyttäjät ajattelevat ennen aloittamista tai minkälaista tietoa he keräävät uudesta työntekijästä, ja miten sitä hyödynnetään. Myös erilaisten johtamistapojen pohtimista

etukäteen olisi toivottu olevan useammassa kuin yhdessä tapauksessa. Myöskään henkisestä tai psyykkisestä valmistautumisesta ei mainittu yhdessäkään muussa haastattelussa. Yleisesti vastaukset, joita tähän kysymykseen saatiin, olivat lähes kaikki perehdytysuunnitelman tekemiseen liittyviä toimenpiteitä tai muita omia konkreettisia työtehtäviä, joita suoritetaan pikaisesti pois alta ennen perehdytyksen alkamista. Pienessä osassa keskusteluista nostettiin esiin perehdytyspalaverien varaaminen valmiiksi, joka viittaa taas vahvasti siihen, että perehdytysuunnitelma lyödään lukkoon osallistamatta uutta työntekijää luomis- tai suunnitteluprosessiin.

Opinnäytetyön tekijöiden mielestä perehdytysuunnitelman täyttäminen ei kuulu perehdytykseen valmistautumisen osioon, vaan se tulisi sisällyttää itse perehdytysprosessiin sen aloittamisen jälkeen. Tärkeää olisi osallistaa myös uusi työntekijä omien tavoitteidensa asettamiseen, sekä suunnitelman luomiseen. Tuloksistakin voitiin päätellä, että perehdytysuunnitelma on tehty lähes aina uudesta työntekijästä riippumatta samalla kaavalla. Mikäli perehdytysuunnitelma halutaan jatkossakin täyttää valmiiksi ennen uuden työntekijän aloittamista, voisi valmistautumiseen lisätä ainakin jonkinlaisen uuden työntekijän osallistamiskeinon. Tämä väite voidaan pohjata siihen teoreettiseen faktaan, että työsuhteen alut ovat organisaation kannalta tärkeintä aikaa saada työntekijä sitoutumaan ja motivoitumaan. Tätä voidaan vahvistaa myös esimerkiksi vertaisoppimistilaisuuksilla. Vertaisoppimista olisi hyvä hyödyntää aina kun siihen on mahdollisuus, mutta erityisesti siihen tulee antaa mahdollisuuksia juuri työsuhteen alussa ja etenkin perehdytysjakson aikana. Vertaisoppimista suositellaan hyödyntämään mahdollisimman paljon, sillä sen on koettu nostavat uuden työntekijän motivaatiota, kun hän kokee olevansa muiden kollegoidensa kanssa samalla viivalla ja saavansa tukea vertaisiltaan heti alusta lähtien. Kyselyn tuloksissa nousi esiin yleisperehdytyksen kattavuus konsernitasolla ja sille toivottiinkin lisää huomiota. Iso osa liiketoiminnasta tulee kansainvälisten projektien kautta, mutta silti perehdyttäminen oli siihen nähden hyvin paikallista. Myös henkilöstöasioista kaivattiin lisää perehdytystä, koska kaikkea ei ole kehdannut edes kysyä.

Ajankäytön riittävyys aiheutti yllättävän paljon negatiivista tunnelmaa keskusteluihin, ja jopa positiivisen nuotin kautta haetut kommentit olivat jokseenkin negatiivisia. Hyvänä esimerkkinä edellä mainittuun väitteeseen oli se, että yhdessä mielipiteessä mainittiin esihenkilöiden ajan kyllä riittävän, eikä sitä lopulta edes tarvita paljon, jos oli tehnyt perehdytyksiä aiemminkin, ja niin sanotusti osaa jo hommansa. Tätä positiivista kommenttia kuitenkin jatkettiin sillä, että jos taas oli aiheen parissa uusi tekijä, niin tuskin on voinut millään riittää käytettävissä oleva aika, osaaminen, materiaalit tai tuki. Myös muita positiivisia kommentteja tuli esihenkilön tai perehdytysvastaavan ajankäyttöön liittyen. Sen koettiin monissa tapauksissa olleen ihan riittävä, jos ajan osaa ja ennen kaikkea kehtaa vain varata itselleen, mutta itse työhön perehdyttäjän ajan ei uskottu riittävän. Tähänkin toteamukseen useimmiten lisättiin josain muodossa se, että omat työt jäävät rästiin tai unohtuvat perehdytyksen takia.

Opinnäytetyön tekijöillä heräsi näistä väitteistä ajatus siitä, että voisiko ajan riittämättömyyden tuntu voinut johtua suurimmalta osin perehdytysprosessin huonosta suunnittelusta ja liian vähälle jääneestä valmistautumisesta. Tätä ei ole voitu kuitenkaan yleistää kaikkiin tapauksiin, sillä ainakin yhdellä haastateltavalla omien töiden rästiin jääminen perehdytyksen aikana johtuu ainoastaan siitä, että sitä kyseisen korkean hierarkiatason toimihenkilön työtä ei voi, tai ei saa tehdä kukaan muu koko Suomessa. Muiden haastateltavien kohdalla opinnäytetyön tekijät ajattelivat, että suurimmat ajankäytön riittävyteen vaikuttavat asiat olivat erittäin todennäköisesti perehdytysvastaavana toimivan henkilön oma asenne, suunnittelun vähäisyys tai liian kova tuottavuuden paine. Etenkin tämä viimeisenä nostettu asia tuotti pään vaivaa tai stressiä monilla tahoilla. Haastateltavien esihenkilöiden kautta oli laitettu tiimeistä tietoa liikkeelle siitä, että nostettaisiin esiin se, että tuottavuuden paineen koetaan tulevan vastaan liian korkeana liian nopeasti, eikä kokonaisvaltaiseen perehtymiseen anneta tarpeeksi aikaa ennen kuin aletaan vaatimaan parempaa tulosta. Varsinkin työhön perehdyttäjänä toimivalla kollegalla on ollut perehdyttäessäänkin valtava paine olla tuottava työntekijä samalla kun perehdyttää uutta työntekijää.

6 Pohdinta

Tällä raportilla tutkielman tuloksia sekä johtopäätöksiä on esitetty lähtökohtaisesti rakentavan palautteen kautta, mutta projektin tuloksetkaan eivät kuitenkaan keskimääräisesti olleet niin negatiivissävytteisiä, kuin raportoidun perusteella voisi luulla. Tutkielman tietoperustan pohdinta, tulokset sekä johtopäätökset olivat kaikki pohdittu toimintaa kehittävän näkökulman kautta. Opinnäytetyön tekijät kokivat, että hyvin todennäköisesti juuri siitä syystä raportoinnissa ei kuulu ihan jokaista kehua ja kiitosta, joita oli haastattelujen ja kyselyn kautta saatu. Opinnäytetyön tekijöillä oli tiukka yhtenäinen linja sen suhteen, että projektin parissa työskentely koettiin kaikin puolin erittäin positiivisena kokemuksena. Kun opinnäytetyöprojektin tuloksia ja johtopäätöksiä tarkastellaan yhtenä arvioituna kokonaisuutena, olivat ensimmäiset mielikuvat vahvasti positiivisen puolella. Kokonaisuutta tarkemminkin tarkastellessa ensimmäiset mielikuvat pitävät hyvin paikkaansa. Negatiivisia kommentteja saatiin lopulta hyvin vähän, kun verrataan sitä aiheisiin, joissa kaikki oli kuullun mukaan organisaatiossa erittäin hyvällä mallilla. Tästäkin syystä projektin vaikeimmaksi osuudeksi miellettiin useamman konkreettisen kehitysehdotuksen laatiminen.

Tutkielmaa suorittaessa oli yllättävää kuinka kattavia ja hyviä vastauksia saatiin sekä haastatteluihin osallistuneilta esihenkilöiltä, että kyselyyn vastanneilta uusilta työntekijöiltä. Oli inspiroivaa huomata kuinka hyvällä innolla ja valmiudella kaikki haastateltavat tulivat mukaan kehitystyöhön. Jokainen haastateltavista oli selkeästi varautunut tilaisuuteen sekä ajallisesti, että ajatuksellisesti. He kaikki halusivat tietää tarkemmin, minkälaista kehitystyötä

opinnäytetyössä tehtiin, ja osoittivat olleensa aidosti kiinnostuneita kuulemaan mahdollisista jatkotoimenpiteistä sekä tutkielman tuloksista yleisesti. Opinnäytetyön tekijöille jäi vahva kuva siitä, että suurin osa, ellei kaikki haastatteluista halusi aidosti tulla kuulluksi, ja siihen oli kaiken raportilla esitetynkin vuoksi suurta tarvetta.

6.1 Menetelmät

Kun pohdittiin tutkielmaan valikoituja tutkimusmenetelmiä, voitiin todeta niiden olleen hyvin onnistuneita. Tutkielman tietoperustasta saatiin kasattua juuri halutun kaltainen käyttäen apuna teemahaastatteluja ja kyselyä. Tietoa saatiin relevanteista ja tärkeistä aiheista juuri halutussa mittakaavassa ilman liiallista toistoa. Jos samanlainen tutkielma suoritettaisiin heti uudestaan, voisi sitä kehittää vain tarkentamalla kohderyhmän määrittelyä. Teemahaastatteluihin kutsutut henkilöt olivat kaikki esihenkilötasolla tai jopa sitä ylempänä. Laajemmin ja tarkemmin tietoa itse työtehtäviin perehtymisestä olisi saatu työhön perehdyttäneiden toimihenkilöiden kautta, mutta kyseiseen kohderyhmään tutustuminen ei mahtunut mukaan tähän projektiin. Mikäli tästä opinnäytetyöstä haluttaisi jatkojalostaa lisäselvityksiä toimeksiantajaorganisaatiossa, opinnäytetyön tekijät suosittelivat ottamaan ensisijaiseksi tietoperustaksi itse työhön perehdyttäneitä henkilöitä, jotka eivät itse toimi esihenkilö- tai sitä korkeammalla tasolla.

Teemahaastatteluja suorittaessa käytettiin hyödyksi tämän raportin liitteenäkin löytyviä listauksia apukysymyksistä eri teemojen alla. Listoja luotiin alun perin vain yksi, mutta sitä muokattiin, ja lyhennettiin hieman kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen, koska todettiin listalla olevan paljon epärelevanttiutta haluttuihin vastauksiin nähden. Tukikysymyslistoista koettiin olleen erittäin suuri apu siihen, että saatiin haastateltavilta pidempiä ja kattavampia vastauksia aiheeseen liittyen. Kysymysten avulla saatiin todella hyvin avattua aihetta tarkemmin ja tuntuikin, että osa haastateltavista ymmärsi kysymyksen kunnolla vasta toisen tai kolmannen erilaisen kysymyksen muotoilun kautta. Kaikkia listattuja kysymyksiä ei käytetty kaikissa haastatteluissa, eikä osaa niistä tarvittu yhdessäkään haastattelussa. Monissa tapauksissa kysymykset saatettiin esittää haastateltavalle täysin eri muodossa, kuin ne alun perin olivat listalla kirjoitettuna. Kysymysten määrää myös karsittiin kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen noin puoleen, sillä listan koettiin sisältävän liian paljon toisiinsa viittaavia kysymyksiä, joita esittämällä saatiin vain turhia itseään toistavia vastauksia. Apukysymyslistan karsimisesta huolimatta haastattelujen keskimääräinen kesto-aika pysyi suurin piirtein ennallaan.

Opinnäytetyön tekijät totesivat sen olevan erittäin onnistunut menetelmä, kun teemahaastatteluita käydessä tutkimustiimin roolit sovittiin etukäteen. Koska näin tehtiin, niin pystyttiin paljon helpommin seurata ja pitää huolta keskustelujen sujuvasta etenemistä, osattiin välttää päällekkäin puhumisen riski sekä kyettiin sanattomilla eleillä etenemään seuraavaan

aiheeseen erittäin sujuvasti ilman, että mitään tärkeää olisi jäänyt mainitsematta. Rooleja ei lähdetty muokkaamaan kesken projektin, koska ne koettiin toimiviksi heti alusta lähtien.

Opinnäytetyön tekijöiden mielestä kysely oli kokonaisuudessaan erittäin onnistunut tutkimusmenetelmänä, ja se suoritti sille määritetyn tavoitteena, kun sen kautta saatiin erittäin hyvää vertailudataa haastattelujen kautta saatuun tietoperustaan. Tärkein ominaisuus, jota kyselyllä koettiin saavutetuksi, oli sen pehmentävä vaikutus osaan haastattelujen kautta esiin nousseisiin aiheisiin. Kyselyn tuloksista oli luettavissa se, että keskimäärin uudella työntekijällä oli organisaatiossa hyvä olla riippumatta siitä, että perehdytyksessä oli vielä kehitettävääkin. Kun pohdittiin tarkemmin suoritettua kyselyä, tuli päällimmäisenä mieleen ajatus siitä, että myös kyselyyn vastanneita henkilöitä olisi haluttu kuulla yksilöllisesti teemahaastatteluiden kautta. Avointen vastausten määrä lomakkeella oli suuri, ja todella moni vastauksista oli hyvin kattaviakin. Keskustelemalla aiheesta vielä avoimemmin, olisi voitu saada enemmänkin loistavia kehitysehdotuksia ihan ruohonjuuritasolta lähtien. Valitettavasti tutkielmaan varatut resurssit eivät siihen riittäneet, mutta kysely koettiin siitä huolimatta erittäin hyödylliseksi.

6.2 Palautteet

Opinnäytetyönprojektin tuloskoonnin, sen analysoimisen ja johtopäätösten sekä kehitysehdotusten tekemisen jälkeen suoritettiin projektissa sen raportointivaihe. Kaiken tutkielmaan kerätyn materiaalin pohjalta toimeksiantajan henkilöstöhallinnon tiimille esiteltiin tutkielman tulokset sekä tekijöiden johtopäätökset ja kehitysehdotukset yli tunnin mittaisessa tapaamisessa. Esityksen yhteydessä osaa tuloksista ja johtopäätöksistä pohdittiin yhdessä tapaamiseen osallistuneen henkilöstöhallinnon tiimin kanssa. Esityksen jälkeen saadun palautteen perusteella toimeksiantaja ei ollut kovin yllättynyt kuulluista tuloksista yleisesti, mutta myönsivät saaneensa myös uutta tietoa ja uusia näkökulmia asioihin. Kuullun palautteen perusteella toimeksiantaja oli hyvin mielissään saaduista kehitysehdotuksista, ja piti läpi käytyä esitystä erittäin mielenkiintoisena. Tapaamisen jälkeen toimeksiantajan yhteyshenkilölle luovutettiin kyselyn kautta saadut tulokset anonymina koontina. Samassa yhteydessä tutkittavaksi luovutettiin tämän raportin pohjalta luotu Powerpoint-esitys muistiinpanoineen, ja pyydettiin toimeksiantajaa täyttämään osa opinnäytetyöprosessiakin oleva palautelomake. Niiden pohjalta toimeksiantajan henkilöstöhallinnon tiimi kokoontui pohtimaan mahdollista palautetta sekä jatkotoimenpiteitä.

Opinnäytetyöprojektista saatu toimeksiantajan palaute sisälsi aika paljon samaa tietoa, jota opinnäytetyön tekijöille kerrottiin jo esityksen yhteydessäkin. Toimeksiantaja oli palautteessaan todennut, että projektin kautta saadut tulokset ja kehitysehdotukset olivat aika saman suuntaisia, joita he olivat itsekin aiemmin pohtineet, mutta osa niistäkin oli heille täysin uudesta näkökulmasta laadittuja. Palaute tutkimuksen kohderyhmän valinnasta sai myös

palautteessa erityismaininnan, sillä perehdyttäjien näkökulmaa ei ollut aiemmin otettu huomioon samalla tavalla kuin tässä projektissa tehtiin. Tutkielman neljästä konkreettisesta kehitysehdotuksesta kaksi oli ollut sellaisia, joita toimeksiantaja ei ollut aiemmin itse pohtinut ol- lenkaan. Palaute prosessista kokonaisuutena oli hyvin mairitteleva, ja toimeksiantaja nosti siinä erityisesti esiin erittäin hyvin onnistuneen yhteistyön ja kommunikaation.

Palautelomakkeen palautuksen yhteydessä toimeksiantaja toivoikin opinnäytetyöntekijöiltä vielä yhtä uutta esitystilaisuutta, jossa tuloksia, johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia käytäisi tiivistettynä läpi myös koko organisaation esihenkilöstön kanssa. Tälle ehdotukselle opinnäytetyön tekijät näyttivät vihreää valoa, ja toimeksiantajan kanssa sovittiin, että toinen koko esihenkilöstölle järjestettävä tulosesitys pidetään Teams-tapaamisena pian opinnäytetyön julkaisuprosessin läpäisyn jälkeen.

Lähteet

Painetut

- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Impact.
- Harpelund, C., Højberg, M. T. & Nielsen, K. U. 2019. Onboarding: Getting new hires off to a flying start. First edition. United Kingdom: Emerald Publishing.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2021. Esimiehen käsikirja. 2 painos. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia.

Sähköiset

- Blanchard Institute 2024A. Our Content. Viitattu 28.3.2024. <https://www.blanchard.com/our-content>
- Blanchard Institute 2024B. SLII®. Powering Inspired Leaders™. Viitattu 31.3.2024. <https://www.blanchard.com/our-content/programs/slii>
- Eklund, A. 2023. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. 3. painos. E-kirja. Viitattu 3.2.2024. Helsinki: Impact.
- Eklund, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta. Viitattu 28.1.2024. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>
- Educo.fi 2024. SLII-valmennus. Viitattu 31.3.2024. <https://educo.fi/koulutukset/slii-valmennus-vantaa/>
- Intro 2020. Millainen on hyvä perehdytys? Viitattu 28.1.2024. <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/millainen-on-hyva-perehdytys/>

Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R., Pietarinen, J. 2002. Tutkijan eettiset valinnat. E-kirja. Viitattu 2.3.2024. Helsinki: Gaudeamus.

Kniberg, H. 2016. Making sense of MVP (Minimum Viable Product) - and why I prefer Earliest Testable/Usable/Lovable. <https://blog.crisp.se/2016/01/25/henrikkniberg/making-sense-of-mvp>

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A. Rissanen, R., & Karvinen, I. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto - KvaliMOTV. Viitattu 2.3.2024. Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 5.3.2024. Helsinki: Tammi. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Viitattu 5.3.2024. Helsinki: Finn Lectura. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kuviot

Kuvio 1: Kattavan perehdytyksen osa-alueet (mukaillen Eklund 2018, 91-110)	10
Kuvio 2: Tehokkaan perehdyttämisen ajatusmalli	12
Kuvio 3: Johtamistavan valinta (mukaillen Blanchard Institute 2024A).....	16
Kuvio 4: Perehdytysvalmiuksien merkitys	17
Kuvio 5: Toimintamallien tulevaisuus (Kniberg 2021)	19
Kuvio 6: Kyselytutkimukseen vastanneiden jakauma	26
Kuvio 7: Organisaation perehdytysuunnitelmat	31
Kuvio 8: Perehdyttämisen suunnitteluun osallistaminen.....	31
Kuvio 9: Perehdyttämisessä onnistuminen	38
Kuvio 10: Perehdytysprosessin arviointi	39
Kuvio 11: Konkreettiset kehittämissuositukset	41
Kuvio 12: SL2 -johtamismallin hyödyt	43

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelukutsu	53
Liite 2: Teemahaastattelun runko (alkuperäinen)	55
Liite 3: Teemahaastattelun runko (tiivistetty)	57
Liite 4: Kyselyn kutsu	58
Liite 5: Kyselyn saate ja runko.....	59

Liite 1: Teemahaastattelukutsu

Arvoisa Vastaanottaja,

Lähestymme sinua [REDACTED] kanssa yhteistyössä suoritettavan perehdytysprosessin kehittämisprojektin tiimoilta. Teemme opinnäytetyötä liittyen [REDACTED] perehdyttäjien rooliin ja heidän valmiuksiinsa perehdyttää uusia työntekijöitä.

Yhteystietosi on luovutettu käyttöömme [REDACTED] paikallisen henkilöstöhallinnon toimesta, ja oletkin jo mahdollisesti saanut tiedon tästä projektista HR-osastolta.

Otamme yhteyttä juuri sinuun sopiaksemme tapaamisajan teemahaastatteluun koskien [REDACTED] perehdytysohjelmien kehittämistä. Haastattelun arvioitu kesto on 30–45 minuuttia, mutta suosittelemme varaamaan kalenteristasi kokonaisen tunnin aikaa, jotta se ei vahingossakaan pääse loppumaan kesken. Voit osallistua haastatteluun omalla työajallasi. Huomaathan, että osallistuminen haastatteluun on täysin vapaaehtoista, mutta suosittelemme ja kannustamme ehdottomasti osallistumaan saadaksesi äänesi kuuluviin paremman huomisen puolesta!

Opinnäytetyöprojektin toteuttaa AMK-opiskelijat Joonas Seppälä ja Ville Tarvonen. Opiskelemme Laurea-ammattikorkeakoulussa Liiketalouden ammattitutkintoa henkilöstöhallinnon opintolinjalla. Opinnäytetyömme tavoitteena on luoda mahdollisimman tarkka kuva perehdytysprosessin nykytilanteesta sekä selvittää, miten sitä tulisi kehittää etenkin esihenkilöiden ja perehdyttäjien näkökulmasta. Tavoitteenamme on kerätä mahdollisimman laaja-alaisesti perehdytyksen nykytilanteeseen liittyvää tietoa, ja projektin yhtenä tärkeimpänä tiedonkeruumenetelmänä on teemahaastattelut yrityksen esihenkilöiden sekä perehdyttäjien kanssa.

Haastattelun teemat ovat:

- Perehdyttäjän valinta
- Perehdytyksen valmistelu
- Perehdyttäjän tukeminen
- Perehdytyksen vastuut ja velvollisuudet
- Perehdytyksen kehittäminen

TÄSTÄ PÄÄSET ILMOITTAMAAN ITSELLESI SOPIVIA HAASTATTELUAIKOJA

 [Varauskalenteri.xlsx](#)

Haastattelut suoritetaan etäyhteyksien avulla Teams-tapaamisena. Haastatteluun on mahdollisuus osallistua seuraavina päivinä: 24.10. – 27.10.2023 sekä 1.11. – 3.11.2023. Aikoja on viestistä linkkinä löytyvän Excelin kautta varattavissa klo 9-16 väliselle ajalle.

Haastatteluaikoja voit ehdottaa helposti merkitsemällä nimesi liitteenä olevaan Excel-varauskalenteriin. Kirjaathan listaan 1–3 itsellesi sopivinta aikaa. Vahvistamme sinulle varatun ajan mahdollisimman pian lähettämällä kalenterikutsun Teams-tapaamiseen.

HUOM! Voit ehdottaa aikaa myös sellaiseen ruutuun, jossa on jo nimi. Tässä tapauksessa lisääthän nimesi joko viereiseen sarakkeeseen tai erottele se edellisestä nimestä pilkulla. Jo vahvistetut ajanvaraukset näkyvät Excelissä punaisella pohjalla, eikä niihin ole mahdollisuutta saada enää uutta tapaamisaikaa.

Voit ilmoittaa halukkuudestasi osallistua myös vastaamalla tähän sähköpostiin myöntävästi, jolloin voin etsiä kalenteristamme sopivan ajan ja toimittan kutsun Teams-tapaamiseen.

Alkamisaikoja voimme sopia joustavasti yllä mainittuina päivinä. Mikäli haluat sopia ajan päivälle tämän listan ulkopuolelta tai haluat varata lyhyemmän ajan, niin ota rohkeasti yhteyttä allekirjoittaneeseen.

Kiitämme etukäteen yhteistyöstäsi!

Vastaaamme mielellämme kysymyksiisi opinnäytetyöhön liittyen:

Ville Tarvonen

Laurea-ammattikorkeakoulu

Ville.tarvonen@student.laurea.fi

Joona Seppälä

Laurea-ammattikorkeakoulu

Joona.seppala@student.laurea.fi

Tea Perttula

[REDACTED]

HR Specialist

[Tea.perttula@\[REDACTED\]](mailto:Tea.perttula@[REDACTED])

Ystävällisin terveisin / Best regards,

Liite 2: Teemahaastattelun runko (alkuperäinen)

Taustat - Miten päädyit perehdyttäjäksi?

- Perehdytysvastaava (tiimipäällikkö) vai perehdyttäjä?
- Toimipiste? Etä- vai lähityössä?
- Minkälaisiin tehtäviin olet perehdyttänyt?
- Kuinka usein olet perehdyttänyt? Milloin viimeksi?
- Miten päädyit perehdyttäjäksi?
 - o Olisiko ollut joku toinen, joka olisi voinut hoitaa roolisi perehdytyksessä?
 - o Miksi juuri sinä hoidit? Oma tahto vai delegointi?
- Miten koet perehdyttäjänä toimimisen?

Suunnittelu & Tavoitteet – Minkälaiset valmiudet olet saanut perehdyttämiseen?

- Minkälaisen perehdytyksen olet saanut perehdyttämiseen?
 - o Saitko mielestäsi riittävät perehdytysvalmiudet?
- Miten valmistaudut perehdyttämiseen?
 - o Valmisteletko perehdytysuunnitelman itse tai osallistutko sen tekemiseen, vai etenetkö valmiin suunnitelman mukaisesti?
 - o Määritelläänkö tavoitteet yksilöllisesti esim. roolin mukaan?
 - miten osallistat myös uuden tulokkaan suunnitteluun?
- Mitkä ovat mielestäsi perehdyttämisen keskeisimmät tavoitteet?
 - o Koetko täyttäneesi perehdyttämiseksi asetetut tavoitteet?
- Saako valmisteluihin tai suunnitteluun tarvittaessa tarpeeksi resursseja?
 - o Aikaa, materiaalit, muu tuki tarvittaessa

Vastuut ja velvollisuudet – Miten vastuu perehdytyksestä jakautuu?

- Millaisena koit uuden työntekijän perehdyttämisestä vastaavien henkilöiden roolit ja vastuut?
 - o Oliko selkeää kuka vastasi mistäkin?
- Minkälaisen vastuun kannoit itse? Esim. koulutusten suunnittelu ja varaukset yms.
 - o Millaisena koit oman roolisi ja vastuusi?
- Miten tuot uuden työntekijän sisään yrityskulttuuriin? (eli opetat yhteiset pelisäännöt ja otat osaksi tiimiä)
 - o Myös tiimiin tutustuminen on tärkeää, Onko esim. lounaita tai kahvitteluja tiimin kanssa?
- Millä keinoin ja miten kommunikoit uuden työntekijän kanssa?
 - o Onko palautekeskusteluja tai annatko palautetta? Miten?
- Millä tavoin varmistat, että perehdyttäjä on oppinut asian?
 - o Testataanko osaamista koulutuksen jälkeen? Miten?
- Millä keinoin autat pääsemään tiimiin / työyhteisöön mukaan
 - o Millaisena pyrit tuomaan esiin yrityksen kulttuurin? Miten?

Kehittäminen – Miten parantaisit prosessia perehdyttäjän näkökulmasta?

- Mitä selkeitä epäkohtia tai vahvuuksia perehdytyksessä on?
- Millaista tukea olisit vielä kaivannut?
- Mitä materiaalia tai oppimistapoja lisäisit, muuttaisit tai poistaisit?
 - o Perehdyttäjän perehdytykseen?
 - o Uuden työntekijän perehdytykseen?

Liite 3: Teemahaastattelun runko (tiivistetty)

Taustat - Miten päädyit perehdyttäjäksi?

- Perehdytysvastaava (tiimipäällikkö) vai perehdyttäjä?
- Toimipiste?
- Minkälaisiin tehtäviin olet perehdyttänyt?
- Kuinka usein olet perehdyttänyt? Milloin viimeksi?
- Miten päädyit perehdyttäjäksi?

Suunnittelu & Tavoitteet – Minkälaiset valmiudet olet saanut perehdyttämiseen?

- Minkälaisen perehdytyksen olet saanut perehdyttämiseen?
 - o Saitko mielestäsi riittävät perehdytysvalmiudet?
- Mitkä ovat mielestäsi perehdyttämisen keskeisimmät tavoitteet?
 - o Koetko täyttäneesi nämä tavoitteet?
- Miten valmistaudut perehdyttämiseen?
 - o Valmisteletko perehdytysuunnitelman itse vai etenetkö valmiin suunnitelman mukaisesti?
 - o Määritelläänkö tavoitteet yksilöllisesti esim. roolin mukaan?
- Saako valmisteluihin tai suunnitteluun tarvittaessa tarpeeksi resursseja?
 - o Aikaa, materiaalit, muu tuki tarvittaessa
- Millä tavoin varmistat, että perehtyjä on oppinut asian?
 - o Testataanko osaamista koulutuksen jälkeen? Miten?

Vastuut ja velvollisuudet – Miten vastuu perehdytyksestä jakautuu?

- Kuinka selkeänä koit perehdyttämisestä vastaavien henkilöiden roolit ja vastuut?
 - o Millaisena koit oman roolisi ja vastuusi?
- Millä keinoin ja miten kommunikoit uuden työntekijän kanssa?
 - o Miten annat palautetta? Onko esim. palautekeskustelua
- Millä keinoin autat pääsemään tiimiin / työyhteisöön mukaan
 - o Miten opetat yhteiset pelisäännöt
 - Onko esim. lounaita tai kahvittelua tiimin kanssa?
 - Onko tiimipäiviä?

Kehittäminen – Miten parantaisit prosessia perehdyttäjän näkökulmasta?

- Mitä selkeitä epäkohtia tai vahvuuksia perehdytyksessä on?
- Millaista tukea olisit vielä kaivannut?
- Mitä materiaalia tai oppimistapoja lisäisit tai poistaisit?
 - o Uuden työntekijän perehdytykseen...

Liite 4: Kyselyn kutsu

Arvoisa Vastaanottaja,

Lähestymme sinua [REDACTED] kanssa yhteistyössä suoritettavan perehdytysprosessin kehittämisprojektin tiimoilta.

Yhteystietosi on luovutettu käyttöömme [REDACTED] paikallisen henkilöstöhallinnon toimesta, ja oletkin jo mahdollisesti saanut tiedon tästä projektista HR-osastolta.

Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin aikaasi ja antaa tärkeää informaatiota [REDACTED] perehdytystoiminnan kehittämiseen.

Kyselyssä ei kerätä vastaajien yhteystietoja, eikä tuloksia yksilöidä. Kaikki vastaukset käsitellään koottuna massana, täysin anonyymeina ja luottamuksellisesti vain opinnäytetyötä tekevien opiskelijoiden kesken.

Alla olevan linkin kautta pääset vastaamaan kyselyyn:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLS8aEL8YSS DAg/viewform?usp=sf link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLS8aEL8YSS DAg/viewform?usp=sf_link)

Opinnäytetyöprojektin toteuttaa AMK-opiskelijat Joona Seppälä ja Ville Tarvonen. Opiskelemme Laurea-ammattikorkeakoulussa Liiketalouden ammattitutkintoa henkilöstöhallinnon opintolinjalla. Teemme opinnäytetyötä liittyen [REDACTED] perehdyttäjien rooliin ja heidän valmiuksiinsa perehdyttää uusia työntekijöitä. Opinnäytetyömme tavoitteena on luoda mahdollisimman tarkka kuva perehdytysprosessin nykytilanteesta sekä selvittää, miten sitä tulisi kehittää etenkin esihenkilöiden ja perehdyttäjien näkökulmasta. Tavoitteenamme on kerätä mahdollisimman laaja-alaisesti | perehdytyksen nykytilanteeseen liittyvää tietoa. Tiedonkeruun menetelmänä tämän kyselytutkimuksen ohella, käymme teemahaastatteluita yrityksen esihenkilöiden sekä perehdyttäjien kanssa.

Huomaathan, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, mutta suosittelemme ja kannustamme ehdottomasti osallistumaan saadaksesi äänesi kuuluviin paremman huomisen puolesta!

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Vastaamme mielellämme kysymyksiisi kyselyyn tai koko opinnäytetyöhön liittyen.

Ville Tarvonen
Laurea-ammattikorkeakoulu
Ville.tarvonen@student.laurea.fi

Joona Seppälä
Laurea-ammattikorkeakoulu
Joona.seppala@student.laurea.fi

Tea Perttula

[REDACTED]
HR Specialist

[Tea.perttula@\[REDACTED\]](mailto:Tea.perttula@[REDACTED])

Liite 5: Kyselyn saate ja runko

Kyselytutkimus, [REDACTED]

Tämän tutkielman tarkoitus on selvittää [REDACTED] perehdytyksen nykytilaa. Tutkielma tehdään opinnäytetyötä tekevien Laurea-ammattikorkeakoulun Liiketalouden opiskelijoiden toimesta yhteistyössä [REDACTED] kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda mahdollisimman tarkka kuva perehdytysprosessin nykytilanteesta sekä selvittää, miten sitä tulisi kehittää etenkin esihenkilöiden ja perehdyttäjien näkökulmasta.

Kyselylomake on lähetetty kaikille viimeisen 1,5 vuoden aikana aloittaneille työntekijöille.

Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin aikaasi ja antaa tärkeää informaatiota [REDACTED] perehdytystoiminnan kehittämiseen.

Kyselytutkimuksessa ei kerätä vastaajien yhteystietoja. Vastaukset käsitellään täysin anonyymeina ja luottamuksellisesti opinnäytetyötä tekevien opiskelijoiden kesken.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

* Indicates required question

1. Onko pääasiallinen työsi? *

Mark only one oval.

- Toimistossa *Skip to question 2*
- Sähkölabrassa (Testaajat, projektipäälliköt yms.) *Skip to question 10*
- Kemianlabrassa (Laborantit, kemistit yms.) *Skip to question 18*
- Muu liikkuva työ (Auditoijat, tarkastajat yms.) *Skip to question 26*

2. **Näin perehdytys suunnitelmani ja tiesin perehdytyksen tavoitteet ennen sen aloitusta.** *

Mark only one oval.

- Kyllä
 Ei

3. **Olen osallistunut perehdytys suunnitelmani ja/tai tavoitteiden luomiseen.**

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "Ei", voit jättää vastaamatta tähän kysymykseen

Mark only one oval.

- Kyllä
 Ei

4. **Mielestäni esihenkilö/perehdytystiimi onnistui perehdyttämisessä.** *

Mark only one oval.

- Eri mieltä
 Jokseekin eri mieltä
 Jokseekin samaa mieltä
 Samaa mieltä

5. **Millaisena koit perehdyttämisestäsi vastaavien henkilöiden roolit sekä vastuut?** *

Selkeys kuka vastasi mistäkin osa-alueesta. Myös oma roolisi ja vastuusi.

9. **Oliko perehdytyksessä jotain, mikä on erityisesti jäänyt mieleen? ***

Millaisia vahvuuksia tai epäkohtia huomasit perehdytyksessä? Oliko joku erityisesti mieleesi? Mistä pidit? Mitä inhosit?

Sähkölaboratorio

10. **Näin perehdytyssuunnitelmani ja tiesin perehdytyksen tavoitteet ennen sen aloitusta. ***

Mark only one oval.

Kyllä

Ei

11. **Olen osallistunut perehdytyssuunnitelmani tai tavoitteiden luomiseen.**

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "Ei", voit jättää vastaamatta tähän kysymykseen

Mark only one oval.

Kyllä

Ei

12. **Mielestäni esihenkilö/perehdytystiimi onnistui perehdyttämisessä. ***

Mark only one oval.

Eri mieltä

Jokseekin eri mieltä

Jokseekin samaa mieltä

Samaa mieltä

13. **Millaisena koit perehdyttämisestäsi vastaavien henkilöiden roolit sekä vastuut?** *

Selkeys kuka vastasi mistäkin osa-alueesta. Myös oma roolisi ja vastuusi.

14. **Millaisena koit kommunikaation / viestinnän perehdytyksestäsi vastaavien henkilöiden kanssa?** *

Ota huomioon kaikki perehdytykseen osallistuneet henkilöt. (Esihenkilö, perehdytysvastaava, perehdyttäjät, HR, muu tuki yms.)

15. **Jos olisin itse perehdyttäjän roolissa, mitä lisäisin, muuttaisin tai poistaisin? Miksi?** *

Materiaalia, opetusmenetelmiä...

16. **Minkä arvosanan antaisit perehdytysprosessin toimivuudelle kokonaisuutena?** *

Arvoi perehdytyksen kokonaislaatua pitäen mielessäsi seuraavat näkökulmat: Annetun tiedon ymmärrettävyys ja annostus, etenemisen loogisuus, materiaalin ja opastuksen laatu sekä saamasi valmiudet ottaa työtehtävät haltuun itsenäisesti.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Epä Onnistunut

17. **Oliko perehdytyksessä jotain, mikä on erityisesti jäänyt mieleen?** *

Millaisia vahvuuksia tai epäkohtia huomasit perehdytyksessä? Oliko joku erityisesti mieleesi? Mistä pidit? Mitä inhosit?
