



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

TERVETULOA NUORTENKOTI KASVUNRANTAAN!

Perehdytysohjelma uusille työntekijöille

TEKIJÄ: Tiina Arffman

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä Tiina Arffman	
Työn nimi Tervetuloa Nuortenkoti Kasvunrantaan! Perehdytysohjelma uusille työntekijöille	
Päiväys	1.12.2020
Sivumäärä/Liitteet	68/6
Ohjaaja(t) Minna Hoffrén	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kasvunpolku Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Perehdytys on uuden työntekijän tutustuttamista organisaatioon, työyhteisöön ja työhön. Se tarjoaa tukea, jota tulokas tarvitsee kokeakseen olonsa tervetulleeksi. Suunnitelmallisella ja hyvin hoidetulla perehdytyksellä saavutetaan usein pitkälle kantavia vaikutuksia muun muassa työntekijöiden sitoutuvuuden, työn laadun ja yritysimagon muodossa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Kasvunpolku Oy:n Nuortenkoti Kasvunranta –yksikköön perehdytysohjelma sekä tuoda teoreettisen viitekehyksen kautta tietoisuuteen perehdytyksen perusasiat ja merkitys yritykselle. Tavoitteena oli yhtenäistää perehdytyksen sisältö ja laatu sekä luoda perehdytysohjelma, jota voidaan tulevaisuudessa hyödyntää uuden työntekijän tullessa Nuortenkoti Kasvunrantaan.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Aineiston hankintavaiheessa hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmistä teemahaastattelua sekä osallistavaa työpajamenetelmää, joka sisälsi piirteitä ryhmäkeskustelusta. Aineiston hankintavaiheessa perehdytysohjelman kehittämiseen osallistui yrityksen henkilöstöä eri tasoilta: johtajat, vastaavat ohjaajat/sosiaalityöntekijät sekä ohjaajat. Johtajille ja yhdelle vastaavalle ohjaajalle toteutettiin teemahaastattelu. Muille vastaaville ohjaajille/sosiaalityöntekijöille sekä ohjaajille pidettiin erilliset työpajat. Aineiston analysointi tapahtui sisällönanalyysin keinoin. Saatujen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen yhdistämisen myötä kehittämistyön tuotoksena syntyi perehdytysohjelma Nuortenkoti Kasvunrantaan.</p> <p>Johtajilta ja henkilöstöltä saatujen vastausten perusteella perehdytyksen nykytila vaati kehittämistä. Heiltä nousi runsaasti kehittämisasiideoita muun muassa perehdytysvastuun jakamiseen, perehdytysohjelman sisältöön sekä -prosessin eri vaiheisiin. Jatkokehittämisaiheena voisi olla esimerkiksi pitkään poissaolleiden työntekijöiden ja sijaisten perehdytysohjelma, mentoroinnin kehittäminen tai perehdytysmateriaalin työstäminen. Perehdytysohjelman käyttöönotto rajautui tämän kehittämistyön ulkopuolelle, joten kehittämistyötä voisi jatkaa perehdytysohjelman käyttöönotolla sekä kehittämällä käytännöstä ja seurannan pohjalta nousevia epäkohtia.</p>	
Avainsanat Perehdyttäminen, henkilöstöjohtaminen, perehdytysohjelma, perehdytysprosessi	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Tiina Arffman			
Title of Thesis Welcome to youth detention center Kasvunranta! Orientation plan for new employees			
Date	1.12.2020	Pages/Appendices	68/6
Supervisor(s) Minna Hoffrén			
Client Organisation /Partners Kasvunpolku Oy			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of orientation is to introduce a new employee into the organization, work community and work tasks. Orientation offers support to the newcomer, gives a feeling of being welcome. Well-managed orientation has long-term impacts and effects on employee engagement, work quality as well as on business image.</p> <p>The purpose of this thesis was to make an orientation plan for Kasvunpolku Oy the youth detention centre Kasvunranta– unit. The purpose was to bring up the theory and the basics of orientation and its significance for the client ´s business case. The aim was to harmonize the content and quality of the orientation, as well as to make an orientation plan, which could be utilized in the future when new employees come into the organization.</p> <p>The thesis was carried out as a research development work. In the material collection phase, material was collected using thematic interviews and inclusive workshop methods. The inclusive workshops included features of group discussions. In this phase, employees were involved from several organization levels for this development work: managers, responsible supervisors / social workers and instructors. The thematic interviews were carried out with the directors and one responsible supervisor. Separate workshops were organised for other responsible supervisors / social workers and instructors. The aim of the material collection phase was to explore the current state of the orientation as well as to get "the common thread" from the managers to develop the orientation plan. An additional purpose of this phase was to gather ideas for the content of the orientation from other personnel. The data was analyzed by means of deductive content analysis. With the combination of the obtained results and the theoretical framework, the result of the development work was an orientation plan for the youth detention centre Kasvunranta Oy.</p> <p>According to the results, the current state of the orientation required development. The personnel brought out a lot of good development ideas. The responsibility for the orientation was not shared and clear to the personnel, the content of the orientation plan and process phases could be developed more. The results revealed that mentoring would be beneficial after the induction phase. This created some new topics for further study. New topics could be elaboration of an induction plan for substitute workers and long-absent employees, developing a mentoring program, or making orientation material in a digital format. The introduction of the orientation plan was limited to this development work only, which makes it possible to carry out further research on the experiences gained with the introduction.</p>			
<p>Keywords Orientation, human resource management, HRM, orientation plan, orientation process, onboarding</p>			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PEREHDYTTÄMINEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEINONA.....	8
2.1	Henkilöstöjohtaminen.....	8
2.2	Perehdytyksen määrittelyä ja taustaa	10
2.3	Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö.....	12
2.4	Perehdyttämisen kohderyhmä	14
3	PEREHDYTTÄMINEN KÄYTÄNNÖN TOIMINA	15
3.1	Perehdyttämisen mallit	15
3.2	Perehdytyksen suunnittelu ja tavoitteet.....	17
3.3	Perehdytysprosessin vaiheet	19
3.4	Perehdytysprosessin osa-alueet.....	22
3.5	Perehdytyksen seuranta ja arviointi	25
3.6	Perehdytysmenetelmät.....	26
3.7	Perehdytysvastuun jakautuminen	27
3.8	Onnistuneen perehdytyksen tunnuspiirteitä ja haasteita	31
4	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS.....	34
5	KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS.....	35
5.1	Tutkimuksellinen kehittämissuunnitelmanä	35
5.2	Toimeksiantajan esittely	37
5.3	Aineiston hankinta	37
5.4	Aineiston analyysi	40
6	TULOKSET	45
6.1	Perehdytyksen nykytilan kuvaus	45
6.2	Yrityksen arvot	46
6.3	Perehdytyksen tavoitteet ja lähtökohdat	47
6.4	Perehdytysprosessin vaiheet	49
6.5	Perehdytyksen osa-alueet.....	51
6.6	Perehdytysvastuun jakautuminen	52
6.7	Kehittämissuunnitelmia ja haasteita	53

6.8 Dokumenttien kartoitus	54
7 POHDINTA.....	55
7.1 Kehittämistyön arvioiminen	55
7.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	60
7.3 Hyödynnettävyys ja kehittämisideat.....	62
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	64
LIITE 1: TUTKIMUSTIEDOTE JA SUOSTUMUSLOMAKE.....	69
LIITE 2: JOHTAJIEN TEEMAHAASTATTELURUNKO / TEEMAT	70
LIITE 3: VASTAAVAN OHJAAJAN TEEMAHAASTATTELURUNKO / TEEMAT.....	71
LIITE 4: SWOT-ANALYYSI	72
LIITE 5: PEREHDYTYSOHJELMA.....	73

1 JOHDANTO

Työelämä on kokenut valtavasti muutoksia viime vuosikymmenten aikana. Usein kuulee sanottavan työelämän olevan murroksessa. Murroksella viitataan yleensä työn sisältöä, organisaatioita, työn käytäntöjä, osaamista, toimeentuloa, kansantaloutta ja yhteiskuntasuhdetta kuvaaviin tekijöihin. Megatrendit kuten kaupungistuminen, väestörakenteen muutos, digitalisaatio, ilmastonmuutos ja globalisaatio ovat mylläämässä työmarkkinoita ja työn tekemisen tapoja osaltaan uuteen uskoon. Muutos ei ole nykyisestä johonkin toiseen siirtymistä, vaan nykyisestä moniin toisenlaisiin tapoihin tehdä asioita. (Dufva ym. 2017, 7,13; Eklund 2018, 40–41.) Suomalaisen työn liiton (2020, 3, 10) tekemän tutkimuksen mukaan murroksen kohteeksi nousivat muun muassa työn tekemisen tavat, osaaminen ja arvot. Työntekijät haluavat vaikuttaa aiempaa enemmän työhönsä, mikä lisää työn mielekkyyttä sekä merkityksellisyyden kokemusta. Mitä mielekkäämpi työ on, sitä motivoituneempi, sitoutuneempi ja lopulta tuottavampi on työntekijäkin. Tulevaisuudessa murroksen vaikutusten ymmärtäminen on yritysten menestymisen elinehto.

Organisaatioiden näkökulmasta muutos kulkee hierarkkisista muodoista kohti itseorganisoituvia organisaatioita (Dufva ym. 2017, 18). Yritysten kannalta itseohjautuvuuden lisääntymisen myötä johtamisosaamisen merkitys kasvaa, ja henkilöstöjohtamiselta vaaditaan yhä enemmän. Osaavimpia työntekijöitä joudutaan houkuttelemaan ja sitouttamaan yksilöllisten suunnitelmien kautta, jotta parhaat osaajat saataisiin rekrytoitua ja pidettyä talossa. Tämän myötä työnantajamielikuvan merkitys voimistuu. Yritysten tulee olla valmiita avaamaan missionsa, visionsa ja strategiansa aiempaa selkeämmin työntekijöille, sillä tietoisuus yrityksen tulevaisuuden suuntaviivoista vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemiseen. Arvomurroksen myötä yritysten arvopohja tulee korostumaan entisestään. Työntekijöiden näkökulmasta murros vaatii pohtimaan omaa osaamista. Oleellista on tunnistaa omat kehittämiskohtansa ja osata hallita niitä. (Suomalaisen työn liitto 2020, 10–18.)

Työelämän murros haastaa organisaatioita pohtimaan ja kehittämään henkilöstöjohtamistaan. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja ammattitaitoisen perehdyttämisen keinoin voidaan vastata osittain nykyisiin ja tuleviin työelämän haasteisiin. Eklundin (2010, 41–42) mukaan työelämän hektisessä ympäristössä huomio kiinnittyy helposti vain tähän hetkeen ja lyhyen tähtäimen etuun. Perehdytyksessä kyse on kuitenkin pitkän tähtäimen eduista, sillä tavoitteena on saada sitoutuneita ja tyytyväisiä työntekijöitä yritykseen. On siis oleellista ymmärtää, kuinka tämän hetken panostus tulokkaan perehdytykseen vaikuttaa organisaation menestykseen pitkällä tähtäimellä. Tutkimusten mukaan hyvin hoidetulla perehdyttämällä on yhteyksiä työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin, työhön ja organisaatioon sitoutumiseen, työolojen parantumiseen, työn tuottavuuden lisääntymiseen sekä työn psyykkisen ja fyysisen rasittavuuden vähentymiseen (Vartia 1992, 61–74; Ashforth & Saks 1996, 266; Heinonen & Järvinen 1997, 144–146; Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008, 82).

Työntekijöiden suunnitelmallinen, hyvin organisoitu, vastavuoroinen ja yksilön tarpeet huomioiva perehdyttäminen on työn aloituksen kulmakivi jatkon kannalta. Se antaa mahdollisuuden osaamisen kehittämiseksi, yrityksen arvopohjan avaamiselle, yhteisöllisyyden kehittämiseksi ja itseohjautuvuu-

delle sekä keinon tulokkaan itsensä johtamiselle. Laadukkaan perehdyttämisen kautta luodaan nykyajan ja tulevaisuuden työntekijät huomioiva kokonaisuus, jolla edesautetaan työntekijä yksilöllisesti työskentelyn alkuun ja muokataan organisaation toimintakulttuuria entistä avoimempaan ja vastavuoroisempaan suuntaan. Samalla varmistetaan myönteisen yrityskuvan leviäminen laajemmalle.

Tämä opinnäytetyö on tehty tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Aihe on noussut työelämän tarpeesta. Kehittämistyön tarkoituksena on luoda Kasvunpolku Oy:n Nuorten koti Kasvunranta –yksikköön perehdytysohjelma sekä tuoda teoreettisen viitekehyksen kautta tietoisuuteen perehdytyksen perusasiat ja merkitys yritykselle. Tavoitteena on yhtenäistää perehdytyksen sisältö ja laatu sekä luoda suunnitelma, jota voidaan tulevaisuudessa hyödyntää uuden työntekijän tullessa taloon. Yritys on laajentunut uudella lastensuojeluyksiköllä syksyllä 2019, eikä kyseisessä yksikössä ole vielä käytössä suunnitelmallista perehdytysohjelmaa. Tämän kehittämistyön kehittämisenäkökulmaksi on rajattu uusien työntekijöiden perehdyttäminen, koska lastensuojeluyksikkö on vielä varsin nuori, ja kokonaisvaltaisen perehdyttämisen kehittäminen koettiin tarpeelliseksi.

2 PEREHDYTTÄMINEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEINONA

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Tässä kehittämistyössä tarkastelen perehdyttämistä osana organisaation henkilöstöjohtamista. Valitsin perehdytyksen tarkasteltavaksi henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, koska tiedostan hyvällä henkilöstöjohtamisella olevan myönteiset vaikutukset perehdytyksen onnistumiseen sekä työhyvinvointiin. Hyvinvoivan työyhteisön toiminta puolestaan heijastuu koko organisaation menestykseen. Teoreettisessa viitekehyksessä pääpaino on perehdyttämisen teoriassa ja erityisesti perehdytyksen käytännön toiminna.

Viitalan & Jylhän (2019, 266) mukaan henkilöstöjohtaminen (human resource management, HRM) voidaan nähdä johtamisen kokonaisuutena, jonka avulla varmistetaan riittävän osaava, hyvinvoiva ja oikeanlainen henkilökunta. Yksinkertaisimmillaan sen voidaan ajatella olevan organisaation tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamista (Uotila & Viitala 2014, 61). Henkilöstöjohtamisen ydin nousee yrityksen visiosta, tavoitteista ja liiketoimintastrategiasta (Viitala & Jylhä 2019, 266). Sen päämääränä on varmistaa työntekijöiden motivaatio, työkyky sekä halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Yhtenä henkilöstöjohtamisen osana on huolehtia, että yritys noudattaa henkilöstöä koskevia sopimuksia, lakeja ja asetuksia (Viitala 2015, 10).

Ulrichin (1997) mukaan henkilöstöjohtamisen päätehtävät voidaan jakaa neljään alueeseen. Tehtävät jakautuvat vertikaalisesti strategisen (pitkä aikaväli) ja operatiivisen (päivittäistoiminta) toiminnan välille sekä horisontaalisesti asioiden ja ihmisten välille toiminnan kohteen mukaisesti. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan muodostaa neljä keskeistä tehtävää: strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstökäytännöt, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistuminen ja muutoksen johtaminen. Keskeiseksi osa-alueeksi nähdään henkilöstöprosessien sekä käytäntöjen kehittäminen ja ylläpito. Perehdyttäminen lukeutuu pitkälti henkilöstövoimavarojen hallinnoinnin osa-alueelle, mutta se jakaantuu myös muille osa-alueille eri näkökulmista tarkasteltuna.

Henkilöstöjohtaminen kuuluu kaikkien johtajien ja esimiesten työnkuvaan, mutta erityistä vastuuta siitä kantavat henkilöstöjohtamisen ammattilaiset (Viitala & Jylhä 2019, 268). Suurissa yrityksissä on erikseen henkilöstöjohtamiseen keskittyneet osastonsa ja omat henkilöstöasiantuntijansa, mutta pienemmissä yrityksissä nämä asiat hoitaa lähinnä esimies. Pääasia on, että työntekijöillä on aito kiinnostus työtään kohtaan sekä perustietämys henkilöstöön liittyvistä asioista. (Joki 2018, 13–14.) Henkilöstöammattilaiset toimivat linkkinä johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. Heidän tehtäviinsä kuuluu huolehtia, että yrityksen johdon näkemykset liiketoiminnan suunnasta ohjaavat myös työntekijöiden kaikkea tekemistä. Heidän tulee osallistua liiketoiminnan suunnitteluun sekä luoda toimintamalleja ja -tapoja liiketoiminnan vision ja strategian kautta huomioiden henkilöstön näkökulma. He tukevat johdon ja työntekijöiden kehittymistä, ja heidän tulee ymmärtää asiakastyön ja asiakaskokemuksen merkitys sekä viestittää tästä muille. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta vaaditaan ihmisläheistä suhtautumista, ratkaisukeskeisyyttä sekä sinnikkyyttä pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. (Joki 2018, 17–19.)

Moisalon (2011, 291–295) mukaan henkilöstöjohtamisen tehtävän voi kuvata työsuhteen prosessina, joka alkaa rekrytointia edeltävistä toimista edeten perehdytykseen ja päätyen työsuhteen jälkeisiin toimiin. Prosessi kuvaa yhden työsuhteen elinkaarta alusta loppuun. Se on elimellinen osa koko organisaation muita prosesseja. Henkilöstöjohtamisen pääprosessiksi Moisalo (2011, 291–295) luonnehtii henkilön rekrytointin ja integroinnin työtehtävään ja -yhteisöön perehdytyksellä ja työnopastuksella, kannustamisen ja palautteen annon työntekijän yltämiseksi mahdollisimman hyviin tuloksiin, tavoitteellisen kehittämistarpeen arvioinnin yhdessä työntekijän kanssa sekä henkilöstön huollon. Henkilöstön huolto käsittää työntekijän omat tarpeet, työtyytyväisyyden ylläpidon, työaikojen joustavuuden, työterveyden sekä oman elämän integroimisen omaan työhön. Yrityksen ollessa kasvuvaiheessa tarvitaan enemmän uutta henkilöstöä, jolloin prosessin alkupää korostuu. Vanhemmassa organisaatiossa puolestaan tarvitaan enemmän kannustusta ja ohjausta.

Tässä kehittämistehtävässä henkilöstöjohtamista tarkastellaan ennen kaikkea perehdyttämisen näkökulmasta. Perehdyttämisen prosessi on yksi henkilöstöjohtamisen väline, jonka tulee olla linjassa organisaation strategian ja muun toiminnan kanssa. Tämä on luonnollisesti osa henkilöstöammattilaisten tehtäväkenttää (Eklund 2018, 27–28). Perehdyttämisen kannalta henkilöstöammattilaisen tehtävänä on varmistaa muun muassa perehdytysohjelman ajantasaisuus ja varmistaa prosessin eteneminen sekä läpimeno suunnitellusti. Hän voi työllään edistää ja tukea prosessin suunnitelmallisuutta ja johdonmukaisuutta kaikkien hyödyksi. Hänellä on merkittävä rooli perehdyttämistä koskevan tiedon kehittäjänä, yhdistäjänä, kerääjänä ja välittäjänä. Rooli voi olla organisaatiosta riippuen perehdyttämisen johtamiseen painottuva tai tukea antava. Yhtenä tärkeänä henkilöstöammattilaisten tehtävänä on tukea perehdyttäjiä järjestämällä perehdyttämistä tukevia rakenteita. He voivat laatia esimerkiksi perehdyttämistä tukevia muistilistoja ja materiaaleja, luoda materiaaleja tietoverkkoihin, järjestää tulokkaille yhteistilaisuuksia sekä tarjota koulutusta ja valmennusta perehdyttäjille. He muistuttelevat usein esimiehiä koeajan seuraamisesta ja siihen liittyvistä keskusteluista sekä lainsäädännön toteuttamisesta perehdytysprosessissa. He ylläpitävät organisaatiossa keskustelua hyvästä perehdyttämisestä. Henkilöstöammattilaiset hahmottavat kokonaistilanteen usein ”helikopteriperspektiivistä” ja voivat näin auttaa esimiehiä ratkomaan nykyisiä ja tulevia haasteita sekä kytkemään tarvittavan laajemman verkoston perehdyttämiseen. Henkilöstöjohtamisen onnistumisen mittareina nähdään usein työntekijöiden vähäinen vaihtuvuus, sitoutuminen, tyytyväisyys, vähäiset poissaolot ja suorituskyky. Nämä mittarit ovat yhteydessä toisiinsa, joten jos uskotaan hyvällä alulla olevan merkitystä, niin voidaan myös sanoa perehdyttämisen vaikuttavan näihin kaikkiin. (Kupias & Peltola 2009, 71–76; Joki 2018, 15.)

Henkilöstöjohtaminen ei ole saavuttanut johtajien tasolla ansaitsemaansa asemaa, vaikka tutkimukset ovat osoittaneet sen merkittävän roolin organisaatioiden menestymisen kannalta. Organisaatioiden toimintastrategiat ja henkilöstöstrategiat tulisi kytkeä aiempaa tehokkaammin toisiinsa (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019, 21–22). Henkilöstöjohtamiselta odotetaan aiempaa strategisempaa roolia. Painopiste ei ole enää vain henkilöstöprosessien hoitamisessa, vaan siinä keskitytään vaalimaan ja hoitamaan myös organisaation tehokkuutta. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta seurataan tällöin menestyksen ja kyvykkyyden kautta. (Viitala 2015, 244, 249.)

Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ja palveleva esimiestyö ovat tutkimusten mukaan yhteydessä vahvempaan työn imun kokemukseen, työpaikkaan sitoutumiseen, parempaan työssä suoriutumiseen, vähäisempään työuupumukseen ja työssä tylsistymiseen. Kuntatasolla tehdyssä tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaatioissa, joissa henkilöstön työn imu oli korkeampaa, tarjottiin työajan ja -paikan joustoja enemmän. Näissä organisaatioissa perehdyttäminen, viestintä ja muutoksen johtaminen oli myös hoidettu paremmin. Henkilöstöjohtamisessa korostuivat tällöin ”pehmeät” arvot. Sen sijaan organisaatioissa, joissa työn imu oli heikompaa, suorituksen johtaminen oli viety pidemmälle. Näissä organisaatioissa korostuivat ”kovat”, henkilöstön tuottavuuteen suuremmin liittyvät henkilöstökäytännöt. (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019, 7–8.)

2.2 Perehdytyksen määrittelyä ja taustaa

Perehdytys (familiarization, orientation) on uuden työntekijän tutustuttamista työyhteisöön, organisaatioon ja työhön (Viitala & Jylhä 2019, 274). Skeatsin (1991, 16) mukaan perehdyttäminen voidaan nähdä järjestelyiksi, joiden avulla työntekijä tutustuu organisaatioon, työolosuhteisiin, työpisteeseen sekä turvallisuusmääräyksiin. Kauhanen (2009, 151) puolestaan ajattelee perehdyttämisen olevan laajempi ilmiö, sillä hänen käsityksensä mukaan se kattaa työhön perehdyttämisen (oma työ), työyhteisöön perehdyttämisen (tutustuminen asiakkaisiin, ihmisiin ja työkavereihin) sekä työpaikkaan perehdyttämisen (työpaikan perustoiminnat).

Viitala (2015, 193) näkee perehdyttämisen vieläkin kokonaisvaltaisemmin. Hänen mukaansa perehdyttäminen alkaa valittujen henkilöiden kohdalla jo valintamenettelyvaiheessa ja toimii samalla yrityskuvamarkkinointina. Tämän jälkeen prosessi kattaa vastaanoton, yritykseen perehdyttämisen, työsuuhdeperehdyttämisen sekä työnopastuksen.

Robbinsin (2002, 8) mukaan perehdyttäminen on muodollinen prosessi, jonka tehtävänä on opastaa ja tutustuttaa tulokas työhön, työyhteisöön ja organisaatioon. Hänen mukaan perehdyttämisen tarkoituksena on uuden työntekijän mahdollisimman nopea perehdyttäminen työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi, joka tiedostaa roolinsa organisaatiossa sekä omat työtehtävänsä. Pelkkä uuden työntekijän toivottaminen tervetulleeksi ei ole riittävää perehdyttämistä.

Jablinin (1984, 597) mukaan perehdyttäminen voidaan ajatella prosessina, jossa työnantaja pyrkii varmistamaan oikean valintansa työntekijän suhteen ja vastaavasti työntekijä pyrkii varmistamaan oikean valintansa työpaikan suhteen.

Kupias & Peltola (2009, 19) määrittelevät perehdyttämisen tarkoittavan toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla kehitetään tulokkaan kokonaisvaltaista osaamista, työyhteisöä ja työympäristöä niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun organisaatiossaan, työyhteisössään ja uudessa työssään. Tarkoituksena on mahdollisimman nopea selviytyminen työstä tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan he näkevät perehdyttämisen kehittävän perehtyjän lisäksi vastaanottavaa työyhteisöä sekä koko organisaatiota.

Perehdyttämisen juuret ovat lähtöisin 1940-luvun Yhdysvalloista. Tuolloin kasvava teollisuus synnytti tarpeen järjestelmälliselle työn opastukselle. Suomessa teollistumisen vaikutukset näkyivät erityisesti toisen maailmansodan jälkeen, jolloin työntekijöitä tarvittiin massatuotantoon ja järjestelmällisen työnopastajakoulutuksen turvin saatiin uudet työntekijät mahdollisimman nopeasti tuottaviksi yksilöiksi. Perehdyttäminen ja työnopastus saivat vaikutteita tuolloin myös taylorismista, jossa työn suunnittelu ja toteutus olivat erotettu selkeästi toisistaan. Tayloristisissa opeissa ei ollut tilaa yksilön omaaloitteisuudelle, luovuudelle tai kehitysideoille vaan taitava työsuoritus oli ennalta suunniteltu ja tarkkaan mitoitettu. Organisaatioissa tieto eteni perinteisesti ylhäältä alaspäin. Tuolloin vallalla oleva behavioristinen oppimiskäsitys vahvisti käsitystä työntekijästä vastaanottajana ja perehdyttäjistä tiedon siirtäjänä. (Lepistö 1988, 16–17; Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

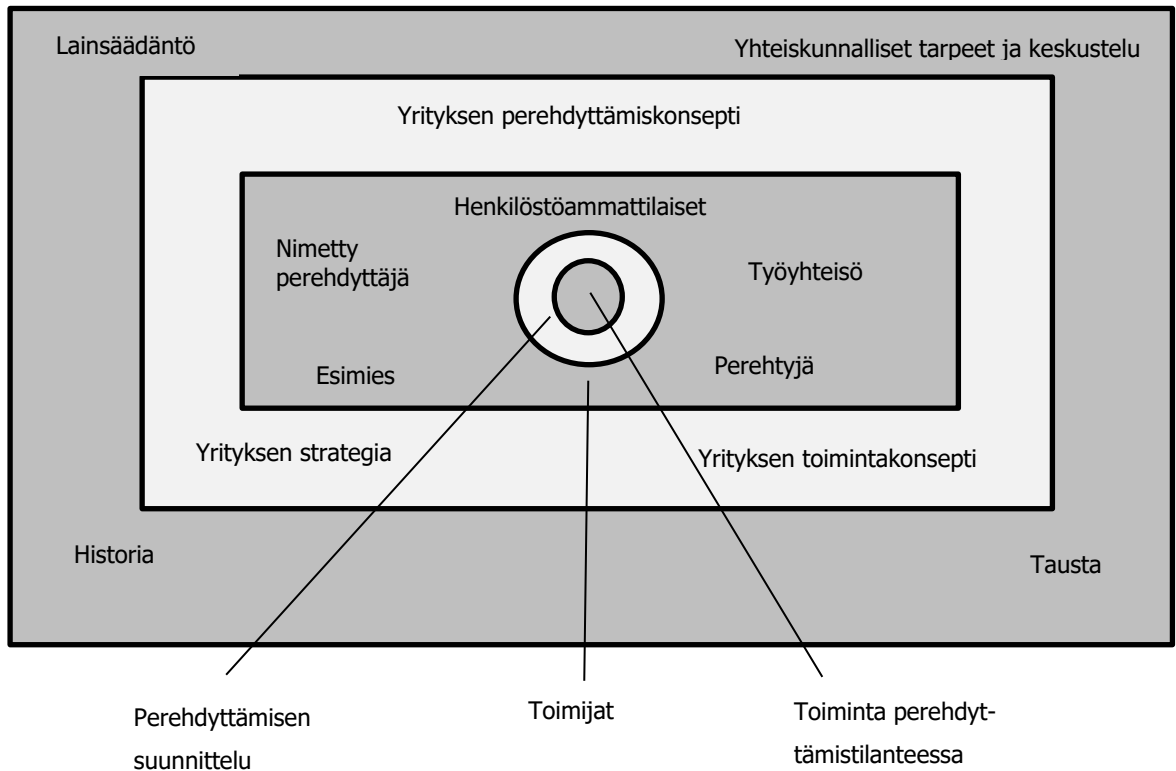
Perehdyttäminen on aiemmin ollut ensisijaisesti työhön opastamista, sillä työympäristöt ovat olleet yksinkertaisempia, eikä työn suorittamiseen tarvinnut laajempaa yhteisöä (Kupias & Peltola 2009, 13–14). Juuti (2002) on pyrkinyt myöhemmin määrittelemään perehdytyksen ja työhönopastuksen eroavaisuutta. Hän näkee perehdyttämisen olevan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Sen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Työnopastus puolestaan on järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Sen tavoitteena on työn sisällöllinen hallinta ja itsenäisen työskentelyn mahdollistaminen.

Nykyään perehdyttäminen nähdään usein yleisterminä, joka pitää sisällään alku- ja yleisperehdyttämisen sekä työnopastuksen. Laajempi ja monimuotoisempi perehdyttäminen on tullut ajankohtaiseksi organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa. Työntekijän on ymmärrettävä aiempaa paremmin, miksi organisaatio on olemassa ja kuinka se toimii. (Kupias & Peltola 2009, 18–19.)

Erinäiset tarpeet ja määreet ohjaavat yrityksiä toteuttamaan perehdytystä työntekijöilleen. Näitä tarpeita ovat muun muassa sisäänajo, sitouttaminen, tuloksellisuus ja kannattavuus, työhyvinvointi, organisaation uudistaminen, työntekijän koko kapasiteetin käyttöönotto, strategian toteuttaminen, väline johtamiselle, virheiden minimoiminen, työturvallisuus, organisaation menestyminen, osaamisen jakaminen, työtehtävien oppiminen ja työn hallinnan edistäminen sekä sopeuttaminen työyhteisöön ja työhön. Perehdyttämisen taustalla vaikuttavat lisäksi lainsäädäntö, perehdytyksen historia ja muut taustatekijät sekä yhteiskunnassa vallitsevat käsitykset perehdyttämisestä. Näiden pohjalta organisaatiot järjestävät ja kehittävät oman näköisensä perehdytyskonseptin, joka huomioi myös yrityksen toimintakonseptin. Valitun toimintakonseptin lisäksi organisaation historia, koko ja käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat siihen, toteuttavatko perehdytystä ensisijaisesti henkilöstöammattilaiset, esimiehet, koko työyhteisö, mentorit vai nimetyt perehdyttäjät. Perehdytyksen keskeisinä tekijöinä ovat yksittäiset kohtaamiset prosessin aikana, sillä niissä punnitaan viime kädessä onnistunut perehdytys. (Kupias & Peltola 2009, 9–11, 16–17; Haggren 2017.)

Seuraavassa kuvassa (kuva 1) esitellään perehdyttämisen monitasoisuus sekä eri tahot ja tekijät, jotka huomioida, kun kehitetään perehdytystä eri organisaatioihin. Uloimmalla kehällä on perehdytystä säätelevä lainsäädäntö, työnopastusta kuvaava historia sekä yhteiskunnassa vallalla olevat käsitykset perehdyttämisestä. Seuraavalla kehällä näkyy yrityksen toimintaa ohjaava strategia sekä yrityksen toimintakonsepti, joka kuvaa yrityksen rakenteita, pelisääntöjä ja tehtäväjakoja, joilla valittu strategia

halutaan toteuttaa. Kolmannelta kehältä ilmenee sovittu työnjako, jolla perehdytys on tarkoitus toteuttaa. Neljännellä kehällä korostuu laadukas suunnittelu, johon sisältyy aina tarve yhtenäistää sekä räätälöidä toimintamalleja. Sisimmällä kehällä ovat yksittäiset kehittämis- ja kohtaamistilanteet, joissa lopulta punnitaan, onnistuiko perehdytys. (Kupias & Peltola 2009, 10–11.)



KUVA 1. Perehdyttämisen lähtökohdat (Kupias & Peltola 2009, 10)

2.3 Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö

Työntekoa suojataan ja valvotaan eri lakien kautta. Lainsäädännön noudattaminen on yrityksille minimivaatimus, jota täydennetään monilla aloilla työehtosopimuksilla. Lainsäädännöllä veloitetaan, varmistetaan ja ohjataan työnantajan toimia, jotta tarpeenmukainen perehdytys toteutuisi. Tärkeimmät perehdytystä ohjaavat lait ovat työturvallisuuslaki, työsopimuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20–21, 26.) Näitä lakeja täydentävät lisäksi muun muassa tasa-arvolaki (1999/1146), jonka pohjalta on arvioitava esimerkiksi mahdollisia toimintatapoja, jotka edistävät vain toisen sukupuolen menestymistä sekä yhdenvertaisuuslaki (2004/21), jonka puitteissa on arvioitava esimerkiksi työntekijöille luotuja yhtäläisiä edellytyksiä uusien tehtävien ja asioiden opetteluun.

Työntekijöiden perehdyttäminen on juridisesti ajatellen vakavasti otettava velvollisuus, sillä poliisin tutkintaan johtaneissa henkilövahinkotapauksissa pyydetään työnantajaa esittämään dokumentit perehdyttämisestä ja työnopastuksesta (Moisalo 2011, 320).

Työturvallisuuslain (2002/738, 1§) ”tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja”. Laissa on myös määritelty työnantajan velvollisuudeksi antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon huolehdittava, että:

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

(2002/738, 14§.)

Työsopimuslain (2001/55) mukaan työsopimuksella tarkoitetaan sopimusta, jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkontana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Työsopimuslakia on sovellettava, vaikka vastikkeesta ei olisi sovittu, jos tosiseikoista käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi vastikkeetta. Työsopimuslakia sovelletaan myös silloin, kun työnteko tapahtuu työntekijän kotona tai hänen valitsemassaan paikassa tai, kun työ suoritetaan työntekijän työvälineillä tai -koneilla. (Työsopimuslaki 2001, luku 1 §.)

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (Työsopimuslaki 2001/55, 2 luku 1§.)

Työsopimuslaki (2001/55, luku 1 4§) määrittää työntekijän koeajaksi enintään 6 kuukautta, jonka aikana työsopimus voidaan molemmin puolin purkaa. Työnantaja ei kuitenkaan voi perusteettomasti irtisanoa työntekijää. Puutteellinen ammattitaito mainitaan työsopimuslaissa yhtenä irtisanomisperusteena, mutta sitä arvioitaessa on aina kiinnitettävä huomiota työntekijän mahdollisuuteen kehittää ammattitaitoaan. Osaamista on aina arvioitava annettua perehdyttämistä vasten. (Kupias & Peltola 2009, 22–23.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (2007/334, 1§) edistää ”yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista”. Lain tavoitteena on, että työnantaja

ja työntekijät yhteisymmärryksessä ”kehittävät yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään ja työolojaan sekä asemaansa yrityksessä”. Lain tarkoituksena on ”tiivistää työnantajan ja henkilöstön sekä työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.” Yhteistoimintalain mukaan työnantajan tulee yhteistoimintaneuvotteluissa käsitellä yrityksen työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja käytännöt. Periaatteet ja menetelmät tulee tarvittaessa eritellä henkilöstö- tai ammattiryhmittäin taikka työtehtävien mukaan. Yhteistoimintaneuvotteluissa tulee käsitellä uudelle työntekijälle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot. Laki edellyttää käsittelemään myös ”yrityksessä noudatettavat periaatteet ja käytännöt siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana ottaen huomioon, mitä yksityisyyden suojasta työelämässä annetussa laissa (2004/759) säädetään”. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 1 luku 1§, 2 luku 7§, 4 luku 15 § .)

2.4 Perehdyttämisen kohderyhmä

Perehdyttämistä tarvitaan useassa eri tilanteessa ja erilaisissa työrooleissa oleville. Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat aina henkilön tuleva rooli, työkokemus, ammatillinen osaaminen ja ikä. Kokeneelle työntekijöille on tuttua erilaisissa työyhteisöissä työskentely ja erilaiset työtehtävät. Kokemuksen myötä kokeneemmat työntekijät ovat usein aktiivisempia ja oma-aloitteisempia kuin vasta työuraansa aloittavat. Nuoret työntekijät tarvitsevat enemmän tietoa jo aivan perusasioissa, mikä vaikuttaa myös perehdyttämisen keston. (Joki 2018, 112–113.)

Perehdyttämisen kohderyhmään kuuluu laaja kirjo työntekijöitä, sillä sitä tulee antaa niin uusille, vanhoille, vakituisille, määräaikaisille kuin osa-aikaisillekin työntekijöille. Perehdytystä tarvitaan esimerkiksi silloin, kun työntekijä palaa pitkän poissaolon jälkeen takaisin työyhteisöön, etenee urallaan tehtävästä toiseen tai aloittaa uudessa työpaikassa. (Heikkilä 1999, 23; Viitala 2005; 252.) Työntekijöille tarvitaan perehdytystä myös organisaatiosta päin lähteivissä tilanteissa, kuten organisaatorakenteiden muutoksissa tai uuden palvelukonseptin käyttöönoton yhteydessä (Kangas & Hämäläinen 2004, 3; Åberg 2006, 104). Perehdytykseen tulee kiinnittää erityistä huomiota tietopainotteisilla ja nopeasti muuttuvilla aloilla, sillä työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työntekijöiden osaamisvaatimuksiin. Perehdytyksen laatuun kannattaa panostaa, vaikka kyseessä olisi lyhytaikainen työntekijä, sillä perehdytyksellä on suora yhteys yritysimageeseen. Lyhytaikaisten työntekijöiden joukosta voi löytyä myös tulevaisuuden pitkäaikainen työntekijä. (Heikkilä 1999, 23; Viitala 2005; 252.)

Kjelin & Kuusisto (2003, 15) nostavat esille kokeneiden esimies- ja asiantuntijatehtäviin valittujen työntekijöiden perehdyttämisen. Heidän kohdalla perehdytys usein unohdetaan, koska työntekijän odotetaan osaavan työnsä ja perehdytyksessä otetaan huomioon vain ammattipätevyysvaatimukset. Asiantuntijan ylentäminen esimieheksi voi aiheuttaa roolikonfliktin. Esimiestä tulee auttaa perehdytyksen keinoin luomaan kuvaa suhteestaan työryhmään, työntekijöihin, kollegoihin, asiakkaisiin sekä toimintaympäristöön.

3 PEREHDYTTÄMINEN KÄYTÄNNÖN TOIMINA

3.1 Perehdyttämisen mallit

Perehdyttämisen malleja on olemassa monenlaisia. Oleellisinta on valita omaan organisaatioon sopiva malli. Kupias & Peltola (2009, 36–42) esittelevät viisi perehdytysmallia, jotka tarkastelevat perehdyttämistä käytännöllisellä tasolla työn historiallisesta näkökulmasta.

Vierihoidoperehdyttäminen juontaa juurensa käsityömaisestä työskentelystä. Tällöin uusi tulokas oppii havainnoimalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Perehtyminen tapahtuu hiljalleen tulokkaan kulkiessa mukana perehdyttäjän arjen tilanteissa. Perehdyttäjä on selkeästi nimetty ja hänen vastuullaan on työnopastuksen lisäksi tutustuttaa tulokas yritykseen, työyhteisöön sekä auttaa häntä hahmottamaan oma roolinsa ja tehtävänsä osana yrityksen toimintaa. Mallin etuna on uuden työntekijän yksilöllinen huomioiminen sekä selkeästi määritelty vastuuhenkilö. Vaarana on laadukkaan perehdyttämisen toteutumatta jääminen, sillä vastuu on perehdyttäjän henkilökohtaisen innostuksen ja osaamisen varassa. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Malliperehdyttäminen on saanut piirteitä massatuotannosta. Tavoitteena on yhdenmukaistaa perehdyttämistä, tehostaa sitä tai avustaa yksittäistä perehtyjää jäsentämään perehdyttämisen kokonaisuutta. Tyypillistä on luoda perehdyttämisen tueksi mallisuunnitelmia ja toimintamalleja, joiden avulla laatutaso eri yksiköiden välillä pyritään varmistamaan. Malliperehdyttämiselle on tyypillistä selkeä työ- ja vastuunjako. Positiivista mallissa ovat perehdyttämisen tasalaatuisuus ja valmiit mallit perehdyttämisen tueksi. Vaaroina nähdään perehdyttämisen jäykistyminen huomion kiinnittyessä organisaatiotason perehdyttämiseen, eikä ylätason perehdyttäminen kiinnity riittävästi omaan työhön. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

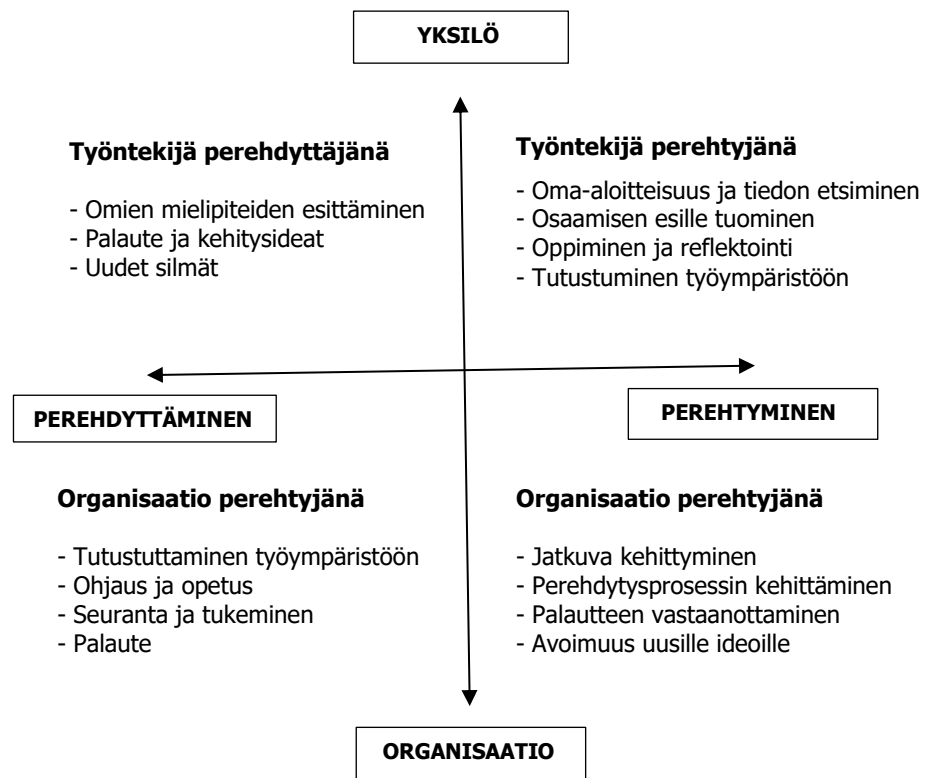
Laatuperehdyttämisen lähtökohtana on jatkuva perehdytyksen laadun parantaminen. Perehdyttäminen tulee mieltää prosessina, jota kehitetään jatkuvasti. Oleellista on, että vastuu perehdyttämisestä on selkeästi määritelty. Päävastuun kantaa usein esimies, mutta vastuuta siirretään myös työyksiköille ja tiimeille. Mallissa yhdistyy parhaimmillaan vierihoido- ja malliperehdyttämisestä tuttuja elementtejä: hyvä ohjaajuus ja kaikkien perehdyttäjien käytössä olevat materiaalit. Vaarana on, ettei vastuunjako ole selkeä tiimin korostuessa. Tulokas otetaan tiimin jäseneksi perehdytyksen aikana ja hän voi käyttää laajasti osaamistaan. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Räätälöity perehdyttäminen voidaan nähdä massatuotannon asiakaskohtaistamisena. Perehdyttämisen sisältö räätälöidään tulokkaan tarpeiden ja osaamisen nykytason mukaan. Vastuu koordinoimista kuuluu siihen nimetylle henkilölle. Hänellä tulee olla näkemys perehdyttämisen eri osa-alueista ja kyky yhdistellä niitä tulokkaan tarpeisiin sekä taito ottaa perehdyttämisverkoston eri toimijoita mukaan yksilölliseen perehdyttämisohjelmaan. Perehdyttäminen ei siis ole valmis tuote, vaan se räätälöidään yksilölle sopivaksi. Vuoropuhelu on keskeisellä sijalla ja sen kautta tulokkaan osaaminen huomioidaan ja hänen sitoutumisensa vahvistuu. Tässä mallissa yhdistyvät aiemmin esiteltyjen mallien parhaat puolet, mutta se edellyttää, että työpaikalla perehdyttäminen on hyvin jäsenelty jatkuvan

kehittämisen kohteena oleva prosessi. Malli edellyttää koordinoijalta erityisosaamista räätälöidyn mallin rakentamiseen ja tulokkaalta sitoutumista oman ohjelman laatimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Dialoginen perehdyttäminen mahdollistaa molempien osapuolten oppimisen ja kehittymisen koko prosessin ajan. Perehdyttämissuunnitelma laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa ja vastuu perehdytyksen toteutuksesta siirtyy myös osittain tulokkaalle itselleen. Mallissa korostuvat tulokkaan näkemysten hyödyntäminen ja aito kuuntelu. Perehtyminen ja oppiminen nähdään koko organisaation toimintatapana ja perehdyttämiseen osallistuvat koko yrityksen lisäksi verkostot. Kaikkien on hallittava dialogisuus. Tämä malli tulee kyseeseen lähinnä silloin, kun tulokas on tulossa tehtävään, jonka hän tulee itse muokkaamaan oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden mukaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

Perinteisen mallin mukaan perehdytys on mielletty yksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa organisaation suunnalta tulee tavoitteita, ohjeita ja odotuksia. Uusi työntekijä on toiminut vastaanottajana. Nykyään perehdytyksen ajatellaan olevan kaksisuuntainen prosessi, jossa myös uusi työntekijä toimii perehdyttäjänä. Työntekijän vastuulla on tuoda esille omia näkemyksiään ja antaa palautetta organisaatiolle. Näin myös organisaatio toimii perehtyjänä. Organisaation vastuulla puolestaan on tutustua tulokkaaseen, olla valmis vastaanottamaan uutta tietoa, sopeutua uuden työntekijän mukanaan tuomaan muutokseen, muokata tarvittaessa olemassa olevia toimintatapojaan, kannustaa työntekijää kertomaan omia näkemyksiään sekä olla avoin palautteelle ja kehitysideoille. Toimivan perehdytyksen ajatellaan tukevan työntekijän ja organisaation keskinäistä vuorovaikutusta. Sen tulee mahdollistaa sekä työntekijän että organisaation kehittyminen. Toimiva perehdytys on uuden oppimista ja tiedon soveltamista. Seuraavasta kuvasta (kuva 2) käy ilmi edellä mainitut perehdytyksen neljä eri näkökulmaa. (Eklund 2018, 25–26, 39.)



KUVA 2. Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (Eklund 2018, 39)

Harmonin (2011, 32) mukaan perehdytysprosessissa keskeistä on sen vuorovaikutteisuus. Uuden työntekijän rooli on oleellinen ja hänelle tulee syntyä tunne vaikuttamismahdollisuuksistaan jo alkuvaiheessa. Myös Helsilä (2009, 49) korostaa motivoituneen tulokkaan roolia perehdytysvaiheessa. Hän pitää tärkeänä uuden työntekijän kokemuksen ja osaamisen hyödyntämistä organisaation toiminnan kehittämisessä. Tulokkaalla on paljon annettavaa organisaatiolle, sillä hän näkee tilanteen ”uusin silmin” ja voi näin vaikuttaa toiminnan kehittymiseen antamallaan palautteella.

Uusi työntekijä pystyy arvioimaan ja havainnoimaan uutta toimintaympäristöään noin vuoden ajan. Yritysten tulisikin nähdä tämä aika mahdollisuutena löytää ja päivittää rutiineitaan. (Viitala 2015, 102; Joki 2018, 113.) Eklundin (2018, 22) mukaan uusi työntekijä pystyy arvioimaan työyhteisöä vanhoja työntekijöitä objektiivisemmin ja avoimemmin kolmen kuukauden ajan. Tämän jälkeen työntekijä menettää kyvyn hyödyntää raikasta perspektiiviään, sillä hän on päässyt sisälle työyhteisön tapoihin. päästyään sisälle työyhteisön tapoihin hyödyntääkseen raikasta perspektiiviään.

3.2 Perehdytyksen suunnittelu ja tavoitteet

Työntekijän perehdytys on keskeistä työyhteisön toimivuuden ja toiminnan sujuvuuden kannalta. Työntekijä tuntee olevansa odotettu ja tervetullut työyhteisöön, kun hänen tuloonsa on valmistauduttu ja hänestä ollaan kiinnostuneita. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2011, 145.)

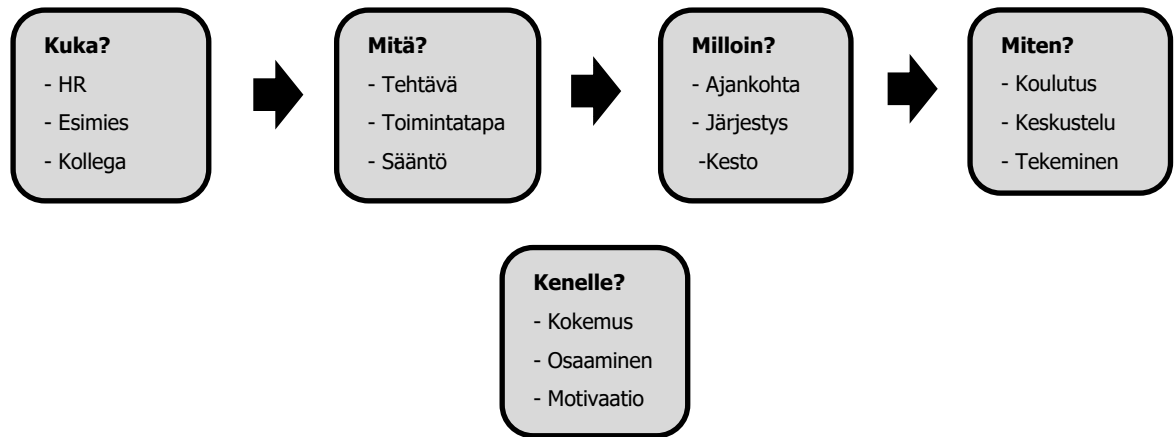
Monissa yrityksissä on nykyään prosessinomainen ja suunnitelmallinen perehdytysohjelma, josta huolehtivat koulutetut perehdyttäjät (Viitala & Jylhä 2014, 235).

Perehdytysohjelman rakentaminen organisaatioissa on hyvä aloittaa kysymyksillä: mitä juuri meidän työyhteisömme odottaa työntekijän onnistuneelta perehdyttämiseltä, mitä haluamme sillä saavuttaa ja kuinka se tukee organisaation strategiaa? Näiden kysymysten kautta määritellään tavoitteet, jotta kaikki tietävät, minne ollaan todellisuudessa pyrkimässä. Perehdytysprosessin luominen vaatii resurssointia, mutta hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lisää työtyytyväisyyttä, vahvistaa sitoutumista ja nostaa organisaation tuottavuutta sekä tehokkuutta. Perehdytysuunnitelma takaa perehdytyksen tasalaatuisuuden, mahdollistaa organisaation kehittymisen palautteen kautta ja antaa perehdytysmatkalle punaisen langan tavoitteineen. (Eklund 2018, 14,20.) Tutkimustulosten valossa perehdyttämisen sisältöä on hyvä miettiä organisaatiossa, koska jokainen työyksikkö on erilainen ja perehdytyksessä tulisi tuoda esille työyksikön ominaiset piirteet, arvot, sopimukset ja säännöt, työtehtävät, työnjako ja työn luonne (Lahti 2007, 58).

Perehdyttämishjelman suunnittelun ja tavoitteiden määrittämisen lähtökohtana ovat ennen kaikkea yrityksen strategia ja visio tulevasta. Perehdytysohjelman suunnittelu on hyvä aloittaa kartoittamalla perehdytyksen nykytila ja tavoitetila. Tavoitetilaa luodessa tulee huomioida organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasoiset vaikutukset, joita perehdyttämisellä halutaan saada aikaan. Suunnitteluvaiheessa on syytä kiinnittää huomiota käytännön asioihin, kuten käytettävissä oleviin resursseihin, rakenteellisiin tekijöihin sekä perehdyttäjien vuorovaikutus- ja ohjaustaitoihin laadukkaan perehdytyksen takaamiseksi. Sisällön suunnittelun yhteydessä tulee arvioida perehdytysmenetelmien yhteensopivuutta valitun sisällön kanssa vaikuttavuuden lisäämiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199; Rauste von Wright & ym. 2003, 58; Kupias & Peltola 2009, 51–52.)

Tavoitteita voidaan luoda niin lyhyelle kuin pidemmällekin aikavälille. Tavoitteiksi nostetaan usein lainsäädännön noudattamisen lisäksi muun muassa työntekijän sitoutuminen, organisaatiokulttuuriin sopeutuminen, työympäristöön tutustuminen ja siinä viihtyminen, osaamisen nostaminen tarvittavalle tasolle, uuden työntekijän potentiaalinen tunnistaminen, vuorovaikutuksen laadun nostaminen, työn merkityksen kokemuksen vahvistaminen tai nopea työhön oppiminen. (Eklund 2019, 28–30.)

Perehdytysprosessista vastaavan tahon kannattaa osallistaa suunnitteluun riittävän kattavasti eri tahoja, jotta eri näkökulmien huomioiminen onnistuu. Näin saadaan luotua perehdytyksen tavoitteita vastaava ja käytännön työtä tukeva prosessinomainen suunnitelma. Jokaisen osallisen on tärkeä tietää, miksi juuri kyseistä mallia käytetään ja mitä sillä tavoitellaan. Perehdytysprosessista tulee rakentaa tasalaatuinen, läpinäkyvä ja oikeudenmukainen. Perehdytyksen suunnittelussa tulisi huomioida: mitä asioita perehdytys sisältää, kuka on vastuussa mistäkin asiasta sekä miten, milloin ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi. Huomio tulee kiinnittää myös perehdyttäjän yksilöllisyyteen. (Eklund 2018, 30, 74–76.) Alla olevassa kuvassa (kuva 3) on esitetty keskeisimmät perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat asiat.



KUVA 3. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat asiat (mukaiillen Eklund 2018, 76).

Perehdytyksen hyvä suunnittelu ottaa huomioon tavoitellun toimintakonseptin, nykytilanteen ja käytävissä olevat resurssit sekä niin systemaattisen kuin yksilöllisen suunnittelun tasot. Systemaattisuudella tarkoitetaan koko organisaation tai työyksikön tasolla tapahtuvaa suunnittelua, jossa laaditaan materiaalia perehdyttämisen tueksi sekä perehdyttämissuunnitelmia. Yleisesti laadittuja suunnitelmia yksilöllistetään tulijan tarpeiden mukaiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

Uuden työntekijän perehdyttämissuunnitelman sisällön määrittelyn apuna voidaan käyttää erilaisia osaamiskartoituksia. Osaamiskartoitusten avulla voidaan arvioida tulokkaan osaamistaso, löytää mahdolliset heikkoudet ja nostaa esille vahvuudet sekä osaamisen ydinalueet. Heikkouksia on tärkeää kehittää tulevan työtehtävän kannalta ja vahvuudet hyödyntää omassa työtehtävässä sekä koko organisaatiossa. (Ojala 2008, 123; Kupias & Peltola 2009, 153–154; Eklund 2018, 188–189.)

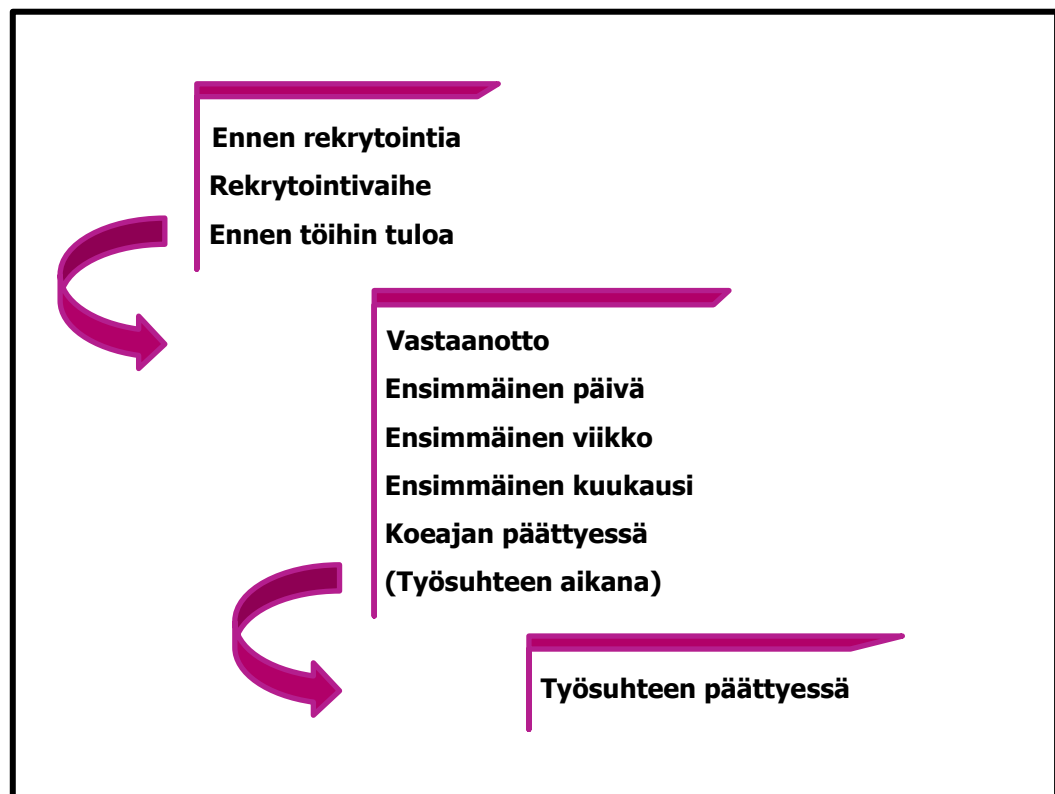
Perehdytysprosessin kesto on määrittelykysymys, toiset ajattelevat sen kattavan ensimmäisen päivän koulutuksen, jotkut puolestaan puolen vuoden mittaisen koeajan ja toisten mielestä se ei koskaan pääty. Yleisimmin puhutaan kuitenkin viikoista tai kuukausista. Oleellista on määrittää yrityksessä perehdytyksen kesto, sopia perusrungosta ja päivittää sisältöä. Karkeasti suunniteltu sisältö on käytännöllisempi kuin liian tarkka. Jokaiselle organisaatiolle tulee luoda kestolta ja vaiheiltaan omannäköisensä prosessi ja huomioida myös tulokas yksilönä. Perehdytysprosessi olisi hyvä ottaa puheeksi jo rekrytointivaiheessa, koska silloin luodaan pohjaa tulevalle. (Eklund 2018, 88–91.)

3.3 Perehdytysprosessin vaiheet

Viitalan (2015, 193–194) mukaan perehdyttäminen on aina prosessi, joka alkaa jo valintamenettelyvaiheessa yrityskuvan markkinointina. Työpaikalla tapahtuvassa perehdyttämisessä uusi tulokas tutustutetaan ensin yrityksen tapoihin, tavoitteisiin, markkinoihin ja tulevaisuuden näkyymiin. Seuraavalla tasolla perehtyminen jatkuu työyhteisön jäseniin, tiloihin, järjestelmiin ja työyhteisön käytäntöihin. Perehdyttämisen ytimessä on itse työtehtävä, jonka tiimoilta selvitetään muun muassa menetelmät,

koneet ja järjestelmät, materiaali- ja informaatiovirrat sekä työturvallisuus. Lisäksi on muistettava työsuhteeseen liittyvät asiat. Työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä, joka pitää sisällään esimerkiksi työpaikan olosuhteet, työympäristön, lähimmät työtoverit, työn sisällön, työvaiheet ja työntekemisen periaatteet sekä työn tuloksellisuuteen ja menestyksellisyyteen liittyvät arvioinnit sekä mittarit.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttämisohjelmaa kehitetään Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102–110) mallin mukaisesti. He kuvaavat perehdyttämisen vaiheita alla olevan kuvan (kuva 4) mukaisesti.



KUVA 4. Perehdyttämisen vaiheet (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 102)

Perehdyttämisen näkökulmasta **ennen rekrytointia** mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja siihen tarvittavaa osaamista. Samalla määritetään perehdyttämisen painopiste.

Rekrytointivaiheessa perehdyttämiselle rakennetaan pohja. Hakijalle kerrotaan organisaation, työyhteisön sekä tehtävän erityispiirteistä ja vaatimuksista ja samalla aloitetaan työntekijän osaamisen kehittäminen. Organisaatio saa puolestaan tuolloin arvokasta tietoa työntekijän ajatuksista, potentiaalista, näkemyksistä ja osaamisesta.

Ennen töihin tuloa työntekijään otetaan yhteyttä ja luodaan henkilökohtainen kontakti, missä molemmat osapuolet voivat nostaa oleelliset asiat esille. Tulokas saa kuvan työstään, siihen liittyvistä

odotuksista sekä alustavan kuvan organisaatiosta ja työyhteisöstä. Samalla perehdyttäjä saa tietoa perehdyttämissuunnitelman laatimista varten. Yleisperehdyttämisen lisäksi perehdyttäjä voi alkaa suunnitella esimerkiksi sopeuttavan ja dialogisen perehdyttämisen painotuksia. Perehdyttämissuunnitelma tulee olla laadittuna ennen töiden alkua ja ennakkomateriaalia voi tarvittaessa lähettää tulokkaalle etukäteen. Ennen tulokkaan töiden alkua on syytä hoitaa kaikki luvat ja työvälineet kuntoon. Muulle työyhteisölle tulee myös tiedottaa uudesta tulokkaasta.

Vastaanotto tulee hoitaa laadukkaasti, sillä kyseisellä hetkellä tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä ja hyvä alku kantaa pitkälle. Oleellista on, että työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Esimiehen kannattaa olla tilanteessa läsnä.

Ensimmäinen työpäivä pitää sisällään kiireisimmät käytännön asiat kuten kulkuluvat, avaimet, esittellään työpiste, työtilat ja lähimmät työtoverit. Myös työhön liittyviä asioita käydään läpi.

Ensimmäisen viikon aikana työntekijän tulee päästä sisälle työhönsä. Viikon tulisi koostua eräänlaisesta ”ensiapupakkauksesta”, jonka avulla työntekijä saa parhaimmat onnistumisen elämykset ja välttää pahimmat virheet. Viikon aikana tulisi käydä esimiehen kanssa keskustelu työnkuvasta ja tavoitteista. Viikon aikana tulee esitellä perehdyttämissuunnitelma sekä selvittää tulijan kokemus ja osaamistaso, jotta voidaan tarkentaa perehdyttämissuunnitelmaa juuri hänen oppimistaan tukevaksi. Viikon lopussa on hyvä käydä tulevaan suuntaava palautekeskustelu.

Ensimmäisen kuukauden tavoitteena on se, että tulokas pääsee kiinni tuottavaan työhön ja sisäistää toimintakulttuurin. Perehdyttämissuunnitelma kattaa lisäksi paitsi yritykseen ja sääntöihin perehdyttämisen myös työnopastuksen. Perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaisesti päivästä siirtyessä hiljalleen perehdytettävälle itselleen. 1–2 kuukauden kuluttua on hyvä käydä palautekeskustelu, jossa arvioidaan sekä perehdyttämistä että perehtymistä.

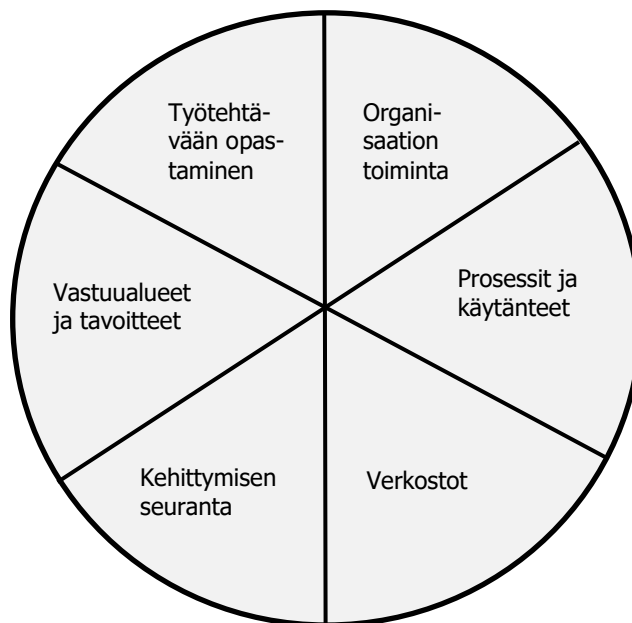
Koeajan päätyessä tavoitteena on, että tulokas selviytyy itsenäisesti työtehtävistään, oppii tiedonhankintataitoja sekä osaa esittää kysymyksiä ja jopa kehittämis ehdotuksia toiminnan parantamiseksi. jolla hankkia lisää tietoa työstään. Tulokkaan tulee tuntee olevansa osa työyhteisöä ja organisaatiota. Ennen koeajan päättymistä pidetään koeaikakeskustelu. Keskustelussa on tarkoituksena arvioida perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista sekä jatkotarpeita. Perehdyttäminen voi päättyä myös työntekijän irtisanoutumiseen tai irtisanomiseen koeajan puitteissa. Ketolan (2010, 97) mukaan perehdytyksen koetaan onnistuvan, mikäli työntekijä löytää muutaman kuukauden työssäolon jälkeen paikkansa organisaatiossa sekä pystyy työskentelemään roolissaan tehokkaasti ja täysivaltaisesti.

Työsuhteen päätyessä pidetään lähtöhaastattelu, jossa työntekijä saa kertoa kokemuksistaan ja esittää kehittämisideoita yritykselle. Työntekijä luovuttaa välineensä ja perehdyttää mahdollisesti uutta tulijaa sekä siirtää hiljaista tietoa.

3.4 Perehdytysprosessin osa-alueet

Perehdytysprosessin sisältö jaetaan usein pienempiin osa- tai osaamisalueisiin. Niiden määrä ja sisältö vaihtelevat tulkitsijan mukaan. Havaittavissa on selkeitä yhtäläisyyksiä, mutta painotukset jakaantuvat eri tavoin. Eklundin (2018) mallissa perehdyttämisen seuranta on määritetty omaksi alueekseen toisin kuin muissa malleissa.

Eklundin (2018, 91–93) mukaan perehdytysprosessin jakaminen pienempiin osa-alueisiin helpottaa paitsi suunnittelua myös uutta työntekijää hahmottamaan perehdytyksen sisältöä syvällisemmin. Jattelu on myös keino kokonaisuuden hallintaan, seurantaan ja delegoimiseen. Osa-alueet tulee suunnitella aina organisaation tarpeiden mukaisesti. Eklund jakaa perehdytysprosessin kuuteen osa-alueeseen alla olevan kuvan mukaisesti (kuva 5).



KUVA 5. Perehdytysprosessin osa-alueet (Eklund 2018, 92)

Vastuut ja tavoitteet tulisi ottaa esille työntekijän kanssa jo rekrytointivaiheessa, ja jatkaa niistä välittömästi perehdytyksen alussa. Tulokkaan vahvuuksien kautta määritellyt vastuualueet vahvistavat tulokkaan itsetuntoa onnistumisten myötä. Vastuualueiden kuvaaminen auttaa tulokasta näkemään oman roolinsa työyhteisössä ja tiimissä sekä ymmärtämään työnsä merkityksen organisaatiossa. Tulokkaan tulee oivaltaa oman tehtävänkuvansa merkitys linkitettyinä organisaation isompaan kuvaan.

Työtehtävään opastaminen tarkoittaa käytännön opastamista kyseiseen työtehtävään, kuten sääntöihin, tekniikoihin ja toimintatapoihin. Opastamisessa tulee huomioida esimerkiksi asiantuntijatyön ja suorittavan työn ominaispiirteet. Haasteena on, että asioita pidetään usein itsestään selvyytenä ja jätetään mainitsematta. Todellisuudessa olettaminen on ensimmäinen askel kohti virhettä, joten

itsestään selvätkin asiat on käytävä puheen tasolla läpi. Työelämätaidot tulee ottaa esille tarvittaessa, sillä ne ovat oleellisia työssä onnistumisen kannalta.

Organisaation toiminta -osa-alueelle kuuluu laajempi viestintä organisaation toiminnasta. Näin muodostuu kuva tulokkaan kytköksestä organisaatioon ja työ saa merkityksen. Läpi käytäviä asioita ovat muun muassa yrityksen tuotteet ja palvelut sekä mistä organisaatio on tulossa, missä organisaatio on tällä hetkellä ja mihin organisaatio on menossa? Näitä voidaan käydä läpi esimerkiksi uusille työntekijöille tarkoitetuissa yhteisissä tilaisuuksissa.

Kaikki **prosessit ja käytänteet** kertovat, kuinka organisaatiossa johdetaan työtä. Ne ovat työskentelytapoja ja menetelmiä, jotka avustavat työn tekoa. Työntekijälle tulee kertoa, mitkä ovat hänen roolinsa ja osuutensa näissä prosesseissa ja käytänteissä, kuten kokouskäytännöissä, palkanmaksussa, kehittämisprosesseissa, työajanseuranta sekä työhyvinvoinnissa sekä työterveyshuollossa.

Verkostojen rakentamiseen kannattaa panostaa tietoisesti. Mitä laajempi verkosto on, sitä todennäköisemmin työntekijä saa apua työhaasteita kohdatessaan. Työyhteisön sosiaalinen tuki synnyttää tunteen yhteisöön kuulumisesta. Tämän vuoksi myös työyhteisö tulee valmistaa ottamaan uusi tulokas vastaan ja kertoa heidän vastuustaan arjen sujumiseen. Perehdyttäjän tehtävänä on varmistaa työntekijän omien kontaktien vahvistaminen. Suurin virhe, minkä tässä kohtaa voi tehdä, on oletus siitä, että tiimiytyminen tapahtuisi itsekseen ja työntekijä löytäisi paikkansa. Sisäisten verkostojen lisäksi uutta työntekijää tulee avustaa luomaan kontakteja työn kannalta merkittäviin ulkoisiin verkostoihin.

Kehittymisen seuranta on oleellista, jotta pystytään tarjoamaan toimiva perehdytys juuri kyseiselle yksilölle ja varmistamaan tavoitteisiin pääseminen sekä kyetään reagoimaan muutoksiin. Kerättävän palautteen avulla mahdollistuu myös perehdytysprosessin seuranta. Yksi tapa seurata kehittymistä ja arvioida perehdytysprosessia on perehdytyskeskustelut, joilla viitataan työnantajan ja uuden työntekijän välisiin tapaamisiin perehdytyksen aikana. Perehdytyksen jälkeen nämä keskustelut jatkuvat usein kehityskeskusteluina.

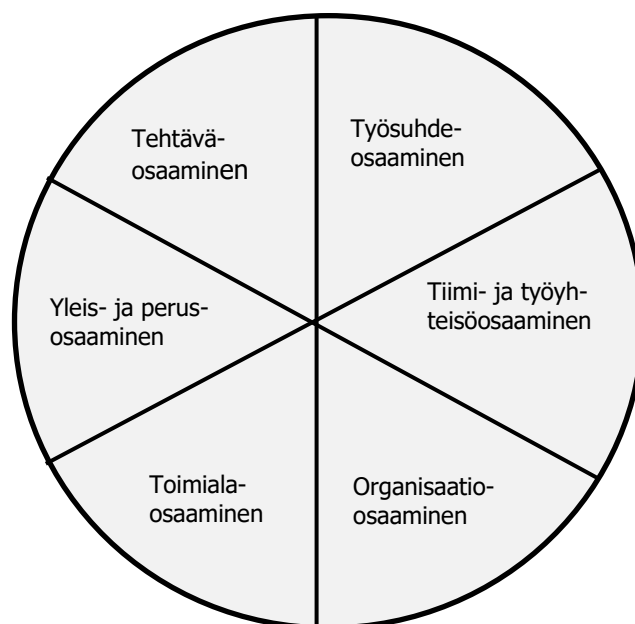
(Eklund 2018, 93–111.)

Jylhä & Viitala (2019, 274–275) sekä Joki (2018, 115–116) puolestaan määrittelevät perehdytyksen osa-alueita yksityiskohtaisemmin. Nämä osa-alueet on lueteltu seuraavassa taulukossa (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Perehdytyksen osa-alueet (mukailien Jylhä & Viitala 2019, 274–275; Joki 2018, 115–116)

Jylhä & Viitala	Joki
Yrityksen ja yksikön tavoitteet ja toimintatavat	Yrityksen toiminta ja asiakkaat
Palvelut ja tuotteet sekä niiden laadulle keskeiset tekijät	Yrityksen organisaatio ja henkilöstö
Työtehtävä tavoitteineen	Toimintatavat yrityksessä
Työn tekemisen menetelmät ja tavat	Yrityksen tilat ja kulkutiet
Työhön liittyvät säädökset ja normit	Työaika ja työvuorot
Laitteet, koneet, tarvikkeet ja materiaalit	Turvallisuusasiat ja terveydenhuolto
Työturvallisuus sekä mahdolliset toiminnan häiriöt ja niiden eliminointi	Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön
Työyhteisön pelisäännöt ja työyhteisö	Oma tehtävä
Työntekijän oikeudet, velvollisuudet sekä eri tahot, mistä työntekijä voi saada tukea	Koulutus ja sisäinen tiedottaminen
Yritys: toiminta-ajatus, liikeidea ja henkilöstöpolitiikka sekä alan kilpailutilanne ja markkinat yrityksen heikkouksineen ja vahvuuksineen	Muut asiat (mm. palautekeskustelut, perehdyttämisaineisto ja lait/asetukset)

Kupias & Peltola (2009, 89–99) puolestaan jakavat perehdytyksen osaamisalueisiin, jotka näkyvät alla olevasta kuvasta (kuva 6).



KUVA 6. Perehdytyksen osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90)

Tehtäväkohtaisella osaamisella tarkoitetaan osaamista, jota vaaditaan kyseisessä toimenkuvassa. **Tiimi- ja työyhteisöosaamista** tarvitaan usein juuri kyseisessä tiimissä, ja se karttuu hiljaisen tiedon ja erinäisten kirjallisten kuvausten välityksellä.

Organisaatio-osaaminen pitää sisällään tietotaidon, jota tarvitaan juuri kyseisessä organisaatiossa kuten toimintamallit, arvot ja strategiat.

Toimialaosaaminen liittyy tietyn toimialan ominaispiirteiden osaamiseen.

Työsuhdeosaamisella tarkoitetaan omaan työsuhteeseen liittyviä ehtoja, etuja ja velvollisuuksia.

Yleis- ja perusosaamiseksi katsotaan perusvalmiudet, jotka työntekijän on hyvä hallita ennen töihin tuloa. Näitä valmiuksia ovat esimerkiksi riittävä kielitaito, tietotekniset perustaidot sekä vuorovaikutustaidot. Usein näitä pidetään itsestään selvyyksinä, mutta esimerkiksi uraa aloittavalla nuorella eivät työelämän pelisäännöt välttämättä ole hallinnassa. (Kupias ja Peltola 2009, 89–99.)

3.5 Perehdytyksen seuranta ja arviointi

Perehdytyksen seurannan ja arvioinnin tehtävänä on uuden työntekijän tilanteen sekä organisaation perehdytysprosessin toimivuuden arviointi. Seuranta- ja arviointijärjestelmä on hyvä suunnitella kattamaan koko perehdytysprosessi suunnitelmiseen, menetelmiseen, aikatauluineen, puutteineen ja kehittämistarpeineen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.) Arvioinnin yhtenä tarkoituksena organisaation tarpeiden rinnalla on kehittää tulokkaan itsearviointitaitoja sekä tukea oppimista (Huhtanen & Keskinen 2009, 184). Perehdyttävän työntekijän kanssa on hyvä sopia selkeästi, milloin seuraavan kerran istutaan alas ja arvioidaan muun muassa työyhteisöön sopeutumisen ja työtehtävien haltuunoton tilaa. Tämä varmistaa perehdyttävälle, että hänen perehdyttämiseensä suhtaudutaan vakavasti ja pidetään tärkeänä. Seurannan näkökulmasta perehtyjä tietää aina, milloin hänellä on viimeistään tilaisuus nostaa esille mieltä askarruttavia kysymyksiä. (Joki 2018, 121.)

Perehdytyksen seurannalla on tarkoitus varmistaa uuden työntekijän jatkuva kehittyminen sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Seuranta helpottuu, mikäli tavoitteet on luotu yksilötasolle riittävän konkreettiseksi ja realistiseksi. Seuranta tulee toteuttaa sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteiden kohdalla. Aktiivinen seuranta mahdollistaa yksilöllisen perehdyttämisen ja prosessin edetessä ajan tasalla pysyminen. Seurantakäytäntöjen on hyvä mahdollistaa esiin nousevien haasteiden käsittely, suunnitelman päivittäminen räätälöidysti, perehdyttäjän riittävä läsnäolo ja molemminpuolinen palaute. Perehdyttäjälle on tarkoitus valottaa, millaista tukea työntekijä missäkin vaiheessa tarvitsee.

Seurannassa käytetyt mittarit voivat olla joko laadullisia tai numeerisia ja usein käytössä on suullinen palaute. Mittaristona voi toimia esimerkiksi kollegojen antama vertaispalaute, asiakaspalaute, itsearviointi tai perehdyttäjän arviointi etenemisestä. (Eklund 2018, 119–123.) Perehdyttämisen laatua ja vastaajan tyytyväisyyttä arvioidaan usein väittämiin perustuvilla asennemittareilla. Nämä ovat eräänlaisia mielihyvämittareita, sillä arviointi tapahtuu yksilön näkökulmasta. Perehdytysprosessi sisältää usein myös epämiellyttäviä mutta välttämättömiä ja perusteltuja vaiheita organisaation kannalta, joten uuden tulokkaan kokemus mielihyvä ei suinkaan ole keskeisin mittari onnistumisen näkökulmasta. Sitoutumisen näkökulmasta positiiviset tunne-elämykset ovat oleellisia, joten riittävän mielihyvän tuottaminen on kuitenkin aina elinehto. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Perehdyttämisen toteutumista ja onnistumista voidaan arvioida myös esimerkiksi kyselylomakkein. Kysymysten muotoilussa tulee kiinnittää huomiota kysymysten muotoiluun, etteivät ne johda väärinymmärryksiin tai erilaisiin tulkintoihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 182.) Oppimispäiväkirja on yksi tapa seurata omaa oppimista, ja se tukee muistiinpanojen muodossa myös yhdessä käytyjä seurantakeskusteluja (Eklund 2018, 183). Perehtymispäiväkirjan tarkoituksena on tukea tulokkaiden itsearviointia sekä oppimista ja kehittymistä työtehtävässään. Sitä voidaan käyttää myös ulkopuolisen arvioinnin välineenä, jolloin se voidaan antaa perehdyttäjän luettavaksi. (Kupias & Peltola 2009, 163.)

3.6 Perehdytysmenetelmät

Jokainen organisaatio luo omanlaisensa perehdyttämisohjelman, joka sisältää erilaisia menetelmiä. Valittujen menetelmien tulee auttaa tulokasta oppimaan perehdytettävät asiat. Erilaiset menetelmät sopivat eri tilanteisiin ja erilaisiin ympäristöihin. Perehdytyksen suunnittelijoiden vastuulla on kehittää ja valikoida sopivat tavat perehdytyksen toteuttamiseen. Näitä menetelmiä voivat olla esimerkiksi perehdyttämismateriaalit, kysymykset, testit ja kokeet, oppimispäiväkirja, soveltavat tehtävät ja harjoittelu, lukutehtävät, verkko-opiskelu, koulutukset ja erilaiset yhteiset tilaisuudet, mentorointi, keskustelut sekä vahvuuksien tunnistaminen. (Kupias & Peltola 2009, 151–163; Eklund 2018, 173, 180–184.) Organisaatioiden valitessa perehdyttämistä tukevia menetelmiä tulee ottaa huomioon se, että ne kuvaavat yrityksen toimintaa, arvoja ja tavoitteita. Menetelmävalinnassa on tärkeä huomioida myös ihmisten yksilölliset tavat oppia ja omaksua uutta tietoa. Monipuolisilla menetelmävalinnoilla mahdollistetaan erilaisia näkökulmia ja ärsykeitä oppimisen edistämiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Suullisen perehdytysmateriaalin rinnalle on tullut kirjallista materiaalia. Sähköisen perehdytysmateriaalin suosio on kasvanut viime vuosien aikana, ja usein yritysten verkkosivuille tallennetaan muun muassa itseopiskelumateriaalia. Sivuille voidaan tallentaa esimerkiksi tiedotteet, työsäännöt, työturvallisuusohjeet, organisaatioon ja henkilökuntaan liittyvä materiaali sekä halutessa henkilökunta- ja asiakaslehdet. Nykyään suositaan tietojärjestelmäpohjaista perehdyttämisohjelmaa, jolloin organisaation intranetistä löytyvät helposti käytettävät ja päivitettävät yksikön perehdyttämissuunnitelmat eri ohjeineen ja kirjallisuussuosituksineen. (Viitala 2008, 358; Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen, & Rantala 2008, 83; Surakka 2009, 73.) Tietojärjestelmäpohjaisen perehdyttämisohjelman hyötynä voidaan nähdä tulokkaan oppimisen ja osaamisen mittaamisen mahdollisuus perehdytysprosessin eri vaiheissa (Kauhanen 2010, 152).

Menetelmiä valitessa tulee kiinnittää huomiota perehdytysprosessin luonteeseen. Prosessin luonteella tarkoitetaan sitä, kuinka joustavia tai muodollisia, epävirallisia tai virallisia tapoja perehdytyksessä halutaan käyttää missäkin tilanteessa. Joustavissa taktiikoissa korostuu perehdytettävän aktiivinen rooli organisaation jäsenenä. Hänen ominaisuuksiaan arvostetaan, häntä kannustetaan oma-aloitteisuuteen eikä häntä yritetä sovittaa valmiiseen muottiin. Muodollisissa taktiikoissa puolestaan korostuu työntekijän passiivinen rooli perehdytyksessä. Häneltä ei odoteta joustavien taktiikoiden ominaisuuksia, vaan hänen halutaan asettuvan jo olemassa olevaan kulttuuriin. Hyvässä perehdytyksessä tarvi-

taan näiden molempien ammattitaitoista yhdistämistä optimaalisen lopputuloksen saamiseksi. Muodolliset rakenteet luovat turvaa ja suunnitelmallisuutta. Ne sopivat hyvin yksiselitteisten yleisten asioiden läpikäymiseen. Joustavat taktiikat mahdollistavat perehtyjälle vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja sen oppimiseen. Käytetyt taktiikat välittävät uudelle työntekijälle viestiä organisaatiokulttuurista luoden pohjaa tulevalle. (Eklund 2018, 80–88).

3.7 Perehdytysvastuun jakautuminen

Perehdyttäjäksi kutsutaan henkilöä, joka vastaa asiakokonaisuuden tai tietyn tehtävän opastamisesta uudelle tulokkaalle. Perehdyttäjänä voi toimia kuka vain, jolle esimies on delegoinut asian. Se voi olla esimerkiksi toinen esimies, työtoveri, ulkopuolinen kouluttaja tai organisaation sisäinen nimetty kouluttaja. Perehdyttäjiä voi olla useita prosessin aikana. (Eklund 2018, 140.)

Perehdytysvastuuta on hyvä jakaa organisaatiossa, sillä se on loistava tapa osallistaa henkilöstöä ja osoittaa arvostusta heille. Samalla uusi tulokas pääsee tutustumaan paremmin työyhteisöön ja kasvattamaan omaa verkostoaan. (Eklund 2018, 140–141.) Perehdyttämisen roolit ja vastuut tulee sopia tarkkaan ennen perehdyttämisen alkua. Erityistä huomiota tulee kiinnittää rajapinnoille. (Moisalo 2011, 334.) Yhdessä käyty keskustelu ja koordinointi takaavat yhtenäiset toimintatavat, päällekkäisen työn minimoimisen sekä katvealueiden huomioimisen. (Kupias & Peltola 2009, 46). Tutkimuksen mukaan perehdyttämisen haasteena on nähty toimijoiden roolien epäselvyys sekä sisäisen työnjaon puutteellisuus. Näin syntyy helposti tilanne, että ei ole selvää, kuka odottaa mitään ja kenellä on vastuu mistäkin. Jokaisella perehdytyksessä toimijalla on omat odotuksensa perehdyttämistä kohtaan. On todettu, että mitä paremmin toimijoiden odotukset toteutuvat sitä paremmin perehdyttämisen koetaan onnistuneen. (Ketola 2010, 94, 98.)

Onnistuneen perehdytyksen varmistamiseksi **organisaation** tulee ottaa vastuu sen edellytyksistä sekä seuraamisesta. Perehdytyksen laatu taataan sillä, että johto ymmärtää perehdyttämisen tärkeyden ja sitoutuu sen kehittämiseen. Johdon tulee tiedostaa perehdyttämisen taloudelliset hyödyt ja epäonnistumisen riskit. Organisaation tehtävänä on huolehtia riittävästä suunnittelusta, resurssien riittämisestä, riittävän selkeästä vastuualueiden määrittelystä ja realistisesta aikataulusta. Sen pitää myös asettaa perehdytykselle selkeät tavoitteet ja odotukset sekä varmistaa näiden välittyminen myös uudelle työntekijälle. Jo perehdytyksen aikana tulee kiinnittää huomiota perehtyjän stressitasoihin ja riittävään palautumiseen, sillä nykyään henkinen kuormittavuus koetaan työelämässä suurempana kuin fyysinen kuormittavuus. Vaikka jokainen työntekijä on vastuussa omasta jaksamisestaan, on organisaation vastuulla tarjota mahdollisuudet välttää liiallinen kuormittuminen. Organisaation täytyy olla avoin kohtaamaan jokainen uusi tulokas yksilönä. Organisaation vastuulla on lisäksi luoda mahdollisuus verkostoitumiseen, tiimiytymiseen ihmissuhteiden rakentamiseen sekä rakentaa kanavat palautteen ja ideoiden käsittelyyn. (Eklund 2018, 111–115.)

Organisaatio odottaa perehdyttämiseltä:

- Tulijan nopeaa sisäänpääsyä ja valmiutta toimia
- Hyvää ja mukavaa toveria yhteisöön

- Apua työkuormaan
- Lisäkompetenssia ja osaamista
- Henkilön aktiivisuutta
- Henkilön pysyvyyttä

(Ketola 2010, 98.)

Perehdyttämistä käsittelevissä teoksissa ollaan lähes yksimielisiä siitä, että **esimies** vastaa viime kädessä tulokkaan asianmukaisesta perehdyttämisestä (ks. esim. Piili 2006, 124; Kupias & Peltola 2009, 94; Moisalo 2011, 330; Eklund 2018, 158). Kupias & Peltola (2009, 54, 84, 140) luonnehtivat esimiestä perehdyttämisen moottoriksi, jota ilman perehdytys ontuu pahasti yrityksessä. Esimies on vastuussa perehdyttämiskokonaisuudesta, luo edellytyksiä hyvälle perehdyttämiselle ja seuraa sen etenemistä. Yleensä esimies delegoi perehdyttämisvastuuta nimeämilleen perehdyttäjille.

Esimiestyön ensisijainen tehtävä on johtaa tasapainoisesti sekä asioita että ihmisiä. Tuloksellisuudesta ja rakenteellisista puitteista vastaaminen eivät yksin takaa menestystä, vaan korkea laatu vaatii myös vahvaa vuorovaikutusta, kykyä kuunnella ja tunnistaa ääneensanomattomat asiat. Yksikön johtamiskulttuurilla on suora yhteys onnistuneeseen perehdytykseen. (Lämsä & Hautala 2005, 207.) Esimiehen on kyettävä huolehtimaan perehdytyksen etenemisestä sovitusti ja järjestelmällisesti sekä varmistettava, että tulija kohdataan yksilöllisesti ja häntä ohjataan oikein. Esimiehen on kannettava vastuu moraalisisista velvollisuuksista ja välitettävä yrityksen perustehtävä selkeästi tulokkaille. (Kupias & Peltola 2009, 55.)

Esimiehen tulee mahdollistaa työntekijöille onnistuminen työssään. Nykypäivän työssä onnistuminen vaatii jatkuvaa oppimista, turhan tiedon poisoppimista, kykyä löytää tietoa sekä omasta työmarkkina-arvosta huolehtimista. (Kupias & Peltola 2009, 56.) Esimies luo mahdollisuuksia yksilöiden kasvulle organisaatiossa, kannustaa ja innostaa heitä tehtävissään sekä tukee vaikeissa tilanteissa. Esimies vastaa, että jokainen tietää roolinsa ja paikkansa työyhteisössä. Hänen tehtävänä on tukea perehdyttäjää huomioimalla perehdyttämisjaksot myös aikatauluissa sekä perehdyttäjän tavoitteiden saavuttamisessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 191; Piili 2006, 125.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu tulokkaan vastaanottaminen ensimmäisenä päivänä, mikäli se on suinkin mahdollista. Positiivisen vastaanoton luoma vaikutus toimii kivijalkana tulevalle yhteistyölle niin haasteiden kuin onnistumisten kohdatessa. Esimies-alaisvuorovaikutusta ei voi ulkoistaa tai delegoida muille. Esimies on myös ihminen, joka jatkaa kiinteää yhteistyötä tulokkaan kanssa perehdyttämisen jälkeen esimerkiksi kehityskeskustelujen muodossa. Tulokkaan allekirjoittaessa työsopimustaan alkaa kehittyä myös psykologinen työsopimus. Tämä sisältää sanattomia toiveita ja tavoitteita yhteistyön suhteen. (Kupias & Peltola 2009, 58–63.) Psykologinen suhde vaikuttaa tulokkaan sitoutumiseen organisaatiossa. Hyvä psykologinen suhde huomioi työntekijän psyykkiset tarpeet, jolloin yritys saa vastineeksi tulokkaan työpanoksen. Psykologisesti kiintynyt työntekijä uskoo yrityksen arvoihin ja päämääriin. Hän on tuolloin valmis ponnistelemaan organisaation hyväksi ja haluaa säilyttää paikkansa organisaatiossa. (Riikonen, Tuomi, Vanhala, & Seitsamo 2003.)

Esimiehet odottavat usein perehdyttämiseltä tulokkaan nopeaa oppimista, aktiivisuutta ja valmiutta toimia, apua resurssipulaan, työntekijän pysyvyyttä, osaamista, toiminnan tehostumista sekä tulijan löytävän paikkansa nopeasti. He odottavat usein myös HR-henkilöstön vastaavan perehdyttämisestä, vaikka näin ei yleensä ole. (Ketola 2010, 98.)

Kupias & Peltola (2009, 62) ovat tiivistäneet esimiehen ydintehtäviksi perehdyttämisessä seuraavat asiat:

- Varmistaa, että perehdyttäminen on asianmukaista ja strategiaan perustuvaa
- Vastanottaa tulokkaan tämän ensimmäisenä työpäivänä, jos suinkin mahdollista
- Varmistaa, että tulokas ymmärtää työnkuvansa ja perustehtävänsä
- Sopii työn teon, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista
- Seuraa, antaa palautetta ja huolehtii perehdytysuunnitelman mukaisista koeaika-keskusteluista
- Huolehtii siitä, että tulokas pääsee osaksi työyhteisöä
- Huolehtii työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista työpaikalla
- Tukee perehdyttäjiä

Työympäristö vaikuttaa oleellisesti tulokkaan perehtymiseen. **Työyhteisö** tulee kytkeä aina tavalla tai toisella uuden työntekijän perehdyttämiseen. Työyhteisölle on viestittävä riittävän ajoissa uudesta tulokkaasta, jotta työyhteisö ennättää virittäytyä vastaanottamaan uuden tulijan. Työyhteisölle tulee kertoa, kuka on tulossa, mitä tekemään, miksi hänet on valittu ja miten perehdyttäminen hoidetaan. Epätietoisuus on alusta huuille ja peloille, kun taas avoin ennakkokäsitys puolestaan toimii erinomaisena pohjana uuden henkilön vastaanotolle. (Kupias & Peltola 2009, 76–77.) Työyhteisössä tulee sopia selkeästi yhteisistä pelisäännöistä, joita jokaisen tulee noudattaa. Näin myös uudelle työntekijälle voidaan heti alussa viestiä näiden olemassaolosta, jolloin hän tietää, mitä häneltä odotetaan. Toki pelisääntöjä voidaan päivittää uuden tulokkaan tullessa, jolloin hänkin pääsee osalliseksi niiden laatimiseen. (Eklund 2018, 166.) Hyvän perehdyttämisen yhtenä piirteenä pidetään sitä, että jokainen työyhteisön jäsen kokisi olevansa omalta osaltaan vastuussa perehdyttämisestä. Mikäli jokaisella lähi-työyhteisön jäsenellä olisi jokin vastuualue, perehdyttämisessä mahdollistuisi henkilökohtainen tutustuminen tulokkaaseen. Laajassa perehdyttämisjoukossa on kuitenkin omat riskinsä liittyen muun muassa vastuuseen ja motivaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 81.) Ketolan (2010, 129) tutkimuksen mukaan palautteen, kannustuksen ja tuen määrä jäävät usein vähäiselle huomiolle perehdytyksen aikana. Työyhteisön osallistumisella välittömään ja tukea antavaan palautteeseen sekä kysymysten esittämisen rohkaisemiseen on suora yhteys työn tekemiseen ja työskentelykulttuurin avoimeksi ja kannustavaksi muodostumiseen.

Perehdyttäjän valinnassa tulee kiinnittää huomiota hänen tietoihinsa, taitoihinsa, asenteeseensa ja valmiuksiinsa (Joki 2018, 115). **Nimetyt perehdyttäjät** toimivat yhteistyössä esimiehen kanssa. Perehdyttäjällä ei yleensä ole direktio-oikeudellista valtaa, joten hänellä ei voi olla tuolloin myöskään sitä vastaavaa vastuuta. Nimetty perehdyttäjä toimii usein esimiehen oikeana kätenä ja koordinoi kokonaisvaltaista perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 82–84.)

Perehdyttäjälle tulisi tarjota valmennusta tehtävään tiedollisen ja taidollisen osaamisen varmistamiseksi. Hänelle on myös varattava riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseen. (Moisalo 2011, 320.) Eklundin (2018, 154) mukaan osaava perehdyttäjä ymmärtää roolinsa ja sen merkityksen. Hänen tulee rakentaa perehdytettävään luottamuksellinen suhde, jonka rakennusaineita ovat avoimuus ja hyvät vuorovaikutustaidot. Perehdyttäjän taitamaton toiminta voi vesittää hyvin valmistellun perehdyttämiskonseptin, mutta vastaavasti perehdyttäjän taitava toiminta voi pelastaa huonosti johdetun tai organisoidun perehdyttämisen. (Kupias & Peltola 2009, 140.) Perehdyttäjän on hyvä olla tietoinen erilaisista oppimistyyleistä ja opetusmenetelmistä, sillä niiden hyödyntäminen takaa sanoman ymmärtämisen vastapuolella. Yhden määritelmän mukaan keskeisimpiä oppimistyyliä ovat tekijä, kokija, ajattelija ja havainnoija. Näiden lisäksi oppimistavan tunnistamisella on merkitystä oikean tavan valinnassa. Erilaisia oppimistapoja on visuaalinen (näkemällä), auditiivinen (kuulemalla) ja kineettinen (tekemällä). Perehdyttäjän on hyvä olla tietoinen myös oppimisen ja osaamisen esteiden merkityksestä. Yleisimpiä esteitä ovat jännitys, kiire ja stressi. (Moisalo 2011, 330–334.) Perehdyttämistilanteen ilmapiiri vaikuttaa oleellisesti oppimiseen. Ilmapiiri lähtee rakentumaan perehdyttäjän ajattelutavasta, joten hänen on syytä miettiä, millä mielellä tilanteeseen tulee. Ilmapiiriin tulee olla turvallinen, arvostava sekä tutkimiseen ja kokeiluihin innostava. Perehdyttäjän ohjaustyylillä vaikuttaa niin ilmapiiriin kuin oppimiseenkin. Hänen on hyvä osata vaihdella omaa ohjaustyyliään tilanteen mukaan. Käytettävissä olevia tyyliä on muun muassa hyväksyvä ja ymmärtävä, kartoittava ja kyselevä, ristiriitoja osoittava ja haastava, ohjeita antava ja neuvova, kannustava ja rohkaiseva sekä esimerkkien ja kokemusten esille tuoja. Loppujen lopuksi perehdyttäjän tehtävä on kuitenkin tukea perehtyjän itseohjautuvuutta ja tehtävä itsensä tarpeettomaksi. (Kupias & Peltola 2009, 135–149.)

Eklundin (2018, 161) mukaan itse **perehtyjän** tulee kantaa vastuuta omasta perehtymisestään organisaation antaessa puitteet. Yhä useammin uusi tulokas osallistuu itse myös perehdyttämishojelman laatimiseen ja muokkaamiseen tarpeitaan vastaavaksi (Kupias & Peltola 2009, 47).

Uuden työntekijän on otettava vastuu omasta oppimisestaan sekä kyettävä ilmaisemaan, kuinka organisaatio ja perehdyttäjä voivat olla avuksi hänen oppimisessaan. Tulokkaan tulee kertoa asiat, jotka hän kokee hallitsevansa ja asiat, jotka kokee haasteellisiksi. Keskusteluun on syytä nostaa kaikki mieltä askaruuttavat kysymykset. Onnistunut perehdytys vaatii työntekijältä oma-aloitteisuutta sekä aktiivista tiedon hankintaa ja verkostojen rakentamista. (Eklund 2018, 167.) Moisaloon (2011, 321) mukaan tämä edellyttää kuitenkin, että tulokas tuntee perusrakenteet, kuten rakennukset, avainhenkilöt ja keskeiset yhteystiedot.

Työelämässä työntekijän vastuu kohdistuu työnantajaa, työyhteisöä sekä itseään kohtaan. Vastuut on hyvä tuoda esille jo perehdytysvaiheessa. Työnantajaan kohdistuva vastuu perustuu direktio-oikeuteen, jolloin työntekijän vastuu on noudattaa työnantajan määräyksiä. Työntekijän tulee ottaa ennen kaikkea huomioon työ sopimuksen noudattaminen, työn laadukkuus, oman osaamisen ja vahvuuksien esille tuominen, työturvallisuuden huomioiminen sekä vastuu organisaation toiminnan kehittämisestä. Työyhteisöä kohtaan vastuu painottuu toiminnan eettisyyteen, vuorovaikutus- ja tiimityötaitoihin, hyvän työilmapiiriin ylläpitämiseen, sitoutumiseen ryhmän toimintaan ja sen kehittämiseen, yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista kiinnipitämiseen sekä työrauhasta huolehtimiseen. Itseään kohtaan

työntekijän tulee ottaa vastuuta esimerkiksi omasta hyvinvoinnistaan ja kehittämisestään, ammattitaitonsa kehittämisestä ja ylläpitämisestä, työelämätaidoistaan, itsensä johtamisen taidoistaan sekä oma-aloitteisuudestaan. Nämä kaikki asiat on tärkeä tuoda tietoisuuteen alusta saakka perehdytyksen yhteydessä, jotta tulokas on selvillä omista vastuistaan organisaatiossa ja työelämässä. (Eklund 2019, 161–165.)

Ketolan (2010, 98) mukaan perehtyjä odottaa perehdyttämiseltä:

- Tietoa
- Vastaako yritys odotuksia
- Verkostoitumista
- Haasteita ja mielenkiintoisia töitä

3.8 Onnistuneen perehdytyksen tunnuspiirteitä ja haasteita

Juholinin (2009, 236–237) mukaan hyvän perehdyttämisen kriteereihin kuuluvat: prosessimaisuus, vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon näkyminen ja sitoutuminen sekä monien foorumien hyödyntäminen. Piili (2006, 184) näkee suunnitelmallisen perehdyttämisen tärkeäksi, jotta uudelle henkilölle syntyy positiivinen asennoituminen työhönsä ja yritykseen, samalla alkuvaiheen virheet ja epäonnistumisriski vähenevät, työntekijä luo toivottua ja yhteistä yrityskuvaa, hänen sopeutumisensa helpottuu ja kehittämisensä täysitehoiseen työskentelyyn nopeutuu ja yhteinen kieli esimiehen/ työtovereiden ja tulokkaan välisessä yhteistyössä löytyy. Eklundin (2018, 31) mukaan suunnitelmallisesti toteutetun perehdytyksen etuna nähdään ennen kaikkea perehdytyksen laadun ja tasapuolisuuden varmistaminen, työtyytyväisyys ja sitoutuminen sekä taloudelliset vaikutukset. Suunnitelmallisuudella taataan tietoinen kehittäminen, joka on edellytys muuttuvassa työelämässä. Ketola (2010, 118) kiteyttää onnistuneen perehdytyksen vaiheet kolmeen osaan perehdytysprosessin etenemisjärjestyksen mukaisesti: suunnittelu, toteutus ja seuranta. (Eklund 2018, 31.) Seuraavaan taulukkoon (taulukko 2) on koottu sekä Eklundin (2018) että Ketolan (2010) keskeisimpiä edellytyksiä onnistuneelle perehdyttämiselle.

Taulukko 2. Onnistuneen perehdytyksen edellytykset (Ketola 2010, 117–119, 152–153; Eklund 2018, 191; mukailten)

Onnistuneen perehdytyksen edellytykset		
Johdon sitoutuminen	Etukäteen sovitut vastuut	Etukäteen suunniteltu ohjelma
Etukäteen sovitut aikataulut	Nimetty perehdyttäjä	Perehdyttäjien taidot
Mahdollisuus tiimiytymiseen	Toimiva vuorovaikutus	Työrauha
Riittävät perehdytysresurssit	Riittävästi haasteita	Työyhteisön tuki
Riittävä informaation saaminen	Toimivat arkipäivän käytännöt	Riittävä vastavuoroinen palaute
Kokemus työn merkityksellisyydestä	Toimivat työvälineet ja järjestelmät	Mahdollisuus verkostojen muodostumiseen
Riittävästi aikaa työn omaksumiseen	Toimiva perehdytyksen seuranta	Jatkuva perehdytyksen kehittäminen
Selkeät tavoitteet työntekijöille ja perehdytykselle		

Suurimpina haasteina Ketolan (2010, 146–152) tutkimuksen mukaan onnistuneelle perehdytykselle nähdään virheelliset odotukset, perehdytyksen puute tai laiminlyönti, väärät asenteet tai esimiesten väsymys sekä liiallinen kiire. Nämä tekijät voivat johtaa perehdyttämisen epäonnistumiseen tai hidastaa tulokkaan sisäänajoa. Virheelliset olettamukset voivat liittyä jo rekrytointivaiheen tehtävämäärittelyyn ja sitä kautta jopa väärällä työhönottoprofiililla tapahtuneeseen työntekijän palkkaamiseen. Väärät olettamukset, luulot ja työnsisällön poikkeavat odotukset aiheuttavat helposti närää niin tulokkaassa itsessään kuin lähipiirissäkin esimiestä myöten. Painetilanteissa saatetaan usein vääristyneesti olettaa osaavan jo valmiiksi kaiken ja olevan valmis toimimaan hänelle uudessa ympäristössä heti. Tällöin perustason perehdyttäminenkin voi tyrehtyä, mikä puolestaan heijastuu negatiivisesti henkilön sitoutumiseen tai pitkäjänteiseen ja tehokkaaseen työskentelyyn.

Eklundin (2018, 144) mukaan perehdytyksen puute tai laiminlyönti vaikuttavat suoraan työntekijän kokemukseen organisaatiosta työnantajana sekä työskentelyyn siellä. Luomalla hyvän perehdytyksen edellytykset, vaikutetaan puolestaan suoraan sekä perehtyjän että perehdyttäjän sitoutumiseen ja työviihtyvyyteen organisaatiossa. Perehdyttämisen merkitys tulee olla sekä johdon että henkilöstön tiedossa. Johdon täytyy sitoutua esimerkiksi näyttämällä perehdyttämiseen ja huolehtia perehdytyksen järjestämisestä sekä resursoinnista.

Ketola (2010, 148–194) toteaa väärin asenteiden ja esimiesten väsymyksen liittyvän usein yrityksen voimakkaaseen ja pitkäaikaiseen muutosprosessiin. Tällainen tilanne voi syntyä organisaatiossa vaikeaa, jolloin perehdyttäminen saattaa jäädä huonosti hoidetuksi, vaikka ohjeet ja tukimateriaalit olisivatkin kunnossa. Välinpitämättömyys voi näkyä tulokkaan yksinjäntämisenä tai tönkeytenä.

Liiallinen kiire aiheuttaa monesti infoähkyn tulokkaalle. Tuolloin tulijalle annetaan liian paljon tietoa ja uusia asioita liian nopeasti.

Perehtyjien näkökulmasta perehdyttämisen kriittisinä pisteinä nähdään perehdytyksen suunnitelmattomuus sekä huono valmistautuminen, epäselvyydet perehdyttäjästä ja vastuunjaosta sekä seurannan puute. Nämä heikentävät perehdytyksen tehokkuutta. Erityisesti johdon ja esimiestasolla toimivien työntekijöiden työsuhteiden päättymisen syynä on usein puutteellinen perehdyttäminen tai sen puuttuminen kokonaan. Kriittisenä pisteenä mainitaan usein myös tehtävän, yrityksen taustojen ja arvojen epäselvyys. (Ketola 2010, 95, 153.)

Tutkimuksen mukaan perehdyttämisjaksolla on todettu olevan sitoutumiseen suuri vaikutus. Ensimmäiset 90 päivää vaikuttavat voimakkaimmin työn tulokseen ja sitoutumiseen jatkossa. (Kammeyer-Muller, Wanberg, Rubenstein, & Song 2013, 1104 –1124.) Toinen tutkimus (Farren 2007, 1) puolestaan osoittaa perehdytysprosessin käyttöönoton kasvattavan työssä pysyvyyttä 58 prosenttia vielä kolmen vuoden jälkeenkin. Ketolan (2010, 108) mukaan organisaatioissa, joissa perehdytysuunnitelmia käytetään järjestelmällisesti, ei olla enää halukkaita pohtimaan niistä luopumista. Tiedon siirtämisen rinnalla tulee huomioida se, että uusi työntekijä tarvitsee tukea uusien ihmissuhteiden luomiseen, sopeutumiseen työyhteisöön sekä stressin ja ahdistuksen hallintaan. Lisäksi uuden työntekijän tunteen on tärkeä huomioida, sillä emotionaalinen kohtaaminen on ensisijainen keino tulokkaan sitouttamiseen ja työn aloittamisen helpottamiseen. (Wanous & Reichers 2000, 436 – 437.)

Hyvällä perehdytyksellä voidaan saavuttaa henkilön sitoutumisen kautta sellaisia hyötyjä, jotka vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen, kannattavuuteen ja kilpailukykyyn (Kjelin & Kuusisto 2003). Perehdyttäminen vaikuttaa suoraan yrityskuvaan, joka kattaa mielikuvan yrityksen henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista. Positiivisen yrityskuvan luomiseen tulee hyödyntää kaikki mahdollisuudet, sillä negatiivinen kokemus säilyy mielessä pitkään. (Joki 2018, 114.) Mitä nopeammin tulokas pystyy antamaan täyden panoksensa organisaatiolle, sitä selkeämmin uuteen työntekijään tehty investointi näkyy myös yrityksen tuloksessa. (Kjelin & Kuusisto 2003.) Taloudellisesti ajateltuna on tärkeä tiedostaa perehdytyksen tehtävä rekrytoinnin onnistumisen takaajana. Uuden työntekijän rekrytointi on aina suuri investointi yritykselle. Uuden työntekijän aiheuttama muutos aiheuttaa hetkittäisen häiriön organisaation toimintaan, mutta ammattimaisesti suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä tehokkuuden lasku ja siihen kuluva aika voidaan minimoida. Epäonnistuessaan perehdytys voi johtaa jatkuvaan tuottavuuden laskuun ja työntekijän irtisanoutumiseen tai irtisanomiseen. (Eklund 2003, 31–34.) Ensimmäisen vuoden aikana tehty työntekijän korvaaminen uudella maksaa yritykselle jopa kolminkertaisen summan työntekijän ansioihin nähden (Farren 2007,1).

4 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda Kasvunpolku Oy:n Nuortenkoti Kasvunranta –yksikköön perehdytysohjelma sekä tuoda teoreettisen viitekehyksen kautta tietoisuuteen perehdytyksen perusasiat ja merkitys yritykselle. Kasvunpolku Oy laajentui Nuortenkoti Kasvunranta -lastensuojeluyksiköllä syksyllä 2019, eikä kyseisessä yksikössä ole ollut aiemmin käytössä perehdytysohjelmaa.

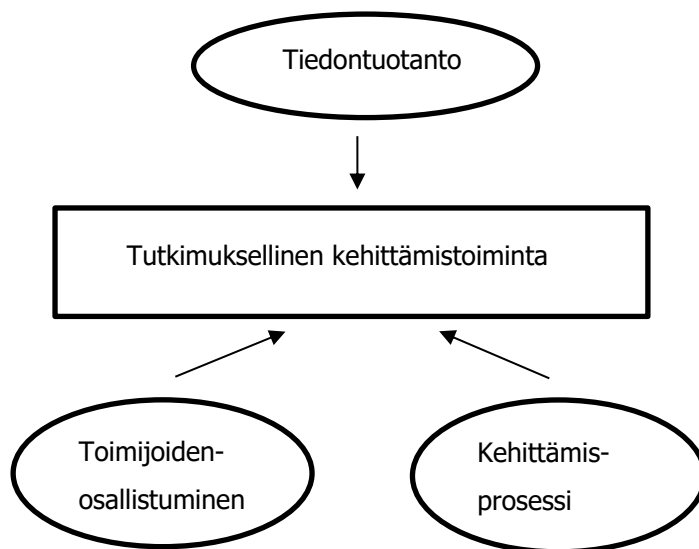
Kehittämistyön tavoitteena on perehdytyksen sisällön ja laadun yhtenäistäminen suunnitelmallisella perehdytysohjelmalla. Tavoitteena on luoda perehdytysohjelma, jota voidaan tulevaisuudessa hyödyntää uuden työntekijän tullessa Nuortenkoti kasvunrantaan.

5 KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS

5.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö menetelmänä

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka sai alkunsa työelämän kehittämistarpeesta. Kehittämistyön tuotoksena syntyi perehdytysohjelma kohdeorganisaatioon.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on kehittämistä, jossa hyödynnetään tutkimuksellista logiikkaa. Tutkimus ei määrittele kehittämistä vaan palvelee sitä. Tutkimuksellisia piirteitä ovat muun muassa tiedonkeruun systemaattisuus, dokumentaation ja analyysin huolellisuus sekä perusteltujen johtopäätösten läpinäkyvyys. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa hyödynnetään kehitysprojektin piirteistä muun muassa pyrkimystä tarkkaan tavoitteiden määrittämiseen, etenevään prosessiin ja tulosten arviointiin. (Toikko & Rantanen 2009, 155–157.) Seuraavassa kuvassa (kuva 7) esitetään tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat.



KUVA 7. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10)

Kehittämisprosessi koostuu erilaisista tehtäväkokonaisuuksista: perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Levittämistoiminta rajautui tämän kehittämistyön ulkopuolelle, sillä se edellyttää usein omaa erillistä prosessiaan, eikä se ollut mahdollista aikataulusyistä. (Ks. Toikko & Rantanen 2009, 56, 62.) Tuotoksena syntyi perehdytysohjelma, joka jätettiin julkaisematta tämän opinnäytetyön yhteydessä liikesalaisuuden vedoten. Levittämistoiminnan voitaisiin tämän kehittämistyön yhteydessä ajatella olevan perehdytysohjelman käyttöönottoa sekä teoreettisen viitekehyksen tietoisuuden saattamista kohdeorganisaatiossa.

Kehittämisen prosessin eteneminen Salosen (2013, 17–19) mallin mukaisesti:

1. **Aloituvaiheessa** tein hankkeistamissopimuksen toimeksiantajan kanssa. Määrittelimme yrityksen johtajan kanssa kehittämistarpeen, jonka pohjalta kehittämistehtäväksi muodostui perehdytysohjelman tekeminen kohdeorganisaatioon. Määrittelimme toimintaympäristön sekä sen mukana olevat toimijat. Tämän lisäksi keskustelimme alustavasti tekijöistä, joilla oli merkitystä työskentelyn onnistumisessa. Pyrin rajaamaan aiheen realistisesti, sillä vaarana oli työn paisuminen liian suureksi. Tuolloin tein päätöksen rajata perehdytysuunnitelman käyttöönoton tämän työn ulkopuolelle.
2. **Suunnitteluvaiheessa** perehdyin aiheeseen teoreettisesti ja tein kirjallisen kehittämissuunnitelman (opinnäytetyön työsuunnitelma). Määrittelin siihen tavoitteet, toimintaympäristön, vaiheet, toimijat, tutkimusmenetelmät, materiaalit ja aineistot, dokumentointitavat ja tuotettavien dokumenttien käsittelyn sillä tarkkuudella kuin se oli mahdollista.
3. **Työstövaiheessa** kehitin lastensuojeluyksikön perehdytysohjelmaa aktiivisesti eteenpäin teema-haastattelujen (liite 1 ja 2), työpajojen, dokumenttien kartoituksen ja teorian kautta. Dokumentoin saatua aineistoa kirjalliseen muotoon niin opinnäytetyön kuin itse perehdytysohjelman osalta. Pyysin tarvittaessa ohjausta ja palautetta kehittämistyön onnistumisen sekä ammatillisen kehittymisen vuoksi. Tämä vaihe vei ennakoitua enemmän aikaa ja jouduin muokkaamaan alkuperäistä suunnitelmaani, sillä Covid-19-tilanne ja kesälomat vaikuttivat työpajojen toteuttamiseen. Johtajien teemahaastattelun toteutin toukokuussa 2020. Työntekijöille tarkoitettu työpaja pääsi toteutumaan kesäkuussa 2020, jolloin yhteiskunnassamme purettiin kokoontumista rajoittavia säädöksiä. Työyhteisölle pystyttiin tuolloin järjestämään kehittämispäivä, jonka yhteyteen työpaja oli suunniteltu pidettäväksi. Suunnittelin vastaaville ohjaajille/sosiaalityöntekijöille työpajan pidettäväksi elokuussa 2020, mutta kaikki eivät olisi päässeet tuolloin osallistumaan kesälomien limittymisen vuoksi. Tämän seurauksena toteutin yhdelle vastaavalle ohjaajalle erillisen teemahaastattelun aiheeseen liittyen heinäkuussa 2020. Aineiston analysointi limittyi aineiston hankintavaiheen kanssa. Aineiston hankinnan ja analysoinnin jälkeen työstin tuotoksena syntyneen perehdytysohjelman loppuun.
4. **Tarkistusvaiheen** katsoin kuuluvan työn jokaiseen vaiheeseen, sillä se auttoi matkan kulkemista oikeaan suuntaan. Toivoin itseni lisäksi kaikkien muidenkin toimijoiden arvioivan työtä sen edetessä, jotta ”harha-askelten” kohdatessa ”oikealle polulle” palautuminen olisi tapahtunut mahdollisimman pian. Opinnäytetyön edetessä tarkistin usein suuntaani teorian kautta. Työn valmistumisvaiheessa kävin vielä läpi tuloksia ja tarkistin perehdytysohjelman yksityiskohtia johtajien kanssa.
5. **Viimeistelyvaiheessa** viimeistelin sekä perehdytysohjelman että opinnäytetyön, jotka lähetin arvioitavaksi. Pidín koko kehittämistyöprosessin ajan päiväkirjaa. Tämä helpotti viimeistelyvaiheen työskentelyä, sillä sain tarkastettua siitä asioita. Tähän vaiheeseen olisi ollut syytä varata riittävästi aikaa sen vaativuuden vuoksi, mutta opinto-oikeuden rajallisuuden vuoksi suoritin tämän vaiheen suhteellisen nopeasti.

6. Kehittämistyön lopputuloksena syntyi **valmis tuotos** eli perehdytysohjelma Nuortenkoti Kasvunrantaan. Joulukuussa 2020 jätin opinnäytetyön opettajille arvioitavaksi ja esittelin sen opinnäytetyöseminaarissa. Tuotoksena syntynyt perehdytysohjelmaa ei julkaistu, koska sen sisältö on salattavaa aineistoa. Perehdytysohjelma jäi vain yrityksen käyttöön. Valmiin tuotoksen esittely työyhteisölle ja käyttöönotto toteutuivat tuotoksen valmistumisen jälkeen.

5.2 Toimeksiantajan esittely

Kehittämistyön toimeksiantajana oli sosiaali- ja terveysalalla toimiva yksityinen yritys, Kasvunpolku Oy. Kehittämistyö toteutettiin Kasvunpolku Oy:n Nuortenkoti Kasvunranta -yksikköön. Yritys tarjoaa monipuolisesti lapsiperheiden ja lastensuojelun palveluja Pohjois-Savon alueella. Yrityksen palvelukonsepti sisältää avo- ja sijaishuollon palveluja, kuntoutuspalveluja yhteistyössä terveydenhuollon kanssa, työnohjausta ja koulutusta. Sijaishuollon palveluja on saatavana kahdessa laitoksessa: Nuortenkoti Kasvunrannassa ja Nuortenkoti Kasvunpolussa. Nuortenkoti Kasvunrannan palvelut ovat suunnattu 12–17-vuotiaille huostaanotetuille ja avohuollon tukitoimena sijoitetuille lapsille. Yrityksen palveluksessa on noin 50 työntekijää, joista 23 työskentelee Kasvunrannassa. Kasvunrannassa on kaksi eri osastoa, joissa on yhteensä 14 asiakaspaikkaa. Vastaanotto-osasto on erikoistunut kriisi- ja arviointityöskentelyyn. Kuntoutusosastolla puolestaan käytetään kiintymykeskeistä työtettä pidempiaikaisesti sijoitettujen lasten kuntoutukseen. (Kasvunpolku 2020.)

5.3 Aineiston hankinta

Tämän kehittämistyön aineistonhankinnassa hyödynsin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Menetelmiä olivat teemahaastattelut sekä työpajatoiminnat. Keräsin aineistoa organisaation eri tasoilta: johtajilta, ohjaajilta sekä vastaavilta ohjaajilta/sosiaalityöntekijöiltä. Haastattelemani johtajat olivat Kasvunpolku Oy:n yrittäjiä, jotka vastasivat kehittämistyön aikana yksikön johtamisesta. Kyseisten tasojen muodostaminen pohjautui teoriaan, sillä kyseisillä tasoilla on omat roolinsa perehdytyksessä. Aineistonhankinta jakautui tasokohtaisesti neljään eri vaiheeseen, jotka nivoutuivat toisiinsa.

Ensimmäisessä vaiheessa toteutin yrityksen johtajille teemahaastattelun parihaastatteluna. Saamieni tulosten pohjalta laadin ohjaajille pidettävän työpajan.

Toisessa vaiheessa toteutin ohjaajille työpajatyöskentelyn. Ohjaajat työskentelivät neljässä eri ryhmässä. Työpajan jälkeen kokosin aineistoa ja hahmottelin perehdyttämishjelmaa.

Kolmannessa vaiheessa toteutin yhdelle vastaavalle ohjaajalle teemahaastattelun, sillä hän ei päässyt osallistumaan muille vastaaville ohjaajille/sosiaalityöntekijöille suunniteltuun työpajaan. Haastattelussa kuulin hänen näkemyksiään perehdytyksestä. Tarkastelimme hahmottelemani perehdytysohjelmaa kehittämisenäkökulmasta.

Neljännessä vaiheessa toteutin työpajan lopuille vastaaville ohjaajille/sosiaalityöntekijöille. Tässä työpajassa kuulin heidän näkemyksiään perehdytykseen liittyen, ja esittelin heille hahmottelemani perehdytysohjelman, jota työstimme yhdessä eteenpäin.

Haastattelujen ja työpajojen yhteydessä pyysin osallistujia täyttämään SWOT-analyysin perehdytyksen nykytilan selvittämiseksi. SWOT-analyysistä täydentyi yhteensä seitsemän kappaletta. SWOT-analyysien koontitaulukko löytyy opinnäytetyön lopusta (liite 4).

Aineistoa hankkiessa perehdyin lisäksi yrityksen valmiisiin perehdytykseen liittyviin dokumentteihin kesän 2020 aikana. Niiden kautta kartoitin perehdytysmateriaalin nykytilaa ja muuta kehittämistyössä hyödynnettävää materiaalia.

Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, jossa tutkija pyrkii vuorovaikutukseen saadakseen selville haastateltavilta tutkimuksen kannalta häntä kiinnostavat asiat. Se tosin tapahtuu usein tutkijan ehdoilla ja hänen aloitteestaan. (Eskola & Vastamäki 2015, 27–28.) Hirsjärven & Remeksen (2002, 195) mukaan teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta tarkkoja kysymyksiä tai järjestystä ei ole laadittu. Nauhoitin haastattelut äänitallenteena. Haastattelun aikana keräsin talteen sen kuvailu- ja metatiedot, kuten haastattelupaikan, toteutustavan, tallennusvälineet, tarvittavat taustatiedot ja kontekstitekijät. (Ks. Ranta & Kuula-Luumi 2017, 422.) Toteuttamissani teemahaastatteluissa tein teemat ennakkoon teorian pohjalta.

Johtajien teemahaastattelun toteutin parihaastatteluna toukokuussa 2020. Käytössämme oli rauhallinen erillsrakennus, jossa ei ollut häiriötekijöitä. Haastattelun kestoksi tuli yksi tunti ja viisi minuuttia. Valmistauduin haastatteluun valmistamalla ennakkoon teemahaastattelun teemat (liite 2) ja hankkimalla välineet haastattelun nauhoittamiseen. Nauhoitus tapahtui varmuuden vuoksi kahdella puhelimella. Haastattelutilanteen alussa kerroin opinnäytetyöstä, aikataulusta ja haastattelutilanteen etenemisestä sekä tarkoituksesta. Esittelin heille tietosuojaselosteen/-ilmoituksen ja kehittämistyöhön osallistuvan tiedotteen/suostumuslomakkeen (liite 1), jonka he allekirjoittivat. Teemahaastattelun tarkoituksena oli kerätä johtajien näkemyksiä perehdytyksen nykytilasta, perehdytyksestä ja kartoittaa aiheita henkilöstön työpajoissa käsiteltäviin asioihin. Tavoitteena oli löytää ”punainen lanka” perehdytysuunnitelman kehittämiseen.

Vastaavan ohjaajan teemahaastattelun toteutin heinäkuussa 2020. Kerroin hänelle samat asiat kuin johtajille, esitin tietosuojaselosteen ja hän täytti suostumuslomakkeen. Haastattelun teemat olivat lähes samat kuin vastaaville ohjaajille/sosiaalityöntekijöille toteutetussa työpajassa (liite 3). Teemat nousivat sekä teoreettisesta viitekehystä että empiriasta johtajilta ja ohjaajilta saatujen vastausten perusteella. Toteutin haastattelun Nuortenkodin tiloissa, sillä tuolloin ei ollut mahdollisuutta poistua tiloista vastuukysymysten vuoksi. Haastattelun aikana esiintyi muutama häiriötekijä, mutta niillä ei ollut vaikutusta haastattelun lopputulokseen. Nauhoitin teemahaastattelun kahdella puhelimella. Haastattelun kestoksi tuli yksi tunti.

Työpajatyöskentely sisälsi piirteitä ryhmäkeskustelusta. Tutkimusta tehdessä ryhmäkeskustelut nauhoitetaan, mutta tässä kehittämistyössä keskusteluja ei nauhoitettu, sillä pajoissa syntyneet tuotokset olivat kehittämistyön kannalta oleellisimpia. Pajatyöskentelyn aikana dokumentoin kaiken muun tarpeellisen tiedon kirjalliseen muotoon muistiinpanojen muodossa. Ryhmäkeskustelulla (group inter-

view) tarkoitetaan aineistonkeruumenetelmää, jossa ryhmää pyydetään keskustelemaan tietystä aiheesta. Ryhmäkeskustelut muistuttavat arkipäivän keskusteluja, sillä ne sisältävät laajasti erilaisia vuorovaikutuksen muotoja. (Wilkinson 2004, 177, 180; Ojasalo 2014, 111.) Ryhmäkeskustelut koostuvat yleensä 6–12 hengen ryhmistä. Ne viittaavat tiettyyn teemaan liittyviin haastatteluihin, joissa haastattelija ohjaa keskustelua, huolehtii kiinnostuksen kohteena olevien aihepiirien läpikäymisestä ja antaa ensisijaisesti tilaa ryhmän vuorovaikutukselle. Ryhmädynamiikka vie käsiteltäviä asioita uudelle tasolle yksilöhaastatteluun verrattuna. (Valtonen 2005, 223 – 227.) Ryhmäkeskustelussa muodostetaan yksilöllisistä käsityksistä ja kokemuksista yhteistä ymmärrystä. Tämä edellyttää erilaisten ajattelutapojen vertailua. Tutkijan tehtävänä on toimia moderaattorina eli herätellä keskustelua silloin, kun sitä ei muuten synny. Keskustelu on pidettävä varsinaisessa aiheessa sekä esitettävä mahdollisesti tarkentavia kysymyksiä (Wilkinson 2004, 177–178, 294.) Ryhmäkeskustelu toimii oivana menetelmänä luodessa jotain aivan uutta, sillä hulluimmatkin ideat ovat tervetulleita. Ryhmässä läsnäolijat voivat tarttua toistensa ideoihin ja kehittää niitä eteenpäin. Paras lopputulos saavutetaan sellaisissa keskusteluissa, joissa kuunnellaan aidosti jokaisen osallistujan ideoita ja mielipiteitä. (Aalto 2015.) Organisaatioissa oleva hiljainen tieto voi olla saavutettavissa vain osallistavilla menetelmillä. Osallistaville menetelmille on yhteistä se, että kehittämisprosessiin osallistuu välillisesti tai suoraan henkilöitä jokaiselta organisaation tasolta. Tämän lisäksi henkilöillä on tietoa ja vaikuttamis- ja kommentointimahdollisuuksia kehittämisen eri vaiheissa (Virtanen 2011, 55.)

Ohjaajille pidetyn työpajatyöskentelyn toteutin kesäkuussa 2020 osana kehittämisiltapäivää. Työpajaan osallistui 17 työntekijää. Työpajat toteutettiin erillisrakennuksessa työrauhan turvaamiseksi. Pajan kestoksi tuli kaksi tuntia ja 15 minuuttia. Kehittämistyöntekijänä toimin pajan vetäjänä jakaen käsiteltävän materiaalin, alustaan käsiteltävät teemat ja pitäen huolen aikataulusta. Pajatyöskentelyn alussa kerroin osallistujille opinnäytetyönä toteutettavasta kehittämisestä, esittelin aiheen, tiedotin vapaaehtoisuudesta ja anonyymiudesta sekä kerroin työpajan tarkoituksesta ja materiaalin käsittelytavasta. Jaoin ohjaajat osastokohtaisesti neljään eri ryhmään, jotta sain tutkimusaineistossa näkyviin osastokohtaisia toiveita perehdytyksen suhteen. Jokaisessa ryhmässä käsiteltiin yhtäläisiä teemoja teoreettiseen viitekehykseen ja johtajien näkemyksiin pohjautuen. Teemoina olivat SWOT-analyysi, perehdytysprosessin vaiheet, perehdytyksen osa-alueet, perehdytysvastuun jakautuminen, minä perehdyttäjänä sekä hyvän perehdytyksen ja perehdyttäjän ominaisuudet. Työskentelyn lopuksi pyysin jokaista osallistujaa kiertämään työpisteet, jotka olin valmistellut eri puolille tilaa. Yhdellä pisteellä tuli vastata arvokyselyyn, toisella mielikuvakyselyyn ja kolmannella täydentää hyvän perehdyttäjän/perehdytyksen ominaisuuksien ajatuskarttaa. Kyselyiden työpisteillä oli pöydällä paperi, jossa oli kysymys. Kysymykseen oli likert-asteikon mukaisesti viisi eri vastausvaihtoehtoa. Jokainen osallistuja laittoi oman vastauksen erilliselle paperilapulle ja pudotti tämän nimettömänä vastauksille varattuun purkkiin. Likertin asteikko on Vallin (2007, 115) mukaan yksi yleisimmin käytetyistä asteikoista asenteita ja mielipiteitä mitattaessa.

Vastaavien ohjaajien työpajan toteutin elokuussa 2020. Työpajaan osallistui 3 vastaavaa ohjaajaa sekä 2 sosiaalityöntekijää. Työskentely toteutettiin erillisrakennuksessa työrauhan säilyttämiseksi. Työpajan kestoksi tuli kaksi tuntia 15 minuuttia. Roolini kehittämisstyöntekijänä oli sama kuin ohjaajille pidetyssä työpajassa ja kerroin osallistujille samat tiedot työskentelyn aluksi kuin ohjaajille. Pajaan

osallistuneille esittelin aiemmista haastatteluista ja henkilöstölle toteutetusta työpajasta saadut keskeisimmät tulokset ja niiden pohjalta tekemäni perehdytysohjelman liitteineen. Tavoitteena oli saada osallistujilta kehittämissideoita tuotoksiin, työstää niitä yhdessä eteenpäin sekä jäsentää vastaavan ohjaajan roolia perehdytyksessä. Pajassa käsitellyt aiheet herättivät runsaasti keskustelua ja osa käsiteltävistä aiheista käsiteltiin suunniteltua pintapuolisemmin aikataulusyistä. Paja vastasi luonteeltaan ryhmäkeskustelua, mutta esittelin huomattavan määrän kirjallista materiaalia, joten taustahälyn vuoksi nauhoitus olisi jäänyt liian epäselväksi litteroitavaksi. Pajassa työstettiin materiaalia kirjalliseen muotoon ja dokumentoin muita oleellisia huomioita omiin muistiinpanoihini, jotka käsitelin välittömästi pajan jälkeen.

SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jota voidaan käyttää esimerkiksi nykytilan kartoittamiseen tai arviointi- ja kehittämistyöhön. Analyysi voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmätyönä. Lyhenne SWOT tulee englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Analyysissä samat asiat saattavat olla samanaikaisesti vahvuuksia, heikkouksia tai mahdollisuuksia ja uhkia. Se on täysin luonnollista ja kuuluu asiaan, sillä asioiden arviointi on aina subjektiivista. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 219–220.) Tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysit toteutettiin yhtä kertaa lukuun ottamatta ryhmätöinä, sillä pyysin täyttämään ne jokaisessa aineistonhankintavaiheessa. SWOT-analyyseistä löytyy kooste työn lopussa (liite 4).

5.4 Aineiston analyysi

Kehittämistyöni haastattelu- ja työpaja-aineistojen analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä. Sisällön analyysi on menettelytapa, jonka avulla on mahdollista analysoida tekstimuotoista tai sellaiseksi muutettua aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti (Ks. Kyngäs & Vanhanen 1999, 3; Tuomi & Sarajärvi 2002, 105; Hiltunen 2009). Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä on pyrkimyksenä muodostaa tiivistetty kuvaus. Aineistoa käsitellään tiivistyksen lisäksi eritellen sekä yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Laadullisissa tutkimuksissa aineiston analysointi tapahtuu yleensä aineiston keruun kanssa samanaikaisesti (Metsämuuronen 2006, 121–124). Tämän vuoksi laadullinen tutkimus mielletäänkin usein sen analyysivaiheen kautta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68).

Induktiivinen eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi jaetaan usein kolmeen eri vaiheeseen: aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston luokittelu/ryhmittely eli klusterointi sekä teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 117, 121).

Deduktiivisessa sisällönanalyysissä muodostetaan ensin analyysirunko, joka voi ohjata analyysiä väljästi tai tarkasti. Väljän analyysirungon avulla analyysi voidaan toteuttaa osittain aineistolähtöisen sisällönanalyysin kaltaisesti. Aineiston pelkistäminen ja luokittelu tapahtuvat analyysirungon avulla. Analyysirunkoon etsitään aineistosta sopivia ilmauksia. Mikäli ilmauksia on paljon tai ne eivät sovi analyysirunkoon, voidaan ilmaukset ryhmitellä induktiivisen analyysin tavoin muodostamalla uusia luokkia. (Latvala, Vanhanen, Nuutinen 2001, 30–33; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 116–117.) Toisin sanoen deduktiivisessa sisällönanalyysissä alaluokat synnytetään aineistolähtöisesti, mutta yläluokat tuodaan

valmiina. Analyysi aloitetaan tällöin aineiston ehdoilla ja analyysin edetessä pyritään tuomaan mukaan olemassa oleva teoria, jota luokiteltu aineisto tukee. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68.)

Tässä kehittämistyössä hyödynsin molempia edellä mainittuja sisällönanalyysitapoja. Aloitin aineiston induktiiviselle sisällönanalyysitavalle tyypillisillä toimilla eli aineiston redusoinnilla ja klusteroinnilla. Abstrahointivaiheessa noudatin deduktiivista sisällönanalyysiä, ja muodostin yläkategoriat sekä yhdistävät kategoriat perehdytyksen teoriasta.

Kehittämistyöni sisällönanalyysi eteni opinnäytetyöprosessia mukaillen. Se kulki mukanani koko aineistonhankinta- ja analysointivaiheen läpi. Ensimmäisen teemahaastattelun jälkeen litteroin haastattelun. Litterointitarkkuudessa kiinnitin huomiota puheen pääsisältöön, en puhetapaan. Tutustuin litteroituun aineistoon lukemalla sitä läpi useaan kertaan. (Ks. Ruusuvuori & Nikander 2017, 427, 429.) Kokonaiskuvan hahmotuttua teemoittelin aineistoa teemahaastattelun mukaisesti eri koodivärejä käyttäen. (ks. Eskola 2018, 2019, 221; Aaltola ja Valli 2015, 194). (Ks. Ruusuvuori & Nikander 2017, 427, 429.) Teemoittelun jälkeen tutkin aineistoa kehittämistehtäväni kautta. Löytäessäni perehdytyksen kehittämiseen viittaavia vastauksia jatkoin koodaamista eri värein helpottaakseni varsinaista analyysin tekoa sekä aineiston tiivistämistä. Toistin näitä vaiheita myös toisen teemahaastattelun ja työpajojen aineistojen yhteydessä. Lopuksi kokosin yhteen kaiken kertyneen aineiston ja muodostin analyysirungon, joka pohjautui teemahaastattelujen ja työpajojen runkoon redusointi ja klusterointi vaiheiden osalta. Abstrahointivaiheessa muodostin teoriasta yhdistävät- ja yläkategoriat. Syntyneitä kategorioita hyödynsin perehdytysohjelman ja -lomakkeen kehittämisessä.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) kuvautuu redusointivaiheen työskentely. Käsittelyssä oli teema: perehdytysvastuun jakautuminen. Alkuperäisdatan pelkistämävaiheessa karsin aineistosta epäolennaiset osat pois joko pilkkomalla tai tiivistämällä aineiston dataa. Etsin tuolloin aineistosta kaikki perehdytystä kuvaavat alkuperäisilmaukset sekä niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Hyödynsin tässä vaiheessa aiemmin värikoodeilla merkitsemiäni kohtia ja työstin niitä lyhyempään sekä tiiviimpään muotoon. (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122–127.)

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston redusointivaiheesta

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
1. Johtajan pitäisi olla läsnä mahdollisuuksien mukaan vastaanottovaiheessa ja hoitaa heti työsopari, työterveysasiat ja vakuutukset ja muut T1	Työsopimus Vakuutukset Työterveys Työntekijän vastaanottaminen
2. Niitten pitäis sitoutua perehdytysohjelmaan ja toimia esimerkkinä ja pitää kiinni siitä, mitä sovitaan....T5	Perehdytysohjelmaan sitoutuminen Esimerkkinä toimiminen. Rekrytointivaiheen perehdytys

<p>Perehdytys alkaa rekryvaiheessa ja siinä johtaja on aktiivisemmin mukana...silloin kerrotaan mahdollisimman rehellisesti työstä ja yrityksestä... H1</p>	
<p>3. Nimetyllä perehdyttäjällä voisi olla sitä arkiasioiden vastuuta ja niin kun päiväohjelmat ja koulujutut... T3 Nimetty perehdyttäjä toimisi perehdytyskansion mukaisesti ja hänen pitäisi saada riittävästi koulutusta asiansa... T1</p> <p>4. Perehdyttäjän tulisi olla helposti lähestyttävä ja riittävän kokenut työntekijä, että tietää, mitä perehdyttää ja toimii esimerkillisenä nuoren ohjaajana sekä muissa asioissa...T2</p>	<p>Arkiasiat, koulu/ päivärytmi. Perehdytysohjelman mukainen toiminta</p> <p>Esimerkillinen toiminta</p>
<p>5. Voisko vastaava ohjaaja ottaa koppia ensimmäisten viikkojen mitä kuuluu, miten menee -keskusteluista?</p> <p>6. Ois tärkeä, että vastaavat tulis tutuiksi työntekijöille jo heti alusta asti...H2</p> <p>7. Vastaava voisi vastata käytännön perehdytyksen toteutumisesta, esim. työnjako eri tahoille, kuten nimetty perehdyttäjä ja erityistyöntekijät. Se voisi kertoa oman osaston ja nuorten asioista ja toimia tiedottajana johdon ja työntekijöiden välillä... Se voisi myös kertoa käytännön asioista ja poikkeustilanteista. T4</p>	<p>”Mitä kuuluu?” -keskustelut</p> <p>Perehdytyksen toteutumisen valvonta Osaston nuorista ja asioista kertominen</p> <p>Poikkeustilanteista, tiedonsiirrosta ja tiedonkulusta kertominen</p> <p>Perehdytyksen toteutumisen valvonta</p>

Redusoinnin jälkeen vuorossa oli ryhmittely/luokittelu eli klusterointi. Etsin tuolloin pelkistetystä aineistosta eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Ryhmittelin samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ja yhdistelin sisältöä kuvaavilla käsitteillä nimetyiksi alaluokiksi, joten aineisto tiivistyi. (Ks.

Hiltunen 2009; Tuomioja & Sarajärvi 2018, 122–127.) Alla olevassa taulukossa (taulukko 4) kuvautuu esimerkki klusterointivaiheesta.

TAULUKKO 4. Esimerkki aineiston klusterointivaiheesta

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria
Työsopimus	Työsuhteasiat
Vakuutukset	
Työterveys	
Työntekijän vastaanottaminen	Työntekijän vastaanottaminen
Rekrytointivaiheen perehdytys	Rekrytointivaiheen perehdytys
Sopimukseen sitoutuminen	Esimerkillä johtaminen
Perehdytysohjelmaan sitoutuminen	
Esimerkkinä toimiminen	
”Mitä kuuluu” -keskustelut	Perehdytyksen seuranta
Perehdytyksen toteutumisen valvonta	
Osaston nuorista ja käytännön asioista kertominen	Osaston asioista kertominen
Poikkeustilanteista, tiedonsiirrosta ja tiedonkulusta kertominen sekä vastaaminen	
Perehdytysvastuun jakaminen asianosaisille	Perehdytyksen delegointi
Nimetyn perehdyttäjän valinta	
Arkiasioiden perehdyttäminen	Arjen hallinta
Kouluasiat	
Päivärytmi	
Perehdytysohjelman mukainen toiminta	Perehdytysohjelman noudattaminen
Esimerkillinen toiminta	Esimerkillinen toiminta

Klusterointivaiheen jälkeen koetti teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointivaihe. Seuraavassa taulukossa (taulukko 5) tästä esimerkki. Abstrahointivaiheessa noudatin deduktiivista sisällytönanalyysiä ja muodostin yläkategoriat sekä yhdistävät kategoriat perehdytyksen teorioista. Abstrahointivaiheessa kuljetaan alkuperäisdatan kielellisistä ilmauksista ja empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä sekä saadaan vastauksia tutkimustehtävään (tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävään) (Ks. Tuomioja & Sarajärvi 2018, 122–127).

TAULUKKO 5. Esimerkki kategorioiden abstrahointivaiheesta

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
Työsuhdeasiat	Johtajan vastuu	
Työntekijän vastaanottaminen		
Rekrytointivaiheen perehdytys		
Esimerkillä johtamien		
Perehdytyksen seuranta	Vastaavan ohjaajan vastuu	Perehdytysvastuun ja- kautuminen
Osaston asioista kertominen		
Perehdytyksen delegointi		
Arjen hallinta	Nimetyn perehdyttäjän vastuu	
Perehdytysohjelman noudattaminen		
Esimerkillinen toiminta		

6 TULOKSET

6.1 Perehdytyksen nykytilan kuvaus

Perehdytyksen nykytilaa kartoittaessa kehittämistyöhön osallistajat täydensivät SWOT-analyysitaulukoita omista näkökulmistaan. Taulukoiden kooste löytyy liitteenä 4. SWOT-analyysistä kävi ilmi, että asioita luokiteltiin eri kategorioihin riippuen vastaajien näkökulmasta. Tämän seurauksena samoja asioita esiintyi yhdenaikaisesti eri kategorioissa. Perehdytyksen tiedostettiin olevan kehittymisvaiheessa, sillä yksikkö on vielä tuore ja käytännöt vaativat aikaa vakiintuakseen.

Perehdytyksen **vahvuudeksi** nähtiin tällä hetkellä se, ettei ole mitään valmista sabluunaa, joka olisi tuotu eri yksiköstä tai yrityksestä. Vahvuudeksi katsottiin se, että kehittämistyö on aloitettu ja perehdytyksestä voidaan kehittää juuri kyseisen yksikön tarpeiden mukainen. Työyhteisö on joustava, innovatiivinen ja rento sekä yrityksessä on matala hierarkiataso. Perehdyttäjät saavat olla tällä hetkellä itseohjautuvia ja luovia perehdyttäessään uutta työntekijää. Vahvuudeksi nähtiin lisäksi osittain valmis perehdytysmateriaali ja hiljalleen kertynyt kokemus perehdytyksestä. Vahvuuksiksi muodostui myös ylemmällä organisaatiotasolla toimivat rakenteet, jotka ovat selkeät.

Perehdytyksen **heikkouksiksi** kuvautuivat muun muassa perehdytyksen ja perehdytysvastuiden epäselvyys, riittämätön perehdytys, perehdytystietoisuuden vähäisyys sekä perehdytysohjelman puute. Työntekijöiden suuren vaihtuvuuden katsottiin olevan verrannollinen puutteelliseen ja kiireessä toteutettuun perehdytykseen. Työntekijöiden vaihtuessa perehdytys nähtiin haasteelliseksi, sillä kokeneita perehdyttäjiä on heikosti saatavilla. Työntekijöiden poistuessa tiedostettiin myös hiljaisen tiedon poistuminen työntekijän mukana, eikä tätä näin ollen voi hyödyntää toivotulla tavalla uuden työntekijän tullessa taloon. Nykyisen perehdytyksen tiedostettiin heikentävän yrityksen oikeusturvaa ongelmalanteissa. Perehdytyksen heikkouksiksi mainittiin lisäksi perehdytysmateriaalin puutteellisuus, resurssien vähäisyys, perehdytyksen seurannan olemattomuus sekä tiedonkulun haasteet.

Perehdytyksen **mahdollisuuksien** katsottiin liittyvän pitkälti perehdytyksen kehittämiseen. Kehittämisen myötä nähtiin mahdolliseksi systemaattinen ja laadukas perehdyttäminen. Tämän ajateltiin tuovan positiivisia vaikutuksia työpaikan turvallisuuteen, viihtyvyyteen, henkilöstön sitoutumiseen, ajankäytön tehostumiseen ja yksilöllisyyden huomiointiin perehdytyksessä. Hyvän perehdytyksen katsottiin vaikuttavan uuden työntekijän nopeampaan työyhteisöön sopeutumiseen sekä mahdollisesti yritysimagoon myönteisesti. Laadukkaan ja systemaattisen perehdytyksen vaikutukset nähtiin mahdollisuutena myös talouden näkökulmasta. Laadukkaan perehdytyksen katsottiin olevan mahdollista toteuttaa, kun toiminta on vakiintunut.

Perehdytyksen **uhkiksi** näyttäytyi muun muassa kiire, resurssien riittämättömyys, jatkuvat muutokset sekä perehdytysvastuiden epäselvyys. Perehdytyksen jatkuessa ennallaan sen katsottiin uhkaavan turvallisuutta, työntekijöiden sitoutumista ja yritysimagoa. Mikäli organisaatiossa ei olisi riittävää perehdytystä niin uhkana ajateltiin olevan työyhteisön turvattomuus ja kaaoksen tunne. Ne heijastuvat

myös asiakkaisiin. Heikon perehdytyksen myötä virheiden tekemisen riskin nähtiin kasvavan ja työntekijöiden uupuvan. Hyvän perehdytyksen uhkana mainittiin lisäksi taitavien perehdyttäjien puute.

6.2 Yrityksen arvot

Eri dokumenttien mukaan yrityksellä ja yksiköllä on kirjattuna selkeitä arvoja toiminnan taustalla, joten tarkoituksenani oli avata niitä perehdytyksen näkökulmasta. Johtajien teemahaastattelussa kävi ilmi, että Nuortenkoti Kasvunrannassa ei ole vielä aloitettu arvotyöskentelyä. Johtajat muistelivat, jotta alustavaa arvokeskustelua oli käyty edellisen johtajan aikana yksikön avautuessa, mutta tämän jälkeen asiaa ei ole yhdessä työstetty. He arvelivat arvokeskustelun olevan antoisampaa yksikön toimittua tietyn aikaa. Johtajat näkivät arvotyöskentelyn pitämisen henkilöstön kanssa tärkeäksi asiaksi jatkossa.

”...keskustelusta saisi ehkä enemmän irti, kun työyhteisö on puhaltanu yhteen hiileen pidemmän aikaa...”. H1

Tärkeimmiksi työtä ohjaaviksi arvoiksi johtajat nostivat eettisyyden, asiakaslähtöisyyden ja kiintymyskeskeisyyden. Johtajat ovat pyrkineet avaamaan yrityksen keskeisimpiä arvoja jokaiselle työntekijälle rekrytointivaiheessa, jotta jokaisella työntekijällä olisi keskeisimmät työtä ohjaavat arvot tiedossa työtä aloittaessa.

Kehittämistyön yhteydessä toteutin anonymin arvokyselyn sekä vastaaville ohjaajille/sosiaalityöntekijöille että ohjaajille. Kysyin heiltä, ovatko he tietoisia yrityksen arvoista, jotka ohjaavat työntekoa? Vastausasteikko muodostui Likert-asteikosta (1-5): (1) tiedän kaikki työtä ohjaavat arvot, (2) tiedän useamman työtä ohjaavan arvon, (3) tiedän ainakin yhden työtä ohjaavan arvon, (4) en ole lainkaan varma työtä ohjaavista arvoista, (5) en tiedä yhtään työtä ohjaavaa arvoa.

Vastaavien ohjaajien/sosiaalityöntekijöiden ryhmästä kyselyyn vastasi viisi osallistujaa: Vastaajista osa koki tietävänsä useamman työtä ohjaavan arvon ja osa ei ollut lainkaan varma työtä ohjaavista arvoista.

Ohjaajien kyselyyn vastasi 13 työntekijää: Vastaajista yksi koki tietävänsä kaikki työtä ohjaavat arvot. Vastaajista viisi koki tietävänsä useamman työtä ohjaavan arvon. Vastaajista viisi koki tietävänsä ainakin yhden työtä ohjaavan arvon. Vastaajista kaksi puolestaan koki, ettei ole lainkaan varma työtä ohjaavista arvoista.

Toisen kyselyn toteutin anonymisti ohjaajien työpajan yhteydessä. Kysyin heiltä, kuinka totuudenmukaisen mielikuvan he saivat tulevasta työstään ja yrityksestä rekrytointivaiheessa? Vastausasteikko muodostui Likert-asteikosta (1-5): (1) mielikuva vastasi 100 prosenttisesti totuutta, (2) mielikuva vastasi hyvin totuutta, (3) mielikuva vastasi kohtalaisesti totuutta, (4) mielikuva vastasi vähäisesti totuutta, (5) mielikuva ei vastannut lainkaan totuutta.

Ohjaajista 13 vastasi kyselyyn. Vastaajista yksi koki mielikuvan vastaavan 100 % totuutta. Vastaajista viisi koki mielikuvan vastaavan hyvin totuutta. Vastaajista viisi koki mielikuvan vastaavan kohtalaisesti totuutta. Vastaajista kaksi koki mielikuvan vastaavan vähäisesti totuutta. Kukaan ei vastannut, ettei mielikuva vastannut lainkaan totuutta.

6.3 Perehdytyksen tavoitteet ja lähtökohdat

Käsittelin perehdytysuunnitelmaa jokaisen osallistujatason kanssa hieman eri tulokulmista. Johtajat antoivat teemahaastattelussa perehdytykselle suurimmat linjaukset ja raamit. Heidän kanssa päätettiin perehdytysuunnitelman kehittämistä Kupiaksen ja Peltolan (2009) mallin mukaisesti. Johtajien teemahaastattelussa päätettiin perehdyttämisen pitkän ja lyhyen aikavälin **tavoitteet** niin organisaatio-, työyhteisö- kuin yksilötasollakin. Tavoitteet on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 6).

Taulukko 6. Perehdytyksen tavoitteet

	Lyhyen aikavälin tavoitteet	Pitkän aikavälin tavoitteet
Organisaatiotaso	<ul style="list-style-type: none"> - Kuormituksen väheneminen vastuunjaon myötä 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuloksellisuus - Henkilöstön hyvinvointi ja sitoutuminen - Päällekkäisyyksien poistaminen - Laadukas perehdytys
Työyhteisötaso	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdytysvastuun jakaminen - Yhteisvastuu 	<ul style="list-style-type: none"> - Arjen sujuvoittaminen ja kuormituksen jakautuminen - Vastuunjakaminen mielenkiinnon ja osaamisen mukaan - Työyhteisöön sisälle pääseminen
Yksilötaso	<ul style="list-style-type: none"> - Tieto mitä pitää tehdä töissä ja missä olla - Työn mielekkyyden kokeminen - Työyhteisöön sisälle pääsy 	<ul style="list-style-type: none"> - Sitoutuminen - Työssä jaksaminen - Tieto työn tavoitteista - Työn tuloksellisuus

Johtajat näkivät perehdytyksen merkityksellisyyden niin työntekijöille, työyhteisölle kuin organisaatioillekin. He tiedostivat perehdytyksen vaikuttavan osaltaan yritysimagoon. Johtajat kokivat, jotta perehdytyksen avulla arkeen tulee laatua ja työyhteisön yhteishenki kasvaa. He kuvailivat perehdytystä *"omaksi ottamisen rituaaliksi"*, jossa tulokas kasvaa hiljalleen Kasvunpolkulaiseksi. Johtajat tiesivät laadukkaan perehdytyksen heijastuvan osaltaan myös asiakastaholle.

Perehdytyksen **kokonaiskesto** tuotti osallistujien keskuudessa vaihtelevia näkemyksiä. Kokemuksensa perusteella johtajat arvelivat perehdytyksen kestoksi noin vuoden. Johtajien toiveena nousi mentoroinnin hyödyntäminen osana perehdytystä toiminnan vakiinnuttua. Perehdytyksen aikatauluun ja sisältöön he toivoivat henkilöstön näkemyksiä.

”...vuoden jälkeen alkaa toistua jotain tuttua asioissa ja jollain tavoin siihen rauhassa perehtymiseen on varmaan hyvä antaa lupa. Voi niin, kun kattoo uusin silmin ja olla rauhassa pihalla....”H1

Ohjaajien näkemysten mukaan toive perehdytyksen kokonaiskestosta vaihteli huomattavasti. Yhdessä pajassa ehdotettiin kestoksi 2–3 päivää, toisessa viikkoa, kolmannessa 1–2 kuukautta ja neljännessä koeaikaa. Kolmessa neljästä pajassa ajateltiin, että mentorointi olisi hyvä lisä perehdytykseen. Toiset ajattelivat mentorisuhteen voivan alkaa jo ennen työsuhteen alkua, toiset puolestaan perehdytyksen jälkeen. Mentorisuhteen kestoksi ehdotettiin vuotta ja koko työsuhteenaikaa. Yhdessä pajassa toivottiin, että mentorin valintaan voisi itse vaikuttaa ja mentori voisi mahdollisesti vaihtua välillä. Yhdessä pajassa kyseenalaistettiin kokonaan mentoroinnin tarve.

Vastaavien ohjaajien ryhmässä ajateltiin, jotta perehdyttämiselle riittää neljän kuukauden koeaika, jonka jälkeen voisi jatkua mentorisuhde.

Johtajien näkemyksen mukaan perehdytys alkaa rekrytointivaiheessa. He ovat tuolloin itse aktiivisimmin mukana, eivätkä kokeneet kyseisen vaiheen vaativan tällä hetkellä kehittämistä. Johtajat ajattelivat perehdyttämisen alkuvaiheen olevan selkeä, mutta arvelivat haasteiden alkavan melko pian sen jälkeen. Tämän pohjalta perehdyttämistä päätettiin lähteä kehittämään ensimmäisestä työpäivästä alkaen.

”... tuntuu, että aika selkee tuo alkuvaihe, mut kosahtaa ehkä tohon ensimmäisen päivän ja ensimmäisen viikon väliin...Päästään melkein puoliväliin asti sujuvasti =>) ... Siinä tulee sitten se työnjako ja roolien jako.” H2

Työntekijät toivovat johtajien/vastaavien ohjaajien osoittavan perehdyttäjälle **tukea** esimerkiksi järjestämällä riittävästi perehdyttämisaikaa. Tärkeäksi nähtiin, että perehdyttäjällä on alussa mahdollisuus samoihin työvuoroihin perehtyjän kanssa. Ennen perehdytystä nimetyn perehdyttäjän tiedossa toivottiin olevan tulijan koulutustausta ja työhistoria. Lisäksi perehdytyksen sisällön tulisi olla koulutettuna perehdyttäjälle. Työntekijöiden näkemyksen mukaan nimetyksi perehdyttäjäksi tulisi valita henkilö, jolla on kokemusta. Hänen tulisi valikoitua tehtävään omasta tahdostaan ja osata perehdyttää uutta tulijaa.

”Perehdyttäjällä tulee olla oikeesti käsitys työstä, on vakituinen ja kokemusta omaava. Perehdyttäjän tulee omata taito perehdyttämiseen ja hänet tulee valita tehtävään omasta tahdosta.” T3

Työntekijät ajattelivat, että nimettyä perehdyttäjää **motivoisi** rahallinen perehdytyslisä sekä työhyvinvointiin liittyvät asiat. Perehdytyksen suunnitteluun varattu aika toimii myös heidän mielestään motivaattorina. Valtaosa vastaavista ohjaajista koki, ettei perehdytyksen motivaattorina toimi rahallinen korvaus, vaan motivaation tulee syntyä terveen ja hyvinvoivan työyhteisön kautta.

Perehdyttäjälle toivotaan rauhaa perehdyttää, ettei tuolloin tarvitsisi olla muutoin työvuorovahvuudessa. Perehdyttämislle toivottiin myös sopivia tiloja.

Henkilöstön työpajassa käsiteltiin sekä perehdyttäjän että perehdytyksen hyviä ominaisuuksia, joita Kasvunannasta toivottiin löytyvän.

Kasvunannan perehdyttäjällä toivotaan olevan ohjaajien mukaan seuraavia ominaisuuksia:

- motivoitunut hommaansa ja kiinnostunut uudesta työntekijästä
- työkokemusta ja tarvittavat tiedot
- perehtynyt itse hyvin talon tapoihin ja arvoihin
- keskittyy aiheeseen ja on järjestelmällinen
- osaa jäsenellä selkeästi perehdytettäviä asioita ja tuntee perehdytysprosessin
- rauhallinen, kärsivällinen ja läsnä oleva
- oma vahva ammatti-identiteetti
- haasteita pelkäämätön, rohkaiseva ja kannustava tapa työskennellä
- ymmärrys työstä ja eri osastoista
- avoin ja taitava perehdyttäjä
- hyvä ”puheenlahjoiltaan” ja vuorovaikutustaidoiltaan

Hyvä perehdytys Kasvunannassa puolestaan pitää sisällään ohjaajien näkemyksen mukaan seuraavia elementtejä:

- avoin ilmapiiri
- selkeät vastualueet
- riittävästi aikaa ja hyvin organisoitu
- asianmukaista materiaalia
- yksilön huomioon ottava ja johdonmukainen prosessi, joka sisältää seurannan
- uusi tulokas kokee olevansa tervetullut ja pääsee sisälle työyhteisöön

6.4 Perehdytysprosessin vaiheet

Perehdytysprosessin eri vaiheita työstimme teoriassa esitetyn Kupiaksen & Peltolan (2009) mallia mukaillen. Johtajat kertoivat, jotta uudelle tulokkaalle pyritään järjestämään kolme vahvuudesta poissaolevaa vuoroa, jolloin uusi tulokas voisi perehtyä rauhassa ja seurata työntekoa muiden mukana. Perehdyttäjille he toivoivat järjestävän aikaa perehdyttämislle työn lomassa, sopien työyhteisön kanssa asiasta. Ohjaajat puolestaan toivoivat saavansa rauhaa perehdyttämislle ja vahvuuden ulkopuoleista vuoroa perehdytyksen alussa.

Ennen töihin tuloa -vaihetta pohtiessa jokaisessa ohjaajien pajassa todettiin, että työntekijän tulisi tietää etukäteen yrityksen perustiedot, työaika ja työpiste. Oleellista on tietää myös ensimmäiseen päivään liittyviä konkreettisia asioita, kuten päivän sisältö, ruokailu ja vaatetus. Muutamista vastauksista ilmeni, että asiakaskunnasta toivottiin ennakkotietoa ja lähiesimiehestä haluttiin varmuus. Lisäksi esitettiin, että tulokas voisi etukäteen perehtyä lastensuojelulakiin sekä yrityksen nettisivuihin. Ennen uuden työntekijän töihintuloa, Kasvunannassa tulisi olla päätettynä, kuka vastaanottaa ja perehdyttää

hänet. Perehdyttävä tulisi olla nimettynä ja hänen kalenteristaan varattu aikaa perehdyttämiseen. Etukäteen tulisi olla hoidettuna myös tunnukset, avaimet ja sopimus pohjat. Työntekijät näkivät tärkeänä, että heille ilmoitetaan etukäteen uuden työntekijän saapumisesta.

Työntekijät toivoivat uuden työntekijän **vastaanoton** olevan kiireetön ja suunniteltu. Johtajan tai vastaavan ohjaajan tulisi osallistua vastaanottoon.

Ensimmäisenä työpäivänä työntekijän toivottiin voivan olla niin sanotussa perehdytysvuorossa, jolloin hänellä ei ole vielä vastuuta ja on lupa vain seurata rauhassa menoa sekä kysellä. Työntekijälle toivottiin kerrottavan, mitä häneltä odotetaan ensimmäisenä päivänä. Tuolloin tulisi tehdä kiireetön esittelykierron niin paikan, nuorten kuin henkilöstönkin keskuudessa. Kahdessa pajoista toivottiin, että tuolloin katsottaisiin käytännön asiat läpi.

Ensimmäiselle työviikolle toivottiin tutustumista ihmisiin ja paikkoihin, rauhallista laskeutumista työhön ja mukana kulkemista. Työntekijät pitivät hyvänä, että ensimmäisellä viikolla tulevat tutuiksi kaikki työvuorot tehtävineen nimetyn perehdyttäjän kanssa. Päivä- ja viikkorytmiin tutustuminen sekä käytännön asioihin (muun muassa vaaratilanteissa toimimiseen, ohjelmistoihin, työsuhteasioihin) perehtyminen nähtiin myös tärkeäksi. Ensimmäisillä viikoilla fiilis-keskustelut kuuluivat vastaavien ohjaajien ja johtajien näkemyksen mukaan vastaaville ohjaajille.

Ohjaajien ajatuksissa **ensimmäisen kuukauden** aikana toivottiin käytävän keskustelua johtajan/vastaavan ohjaajan toimesta muun muassa uuden tulokkaan tuntemuksista, ilmapiiristä ja jaksamisesta. Ensimmäisen kuukauden aikana tulokkaalla toivottiin olevan aikaa tutustua lasten taustoihin, hoitaa kuntoon lääketentit ja muut pakolliset asiat, sekä tehdä kaikkia työvuoroja sekä työtehtäviä. Vastaavien ohjaajien näkemyksen mukaan ensimmäinen omaohjattava voitaisiin nimetä uudelle työntekijälle ensimmäisen kuukauden lopulla. Johtajan mukaan omaohjattava voidaan nimetä aikaisintaan kuukauden kuluttua.

Ohjaajien keskuudesta nousi esille ajatus, että **koeajan kuluessa** uuden työntekijän olisi hyvä päästä sisälle työyhteisöön sekä omaksua työn ”pelisäännöt”. Uuden työntekijän toivottiin ottavan enenevässä määrin itse vastuuta perehtymisestä. Ennen koeajan päättymistä käytävän keskustelun johtajat ajattelivat kuuluvan omaan rooliinsa jatkoa ajatellen. Keskustelun kautta he kokivat saavansa arvokasta tietoa perehdytysajasta ja mahdollisuuden suunnata katseet tulevaan.

Työsuhteen päättyessä toteutettujen lähtökeskustelujen johtajat kertoivat olleen osin pintapuoleisia. Keskusteluihin toivottiin jatkossa systemaattisuutta. Vastaavat ohjaajat kokivat, että lähetekeskusteluista saadaan tärkeää tietoa jatkoa ajatellen. Keskustelussa tulisi ilmetä syyt, miksi työntekijä lähtee. Yrityksen kannalta siinä voidaan myös varmistaa, että lähtijälle jää positiivinen mielikuvakuva yrityksestä. Positiivisella mielikuvalla nähtiin olevan myönteinen vaikutus yritysimageeseen. Molemmille osapuolille tulisi jäädä hyvä mieli jatkaa omaa matkaansa eteenpäin. Vastaavat ohjaajat kokivat lähtökeskustelun toteuttamisen johtajan tehtäväksi.

6.5 Perehdytyksen osa-alueet

Ohjaajien työpajassa käsiteltiin vanhojen lomakkeiden pohjalta perehdytyksen osa-alueita ja etsittiin niihin kehitysideoita. Lomakkeet koettiin sisällöllisesti melko kattaviksi, mutta niiden uudistaminen, tiivistäminen ja selkeyttäminen koettiin hyödylliseksi. Vastauksissa nousi esille ehdotus eri osa-alueiden jakamisesta ajallisen perehdytysprosessin mukaisesti. Selkeytystä toivottiin erityisesti työarjen käytänteiden perehdyttämiseen. Tätä osa-aluetta työstäessä käsiteltiin konkreettisesti perehdytyksen sisältöä osa-alueittain. Tuloksista työstettiin kehittämistyössä tuotettua ainestoa, joka on salattavaa materiaalia.

Ohjaajien vastauksissa nousi esille tarve osastokohtaiselle perehdyttämislle. Arviointiosastolle tulevien perehdytykseen toivottiin ennen kaikkea arvioinnin merkityksen painotusta ja arvioinnin rakenteen avaamista sekä haastavien tilanteiden ennakoitua. Perehdytyksen yhteydessä uutta työntekijää toivottiin kannustettavan oma-aloitteisuuteen sekä ”pelisilmän” ja ”maalaisjärjen” käyttöön. Kuntoutusosastolle tulevien perehdytykseen puolestaan toivottiin omaohjaajuuden intensiivisyyden painottamista sekä yksilöllistä perehdytystä asiakkaisiin ja heidän tavoitteisiinsa.

Johtajat ajattelivat, että perehdytyksen seurannassa olisi tehdä tsekkilistat asioista, lukujärjestys ja pitää keskusteluja aika-ajoin. Lomakkeiden tulisi olla saatavilla sekä sähköisessä että paperisessa muodossa. He kokivat tärkeäksi myös päivittää perehdytysmateriaalin ajoittain.

Työntekijät kokivat perehdytyksen seurannan kannalta oleelliseksi perehdytyslistan/-lomakkeen. He totesivat, että kehittämisen kannalta tärkeä on kyselylomake, josta ilmenee perehdytyksen onnistuminen eri osa-alueilla ja kehittämisideat jatkoa varten

Vastaaville ohjaajille/sosiaalityöntekijöille esittelin perehdytyksen osa-alueiden yhteydessä ohjaajien työpajan ja johtajien näkemyksen pohjalta työstetyn perehdytysuunnitelman sekä -lomakkeen. He kokivat ne melko hyviksi. Aikatauluun ja sisältöön tehtiin muutamia tarkennuksia. Vastaavat ohjaajat/sosiaalityöntekijät kokivat perehdytyksen eri vaiheissa käytävät keskustelut tärkeiksi perehdytyksen seurannan ja onnistumisen kannalta. Prosessin mukaan jaoteltu perehdytyslomake koettiin selkeäksi.

Perehdytyksen alussa tapahtuvaa osaamiskartoitusta johtajat eivät nähneet tarpeelliseksi. Toisaalta he sivusivat puheissaan osaamisen mukaan jaettua vastuuta. Johtajat kokivat, että kaikista asioista tulee kertoa uudelle työntekijälle.

”Pitää muistaa itsestään selvyydetkin jutella läpi, jotta oikeesti tulis yhteinen ymmärrys asioihin. Ei pidä tuudittautua siihen, että tulija sanoo, kaikki on mulle tuttua...” H1

Vastaavat ohjaajat puolestaan ajattelivat ”osaamiskartoituksen” / ”tervetuloa meille” -keskustelun olevan erittäin tärkeä. He kokivat ”tervetuloa meille” -keskustelut tärkeiksi, jotta vastaavan ohjaajan suhde työntekijään pääsee muodostumaan jo alussa. Kyseisen keskustelun sisällöksi toivottiin muun muassa uuteen tulokkaaseen tutustumista, osaamiskartoitusta, työ-/koulutustaustan ja vahvuuksien

selvittämistä sekä yleistä keskustelua työn aloitukseen liittyen. Keskustelussa koettiin tärkeäksi myös kertoa, mitä uudelta työntekijältä odotetaan. Keskustelun koettiin tuovan itsevarmuutta työntekijälle, kun hän pääsee kertomaan itselleen tärkeistä asioista heti alkuun. Työntekijä on voinut kertoa asioista jo rekrytointivaiheessa, mutta eri henkilöille.

Vastaavien ohjaajien työpajassa hahmoteltiin ensimmäisen viikon lukujärjestys tukemaan perehdytystä ja eri osa-alueiden aikataulutusta. Sen katsottiin selkiyttävän viikkoa sekä perehdyttäjiä että tulokkaalle. Lukujärjestyksen yksilökohtaisessa suunnittelussa tulee huomioida perehdyttäjien työvuorot sekä kunkin perehtyjän tarpeet. Vastaavat ohjaajat ajattelivat, että ensimmäisellä viikolla olisi hyvä osallistua mahdollisimman laajasti eri työvuoroihin. Johtaja puolestaan ei nähnyt yövuoroon osallistumista ensimmäiselle viikolla tarpeellisenä.

6.6 Perehdytysvastuun jakautuminen

Johtajat näkivät perehdytyksessä rekrytointivaiheen lisäksi omiksi vastuualueikseen muun muassa uuden tulokkaan vastaanottamisen mahdollisuuksien mukaan sekä yrityksen arvojen, työturvallisuuden ja työsuhteasioiden läpikäymisen. He halusivat pitää itsellään työhönotto-oikeuden ja sopimuksen purkuoikeuden vastuukysymysten vuoksi. Johtajat pitivät tärkeänä sitä, että työyhteisössä sovitaan etukäteen uuden työntekijän perehdyttäjät ja heille kuuluvat tehtävät. He ajattelivat perehdytysvastuun jakautuvan useammalle perehdyttäjälle perehdytettävien asioiden mukaan.

”Myö hojetaan se rekry ja haastatteluvaihe... ja pyritään siinä vaiheessa, kun ei oo vielä nimiä paperissa, nii kertomaan työntekijälle tiiot, että tietää mihin on tulossa.... Toivoisin, että jatkossa näitä uusia työntekijöitä tulis vähän harvemmin, nii voitaa olla aina ottamassa vastaan tulija ensimmäisenä päivänä.” H1, H2

Ohjaajat ajattelivat yrityksen johtajien perehdytysvastuiksi rekrytointivaiheen, suunnitelmien tekemisen ja vastuuhenkilöiden nimeämisen. Lisäksi johtajien vastuulle katsottiin kuuluvan tiedonkulusta, toiminnasta, kehittämisestä ja yrityksen arvojen kertomisesta. Heidän vastuullaan on valvoa, että arvot toteutuvat arjessa. Johtajien odotettiin myös kuuntelevan työyhteisön huolia ja vastaavan niihin.

Vastaavat ohjaajat toivoivat yrityksen johtajilta ennen kaikkea esimerkillä johtamista ja sitoutumista sovittuihin käytänteisiin. He toivoivat, että uuden tulokkaan osasto päätetään etukäteen, että perehdytysvastuu voidaan suunnata oikein.

”Toivottavasti myös johtajat sitoutuu perehdytysohjelmaan, kun muuten on ihan turha yrittää pitää siitä kiinni, kun ei se tule kantamaan...” T4

Ohjaajat kokivat, että **yksikön johtajan** perehdytysvastuita ovat kommunikointi vastaavien ohjaajien kanssa, tiedonkulusta vastaaminen sekä vastuunotto ongelmatilanteissa. Johtajan odotettiin vastaa-

van kokonaisuudessaan yksikön toiminnasta, olevan läsnä mahdollisuuksien mukaan vastaanottovaiheessa ja hoitavan työsuhteeseen liittyvät asiat. Hänen toivottiin olevan myös tarvittaessa tavoitettavissa.

Vastaavan ohjaajan perehdytysvastuuksi työntekijät ajattelivat kuuluvan käytännön perehdytyksestä vastaamisen, työnjaon, nimetyt perehdyttäjän varmistamisen ja perehdyttämisen toteutumisen valvonnan. Heidän vastuullaan nähtiin olevan myös oman osaston nuorten asioista kertominen sekä johdon ja työntekijöiden välillä tiedottajana toimiminen. Tulokkaan kanssa käytävät fiilis-keskustelut nähtiin suurelta osin vastaavan ohjaajan vastuulle.

Työyhteisön vastuuksi ajateltiin kuuluvan uuden tulijan auttaminen ja tukeminen. Koko työyhteisö voi osallistua tulokkaan yleiseen perehdytykseen muun muassa osaston arjen, turvallisuuden ja tiedottamisen osalta.

Ohjaajat kokivat **nimetyt perehdyttäjät** vastuulla olevan perehdytyskansion mukaiset asiat. Perehdyttäjän tulee saada itse koulutusta perehdytettäviin asioihin. Nimetyt perehdyttäjät nähtiin merkittävänä lopputuloksen kannalta.

”...lopulta nimetyt perehdyttäjät on tärkeä toimia perehdytysohjelman mukaisesti ja huolehtia asia maaliin.” T2

Vastaavat ohjaajat toivoivat nimetyksi perehdyttäjäksi henkilöä, joka on tehtävään halukas ja motivoitunut. Perehdyttäjällä tulee olla riittävästi kokemusta ja vahva ammatti-identiteetti. Hänen tulee olla hyvin perillä talon tavoista ja käytänteistä. Perehdytyksen yhteydessä perehdyttäjän on tärkeä kyetä sanoittamaan ääneen tekemiään asioita, jotta perehdyttäjälle syntyy ymmärrys, miksi asioita tehdään kyseisellä tavalla. Perehdyttäjille toivottiin järjestettävän koulutusta perehdyttävistä asioista ja prosessista.

Työntekijöiden mukaan **perehdyttäjän** oma vastuu on ottaa selvää asioista, kuunnella, kyetä kysymään ja olemaan rehellinen vuorovaikutuksessa.

Erityistyöntekijöiden perehdytysvastuiksi mainittiin heidän omista työtehtävistään ja vastuualueistaan kertominen. Moniammatillisuuden hyödyntäminen nähtiin tärkeäksi. Esimerkiksi kokki perehdyttää keittiöön ja siisteysasioihin, sairaanhoitaja perehdyttää lääkeasioihin ja sosiaalityöntekijä kertoo lakeihin liittyvistä asioista.

6.7 Kehittämisideoita ja haasteita

Vastaavat ohjaajat kokivat perehdytyksessä paljon vaihtelua, ja tiedonsiirrossa eri tahojen kesken havaittiin olevan haasteita. Vastaavat ohjaajat toivoivat voivansa osallistua itse rekrytointiin tai johtajien kanssa käytävän etukäteen keskustelua siitä, millaista osaamista työyhteisöön tarvitaan. He pitivät tärkeänä, että ennen töihin tuloa työntekijän on hyvä saada realistinen kuva tulevasta työstään ja tieto lähiesimiehestään.

Pajassa koettiin, että johtajilta ei välity työyhteisöön aina riittävästi tietoa uudesta tulokkaasta ennen hänen töidensä alkua. Johtajilta odotetaan saatavan ennakkoon uuden tulokkaan perustiedoista.

”...Tässä on tietokatkos. Johto vois tiedottaa, kuka tulee, milloin tulee, millasella kokemuksella ja työsopimuksella tulee. Se on ollu epäselvää. Otettu vaan kaikki vastaan. Ohjaajilta on tullu palautetta, ettei ole tiedotettu etukäteen. Työyhteisölle olis tiedotettava etukäteen, että millainen ihminen on tulossa. Siinähan voi mennä pahasti pieleen, kun myö ei tiietä suurinpiirtein, että onko perehdytettävä perheterapeutti vai lähihoitaja, ja onko hän tulossa oppisopimuksella vai millä. Onko työkokemusta lastensuojelusta vai eikö oo? Jotain perustietoo pitäis olla, että tietään, mistä alotetaan perehdytys...” T4

Kehittämisideoiden yhteydessä nousi esille tarve vastuunjaon ja työtehtävien selkeyttämiseen johtajien sekä vastaavien ohjaajien kesken. Vastaavilla ohjaajilla ei ollut haastattelu hetkellä selkeää näkemystä omasta roolistaan perehdytyksessä. He toivoivat itselleen lisää valtuuksia tehdä esimerkiksi sähköisiä tunnuksia, jotta ne olisi mahdollista antaa tulokkaalle käyttöön heti alussa. Pajalaiset näkivät johtajien sitoutumisen oleelliseksi tekijäksi perehdytyksen onnistumisen kannalta. Kalenterointia ja suunnitelmallisuutta pidettiin onnistuneen perehdytyksen lähtökohtina. Vastaavat ohjaajat pitivät tärkeänä, että uusi tulokas saa heti töihin tullessaan perehdytyksen yrityksen ideologiaan. Ideologian on tärkeä näkyä perehdytyksessä ja arjessa, jotta työntekijä voi kehittyä ideologian toteuttajaksi. Yhdeksi kehittämiskohteeksi mainittiin myös koulutussuunnitelman ja tehtäväkuvauslomakkeiden tekeminen.

6.8 Dokumenttien kartoitus

Aineistonkeruuvaiheessa kartoitin yrityksen sähköisiä ja paperisia dokumentteja, joita pystyisin hyödyntämään perehdyttämissuunnitelman kehittämisessä. Aineistoa löytyi melko niukasti. Oleellisimmat löydökset perehdytysuunnitelman kannalta kohdistuivat yrityksen arvoperustaa koskeviin tietoihin sekä omavalvontasuunnitelmassa mainittuihin asioihin. Lisäksi löysin yrityksen toisen yksikön vanhan perehdytysuunnitelman, jota pystyin osittain hyödyntämään henkilöstön työpajassa perehdytyksen osa-alueita työstettäessä.

Kehittämistyön aikana ja käytänteiden kehittyessä, yrityksessä alettiin työstää perehdyttämisessä käytettävää materiaalia hiljalleen sähköiseen muotoon. Huomioin nämä perehdytysuunnitelman osa-alueita koostaessa sekä perehdyttämisen yhteydessä käytettävien lomakkeiden työstämisessä. Tein perehdytysohjelman liitteeksi perehdytyslomakkeessa mainitut lomakkeet, joita ei aiemmin oltu tehty.

7 POHDINTA

7.1 Kehittämistyön arvioiminen

Minulle **kehittämistyöprosessi** oli opettavainen, mielenkiintoinen ja antoisa, mutta samalla haastava ja työläs matka kohti opintojen valmistumista. Kehittämistyöprosessi opetti minut näkemään, mikä on pitkäjänteisen työskentelyn merkitys, kun yrityksessä kehitetään toimintamalleja. Se avasi käytännön tasolla silmäni prosessityöskentelyn ytimeen ja tutkimuksellisissa kehittämistöissä käytettäviin menetelmiin. Menetelmävalinnan kautta sain kokea yhteisöllisten kehittämismenetelmien voiman, mikä oli minulle äärettömän antoisa ja arvokas kokemus.

YAMK-opintojen aikana ajatusmaailmani avartui tarkastelemaan asioiden ja ilmiöiden näyttäytymistä eri tasoilla sekä niiden vaikutuksia eri näkökulmista tarkasteltuina. Tämä opinnäytetyöprosessi mahdollisti minulle yhden asian (perehdytyksen) tarkastelun syvällisesti. Lähdin tarkastelemaan teoriaa niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla; kulkien yhteiskuntamme eri aikakausien kautta nykyhetkeen; pohtien matkalla työelämän poliittisia haasteita, organisaatioiden visioita ja strategisia linjauksia sekä yksittäisissä yrityksissä tapahtuvaa kehittämistä. Näiden kautta laskeuduin henkilöstöjohtamisen merkityksellisyyteen sekä johtajien, työyhteisöjen ja työntekijöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Kaikesta tästä kehitin yritykselle jotain, mikä yhdistää yksilöiden näkemykset uusien tulokkaiden ja organisaation hyödyksi. Lopuksi havaitsin oppineeni valtavasti uutta. Kehittämiskipinä oli syntynyt sisimpääni ja koen olevani valmis työskentelemään jatkossakin kehittämisen parissa.

Kehittämistyö opinnäytetyön muotona houkutteli minua opintojen alusta saakka, sillä halusin saada aikaiseksi jotain konkreettista ja työelämässä hyödynnettävää. Perehdytysohjelman laatiminen kohdeorganisaatiolle oli ajankohtainen, sillä yksikkö oli äskettäin perustettu, ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen oli arjen polttava puheenaihe. Yksikössä oli työntekijöiden keskuudessa vaihtuvuutta, ja työntekijöillä oli oma perehdytysaikansa vielä tuoreena mielessään. Covid-19-tilanteen vaikutukset heijastuivat keväällä 2020 nuorisokodin toimintaan, nuoriin ja organisaation eri tasoille. Yrityksen johto näki perehdyttämisen kehittämisen tärkeänä panostuksena tulevaisuuteen. Mielenkiintoani aiheeseen lisäsi omat aiemmat perehdytyskokemukseni sekä se, että olin itsekin juuri aloittanut työskentelyn kohdeorganisaatiossa. Tiedostin olevani sisällä yrityksessä ja pyrin rajaamaan oman roolini selkeästi kehittämistyön suhteen. Tarkoitukseni ei ollut tuloksiin vaikuttaminen vaan mahdollisimman jäävinä pysyminen. Koin kuitenkin työyhteisön jäsenyyden hyödyttävän kehittämistyötä siinä mielessä, että koin ymmärtäväni osallistujien näkemyksiä syvällisesti.

Kehittämistyöprosessin aikana silmäni ja korvani herkistyivät havainnoimaan työyhteisöimme perehdyttämiseen liittyviä asioita. Löysin usein itseni pohtimasta, mikä merkitys työntekijöiden perehdyttämisellä on tiettyihin tilanteisiin. Havaitsin arjessa epäkohtia muun muassa tiedonkulussa sekä käytänteisiin liittyvissä asioissa, jotka olisivat olleet estettävissä laadukkaalla perehdyttämisellä. Kuulin ajoittain sanottavan, jotta ”en tiedä, miten asian tulisi olla, sillä ei minua ole perehdytetty tähän”. Tulevaisuudessa uskon näiden epäkohtien väistyvän uusien työntekijöiden saadessa tarvittavan perehdytyksensä heti alussa.

Useissa yrityksissä on yhä haasteena perehdyttää uusi työntekijä onnistuneesti. Joissakin yrityksissä perehdytysprosessia ei ole laadittu ollenkaan tai se on puutteellinen. Tästä on seurauksia niin organisaatiolle, työyhteisölle kuin uudelle työntekijällekkin. Tällöin voi esiintyä tyytymättömyyttä, tuottamattomuutta ja kustannusten nousua pitkällä aikavälillä. (Sanders & Kleiner 2002, 88.) Kuten johdannossa mainitsin, nykyisen trendin mukaisesti työltä haetaan usein työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Yrityksen suurten linjojen kautta yksilölle luotu perehdytysohjelma on mielestäni yksi askel kohti onnistunutta perehdytystä, joka puolestaan tarjoaa oivan pohjan yksilötasoiselle työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemiselle ja tätä kautta vaikuttaa myös yrityksen menestykseen.

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostui perehdytyksen teoriasta niin henkilöstöjohtamisen kuin käytännön toimien näkökulmasta. Olisin voinut tarkastella perehdytystä myös esimerkiksi osajohdon johtamisen näkökulmasta, mutta henkilöstöjohtamisen näkökulma oli tässä yhteydessä mielestäni relevantimpi vaihtoehto. Teoreettista viitekehystä muodostaessani huomasin saman kuin Ketola (2010, 24) väitöskirjassaan. Perehdyttämisestä löytyy melko vähän tutkimustietoa ja aineistoa, joiden pohjalta olisi voitu luoda teoriapohjaa perehdyttämiselle. Perehdytyskirjallisuus muodostuu lähinnä ihmisten kokemuksiin perustuvasta tiedosta ja käytänteistä. Saatavilla oleva aineisto koostuu pitkälti käytännön oppaista, jotka koskevat yksityisten yritysten tarpeita sekä oppaista, joita on luotu työsuojeluorganisaatioiden tietyille toimialoille. Suomen lisäksi kansainvälistä tieteellistä tutkimusta on tehty erittäin vähän. (Ks. esimerkiksi Kjelin & Kuusisto 2003; Ketola 2010, 72.) Kang ja Sung (2017, 83) tiedostavat organisaation sisäisen vuorovaikutuksen merkityksen ja sen tärkeyden organisaation tehokkuuden ja menestymisen kannalta, ja ihmettelevätkin, miksi tutkimustyö on ollut niin vähäistä kyseisestä aiheesta. Tämä herätti suurta hämmästyystä myös minussa.

Teoriaan tutustumisen vaiheessa perehdyin erilaisiin perehdytysmalleihin ja lähestymistapoihin. Ennen kehittämistyön empiriavaihetta en kuitenkaan vielä tiennyt, millaista perehdyttämismallia kohden lähdemme perehdyttämishjelmaa kehittämään. Varsin pian minulle kuitenkin selvisi, että kohdeorganisaatioon halutaan perehdytykseen nykyaikainen ja vastavuoroinen lähestymistapa. Teoriassa esittelemistäni Kupiaksen ja Peltolan (2009) malleista kyseeseen tuli lähinnä räätälöity perehdytys. Nuorten koti Kasvunrannassa perehdytykseltä toivottiin muun muassa laadukkuutta, selkeää perehdytysvastuun jakamista, rauhaa tutustua asioihin itsekseen ja toisten tuella, selkeitä perehdytysmateriaaleja, yksilöllisyyden huomiointia, prosessinomaisuutta, jatkuvaa kehittämistä, vastavuoroista kohtaamista ja uuden työntekijän itseohjautuvuutta. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 166) mukaan työelämän muuttuessa muutosalttiimmaksi, monimuotoisemmaksi ja itsenäisemmäksi yksilön oma aktiivisuus ja itseohjautuvuus korostuvat. Itseohjautuvuus tarvitsee kuitenkin pohjalle ymmärrystä organisaation arvoista, tavoitteista ja yksilöön kohdistuvista odotuksista.

Tutkimuksellinen kehittämistyöni noudatti pääosin lineaarista kehittämisprosessin mallia, mutta se sisälsi vaikutteita myös tasomallista. Kehittämistyötä suunnitellessani ja toteuttaessani noudatin aiemmin esittelemääni Salosen (2013) kehittämisprosessimallia, joka mukailee pitkälti lineaarista mallia. Kehittämistyön luonteen vuoksi en kuitenkaan täysin tiedostanut etukäteen, mihin se johtaa.

Kehittämistyöni aineistonkeruuvaihe havaitsin, jotta se sisälsi piirteitä kehittämisprosessin tasomallista, sillä aineiston hankinta eteni vertikaalisesti tasolta toiselle. BIKVA-mallissa prosessi etenee alhaalta ylöspäin, jolloin tietoa saadaan eri tasoilla olevilta toimijoilta. Kaikilta tasoilta saatavaa tietoa pidetään samanarvoisena. Tässä mallissa on tyypillistä käyttää ryhmähaastatteluja aineistoa kerätessä. Edellisen tason tulokset esitellään aina seuraavalle tasolle. Asioita arvioidaan eri näkökulmista ja sidosryhmien esille tuomat tulkinnat tuodaan esille jo prosessin aikana. Kehittämistyössäni keräsin aineistoa kyseenomaisella tekniikalla ohjaajien, vastaavien ohjaajien/sosiaalityöntekijöiden ja johtajien näkökulmista, ja pysähdyin tarkastelemaan saamiani tuloksia aineiston keruun eri vaiheissa. Tämä palveli mielestäni perehdytysohjelman kehittämistä, sillä vastuu perehdytyksestä jakaantuu organisaatiossa eri tasoille. (Ks. Toikko ja Rantanen 2009, 68–69.)

Kehittämistyön **keskeisimmät tutkimustulokset** koostuivat perehdytyksen nykytilasta, tavoitteista ja lähtökohdista, arvomaailman kartoittamisesta, perehdytysprosessin eri vaiheista ja osa-alueista, vastuiden jakaantumisesta sekä haasteista/kehittämisideoista. Keräsin aineistoa eri menetelmin ja hyödynsin tuloksia kohdeorganisaation perehdytysohjelman luomiseen. Koin tavoitteiden asettamisen, nykytilan selvittämisen, arvomaailman kartoittamisen ja vastuunjaon selkiyttämisen olleen oleellisimpia lähtökohdita kehittämislle, sillä niiden kautta minulle syntyi ymmärrys perehdytyksen ytimestä ja sen puutteista yrityksessä. Muut tulokset määrittivät konkreettista perehdytyksen sisältöä ja tulevat varmasti muokkautumaan vielä jatkossakin.

Tulososiossa perehdytyksen nykytilan kuvauksessa nousi esille tuoreen yksikön haasteet muun muassa henkilöstön vaihtuvuuden, käytäntöjen vakiintumattomuuden ja ennakoimattomuuden näkökulmista. SWOT-analyysistä kävi ilmi muun muassa puutteellinen ja organisoimaton perehdytys. Näiden pelättiin heijastuvan negatiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin, virheiden tekoon ja henkilöstön sitoutumisen asteeseen. Uskon näiden olevan todellisia uhkakuvia, mikäli perehdytykseen ei kiinnitettäisi huomiota jatkossa. Toisaalta SWOT-analyysistä heijastui toiveikkuus perehdytyksen kehittämiseen ja sen vaikutuksesta tulevaan. Johtajien ja henkilöstön ajatuksista heijastui positiivinen asenne, vaikka perehdytyksen tiedostettiin olevan heikolla tasolla. Johtajat kertoivat arvostavansa henkilöstöä ja pitivät henkilöstön näkemyksiä tärkeinä. He eivät asettuneet kaikkietävän asemaan, vaan osoittivat halukkuuden jakaa vastuuta ja osallistaa henkilöstöä työtapojen kehittämiseen. SWOT-analyysissä esiintyi muutama päällekkäisyys eri osa-alueissa, sillä kaavioita täydentyi osallistujien toimesta haastattelujen ja työpajojen yhteydessä yhteensä seitsemän kappaletta. SWOT-analyysin avulla pystyin tekemään yleisluontoisen perehdytyksen nykytilan kuvauksen. Syvällisempi ja luotettavampi kuvaus olisi vaatinut enemmän aikaa, sillä päällekkäisyyksien karsimiseksi analyysi olisi vaatinut monivaiheisempaa työskentelyä.

Perehdytysohjelman suunnittelu aloitettiin tavoitteiden asettamisella. Johtajat asettivat tavoitteita pyynnöstä niin lyhyelle kuin pitkälle aikavälille sekä vertikaalisesti eri tasoille. Johtajien tavoiteasettelu korreloi melko hyvin teoriassa usein esitettyjen tavoitteiden kanssa.

Organisaatiotasolle pitkän aikavälin keskeisimmiksi tavoitteiksi muodostuivat työntekijöiden sitoutuminen ja hyvinvointi, laadukas perehdytys sekä tuloksellisuus. Lyhyen aikavälin tavoitteiksi puolestaan muodostui kuormituksen vähentäminen vastuunjaon myötä. Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) tuovat esille,

että organisaatiotasolla perehdyttämisen yhtenä tavoitteena tulisi olla työntekijän kouluttaminen tuotavaksi yksilöksi, sillä tämän avulla pyritään tukemaan yrityksen strategian toteutumista.

Työyhteisötasolla pitkän aikavälin tavoitteeksi nostettiin arjen sujuvoittaminen, vastuun jakautuminen osaamisen ja mielenkiinnon mukaisesti sekä työyhteisöön sisälle pääseminen. Lyhyen aikavälin tavoitteeksi asetettiin yhteisvastuu ja konkreettinen perehdytysvastuun jakaminen. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 81) mukaan työyhteisön tulee ottaa yhdessä vastuuta uuden työntekijän perehdyttämisestä, sillä näin uusi työntekijä pääsee sisälle työyhteisöön sekä työyhteisön jäsenet pääsevät tutustumaan jo alkuvaiheessa uuteen tulijaan.

Yksilötasolle pitkän aikavälin tavoitteeksi asetettiin sitoutuminen, työssä jaksaminen ja tuloksellisuus. Lyhyen aikavälin tavoitteeksi muodostui työn mielekkyyden kokemus, työyhteisöön sisälle pääseminen ja tieto siitä, mitä töissä pitää tehdä ja missä olla. Ketola (2010, 59-60) korostaa uuden työntekijän omatoimisen tiedonhankinnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen auttavan pääsemään paremmin sisälle työyhteisöön ja omiin työtehtäviin. Myös Ruohotie (2000, 257) tuo esille uuden työntekijän omaa vastuuta ja aktiivisuutta tiedon prosessoimisessa ja oman uran kehittämisessä.

Asetettuja tavoitteita pohtiessani huomasin ristiriitaisuuden työyhteisöön sisälle pääsemisen yhteydessä. Kyseinen tavoite esiintyi yksilötasolla lyhyen aikavälin tavoitteena sekä työyhteisötasolla pitkän aikavälin tavoitteena. Mieleeni heräsi väistämättä kysymys, voiko yksilö kokea päässeensä sisälle työyhteisöön, mikäli työyhteisö ei ole vielä ottanut tulokasta osaksi yhteisöään?

Kirjallisuuden ja tavoitteiden asettamisen pohjalta perehdyttämisohjelmaa päätettiin lähteä suunnittelemaan aiemmin esitellyn Kupiaksen ja Peltolan (2009) perehdytysprosessin mukaisesti. Tämä prosessi ohjasi aineistonhankintavaihetta ja tuotoksen kehittämistä. Analyysivaiheen jälkeen nostin tuloksista perehdyttämisprosessin vaiheet, osa-alueet ja vastuunjaot lähes suoraan laatimaani perehdytysohjelmaan. Näitä osa-alueita työstettiin työpajoissa melko yksityiskohtaisesti. Henkilöstöltä nousi paljon näkemyksiä ja mielipiteitä perehdytysohjelman sisältöön liittyen. Näkemykset olivat kuitenkin melko yhtenäisiä, mikä helpotti perehdytysohjelman sisällöllistä kehittämistä.

Keskeisimmät tavoitteet nousivat kehittämistyön luonteen vuoksi johtajilta. Katsoin tavoitteiden asettamisen tärkeäksi heti alkuun, jotta perehdytysohjelmalle saatiin raamit, joiden puitteissa kulkea. Kirjallisuudessa kannustetaan ottamaan työyhteisö mukaan tavoitteiden pohdintaan, mutta katsoin sen olevan mahdotonta tämän kehittämistyön puitteissa. Se olisi vaatinut koko työyhteisön yhteistä kokoontumista, keskustelua asiasta sekä yhteistä päätöstä. Tämä ei olisi ollut mahdollista opinnäytetyölle asetetun aikataulun ja prosessinomaisuuden puitteissa. Katsoin oleellisemmaksi työstää perehdytysuunnitelmaa eri menetelmin ja saada perehdytyksen kannalta eri tasojen näkemykset esille. Halusin saada henkilöstön äänen vahvasti kuuluviin käytännön perehdytykseen, koska työkaverit tietävät kentällä, mihin uusi työntekijä pitää perehdyttää.

Luodun perehdytysohjelman myötä uskon, että näihin tavoitteisiin on mahdollista päästä hiljalleen. Erityisesti vastuun jakautumisen ja suunnitelmallisen perehdyttämisen myötä uskon työn mielekkyyden kasvavan ja arjen kuormituksen hellittävän, kun kukin tietää tehtävänsä. Näiden seurauksena puolestaan on mahdollista ylittää työntekijöiden sitoutumiseen, optimaalisempaan työhyvinvointiin sekä

tuloksellisuuteen. Perehdytyksen seurantamallilla uskon olevan vaikutusta avoimemman organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Säännöllisillä kohtaamisilla ja keskusteluilla uskon päästävän hiljalleen henkilöstön syvempään tuntemiseen ja tätä myötä vastuun jakamiseen mielenkiinnon ja osaamisen mukaisesti. Ketolan (2010, 22) mukaan uuden työntekijän sitoutumista yritykseen voidaan parhaiten edistää laadukkaalla perehdyttämällä, jossa pyritään määrätietoisesti ja selkeästi tutustumaan työntekijään ja rakentamaan yhteistyötä hänen kanssaan. Vastaavat ohjaajat ja sosiaalityöntekijät nostivat esille johtajien ja työntekijöiden perehdytysprosessiin sitoutumisen tärkeyden perehdytyksen onnistumisen kannalta. Giacalonon (2009, 37) mukaan perehdytyksessä onkin oleellisempaa huolehtia, että perehdytykseen sitoudutaan ja uusi työntekijä kokee sen merkitykselliseksi kuin jäädä pohtimaan, kuinka paljon aikaa perehdyttämälle tulisi varata. Olen samaa mieltä tutkijoiden ja kehittämistyöhön osallistujien kanssa. Uudelle työntekijälle tulee syntyä perehdytyksestä kokemus, joka sitouttaa hänet organisaatioon ja saa tuntemaan olonsa tärkeäksi. Jokaisen perehdyttäjätahon tulee sitoutua perehdytystyöhön, sillä se varmistaa osaltaan laadukkaan perehdytyksen sekä osoittaa tulijalle perehdytyksen tärkeyden.

Johtajien ja työntekijöiden arvotietoisuutta selvittäessä havahduin arvojen olevan tulkittavissa pääosin ”rivien välistä”, sillä arvotyöskentelyä ei oltu vielä aloitettu Kasvunrannassa. Arvot eivät olleet selkeästi tiedossa, mutta niiden kaukainen läsnäolo tiedostettiin. Työtä ohjaavien arvojen epäselvyys välittyi erityisesti vastaavien ohjaajien, sosiaalityöntekijöiden ja ohjaajien vastauksista. Schein (2016, 4) toteaa arvojen olevan organisaatiokulttuuriin liittyviä ja julkisesti ilmoitettuja tavoitteen kaltaisia toiminnan periaatteita. Organisaation arvot ja kulttuuri kuvastavat organisaation sisäistä toimintaa ohjaavaa ajatusmaailmaa. Arvot määritetään organisaation tarkoituksen ja toiminnan mukaisesti. Organisaation arvopohja heijastuu organisaatiokulttuuriin, sillä kaikkien työntekijöiden tulisi tuntea ja toimia arvojen mukaisesti. Arvokeskustelussa tulee kiinnittää huomiota organisaation arvojen ilmoittamisen ja toteutumisen väliseen eroavaisuuteen. Edessä on väistämätön ristiriita, mikäli tietty arvo esitetään, mutta organisaatiossa toimitaan käytännössä sen vastaisesti. (Ks. Johnson ja Hackman (2018, 253.) Jatkoa ajatellen yrityksessä olisi siis hyödyllistä käydä arvokeskustelua. Yrityksellä on selkeä ideologia ja arvoja, joihin työskentelyn odotetaan pohjautuvan. Näiden avaaminen aiempaa selkeämmin työntekijöille voisi syventää työntekijöiden näkemystä muun muassa työn tavoitteellisuudesta ja merkityksellisyydestä. Ne voisivat myös haastaa pohtimaan oman sisäisen maailman ja työn arvopohjan kohtaamista. Keskustelun ja arvojen ymmärryksen myötä työn laatu ja tulos voisi myös parantua entisestään.

Jälkeenpäin tarkasteltuna perehdytysohjelman tekeminen kohdeorganisaatiolle kehittämistyön keinoin osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Mikäli olisin valinnut toteutustavaksi selkeästi laadullisen tai määrällisen tutkimuksen niin henkilöstön osallisuus olisi jäänyt vähemmälle. Kehittämistyön keinoin sain perehdytysohjelman kehittämiseen osallistettua laajan kirjon työntekijöitä ja heidän välille syntymään dialogisuutta, joka on yhteisen kehittämisen ydin. (ks. Toikko ja Rantanen 2009, 11.) Toikon ja Rantasen (2009, 90) mukaan projektikirjallisuudessa korostuu tuloksellisuuden kannalta oleelliseksi sidosryhmien vetäminen mukaan jo kehittämisen alkumetreiltä saakka. Kehittämistyön ja osallistavien menetelmien keinoin työyhteisöön luotiin kulttuuria, jossa jokaisella on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin yhteistä tulevaisuutta rakennettaessa.

Tuloksissa nousi paljon yhtymäkohtia teoriaan. Esimerkiksi perehdytysvastuun jakautumista työstäessä sekä teoriasta (ks. esim. Eklund 2018, 158) että kehittämistyön tuloksista nousi yhtäläinen näkemys esimiehen roolista perehdytyksen päävastuunkantajana. Myös muissa perehdytyksen rooleissa esiintyi yhtäläisyyksiä teorian ja empiriasta nousseiden näkemysten välillä. Tuotokseen nousseet perehdytyksen osa-alueet korreloivat myös teorian kanssa.

Perehdytyksen teoriaan tutustuttuani sain vahvistusta, että kehittämistyöni tuotoksen täytyy olla henkilöstön näköinen. **Menetelmiä** valitessani pohdin kauan, millä keinoin saan osallistettua riittävästi henkilöstöä kehittämistyöhön ja kuinka saan heidän äänensä kuuluviin. Pohdin myös, kuinka saan henkilöstöllä olevaa hiljaista tietoa esille. Menetelmät eivät saaneet olla liian jäykkiä tai vastauksia rajaavia. Alkuun mietin kvantitatiivisten menetelmien hyödyntämistä niiden ”helppouden” vuoksi, mutta totesin pian niiden kautta saatujen tulosten jäävän helposti liian pinnallisiksi. Olihan tavoitteenani kuitenkin luoda perehdytysohjelma yritykselle. Päädyin hyödyntämään pääosin kvalitatiivisia menetelmiä, jotka palvelivat parhaiten työtäni. Teemahaastattelujen ja työpajojen myötä sain mielestäni tuotettua aineistoa, jonka pohjalta perehdytysuunnitelma oli helppo toteuttaa, ja tuotoksessa näkyivät johtajien sekä henkilöstön äänet. Työpajoihin sisällytin ripauksen kvantitatiivisuutta kyselyllä, johon vastattiin anonymisti. Sillä halusin selvittää henkilöstön mielikuvia ja näkemyksiä, hiljaista tietoa asioista, joita ei haluta kertoa mielellään, sillä ne ovat yritykselle kielteisiä asioita, joista kukaan ei halua tulla leimatuksi. Toki anonymisti toteutetun kyselyn vastauksia tulkitessa pohdin, voinko luottaa vastuksiin vai kuuluiko niissä mahdollisesti ”katkeroituneiden” ihmisten vääristyneitä ääniä. Perehdytysohjelman lopputuloksen kannalta tällä pohdinnalla ei kuitenkaan ole merkitystä, sillä vastaukset kertoivat lähinnä arvotietoisuuden nykytilasta ja johtajien haastattelu antoi jo ennakoon viitteitä henkilöstöltä saatuihin tuloksiin. Vastaukset vain vahvistivat arvotyöskentelyn merkitystä tulevaisuudessa.

Matkalla jouduin tarkastelemaan ja **arvioimaan** suuntaani useaan kertaan, sillä jokainen aineiston hankintavaihe toi mukanaan uusia tuulia, joiden pohjalta ennakoajatukseni kumoutuivat, sillä etenin pitkälti aineiston ehdoilla. Aineistonkeruu eteni monivaiheisesti eri tasoilla. Tämä osoittautui työlääksi ratkaisuksi, mutta toi työhön ”punaisen langan”, jota seuraten pysyin oikealla tiellä. Itse tuotoksen arviointi jäi vajavaiseksi, sillä perehdytysuunnitelman käyttöönotto tapahtuu vasta opinnäytetyöprosessin jälkeen. Sen todellinen arviointi on mahdollista vasta käytännöstä nousevien kokemusten myötä. Kohdeorganisaatiossa perehdytyksen kehittämistyö on vasta alkumetreillä, joten työyhteisöllä riittää vielä tulevaisuudessakin sarkaa tällä uralla.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyössäni noudatin yritysmaailman eettisiä sääntöjä, kaikkia tieteenaloja koskevia yleisiä eettisiä periaatteita, tutkimustieteellisen neuvottelukunnan laatimia ohjeita ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista sekä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista kiinnitin huomiota osallistujien kohteluun ja oikeuksiin, henkilötietojen käsittelyyn tutkimuksen aikana, yksityisyyden suojaan opinnäytetyön jul-

kaisussa sekä tutkimusaineistojen avoimuuteen. (Ojasalo ym. 2014, 48; TENK 2019, 7–13.) Pidin eettisyyden mielessäni koko opinnäytetyöprosessin ajan ja kiinnitin huomiota muun muassa seuraaviin tieteen etiikan peruskysymyksiin:

Tutkimusaiheen valinnan eettisyys eli mitä tutkitaan?

Onko tiedonjano hyväksyttävää kaikissa asioissa ja millaista on hyvä tutkimus?

Mitä tutkimuksella tavoitellaan? Millaisia menetelmiä tutkija saa käyttää?

(Haaparanta & Niiniluoto 1991, 88.)

Kehittämistyön yhteydessä ihmisten on tiedettävä, mitä kehittäjä on tekemässä, mitkä asiat ovat toiminnan kohteena ja tavoitteena sekä mikä on osallistujien rooli kehittämistyössä. Osallistujien nimetömyyden takaaminen saa yleensä aikaan rehellisiä ja todellisia vastauksia kysymyksiin, joita kehittämistyön aikana esitetään. Kehittämistyössä usein oletetaan, että yrityksen henkilökunta osallistuu toiminnan kehittämiseen, mutta hyvän tieteellisen käytännön toteutumiseksi tulee vapaaehtoisuus tuoda esille. (Ojasalo ym. 2014, 48–49.) Eettisten periaatteiden mukaisesti kirjoitin kohdeorganisaation kanssa aluksi hankkeistamissopimuksen sekä esitin laatimani tietosuojaselosteen. Kehittämistyön aikana kerroin kaikille osallistujille selkeästi kehittämistyön luonteesta ja työn tavoitteesta sekä tiedotin osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä tutkimusaineiston käsittelystä ja säilyttämisestä. Haastattelussa esitin osallistujille kirjallisen tutkimustiedotteen ja suostumuksen, johon pyysin heidän allekirjoituksensa. Työpajoissa kävin nämä asiat läpi suullisesti. Tämän myötä pyrin korostamaan osallistujille tutkimuksen luottamuksellisuutta ja eettisyyttä. Osallistujista tiedossani oli vain heidän asemansa organisaatiossa. Tulososioissa käsitelin tuloksia niin, ettei kenenkään yksittäisen henkilön vastausta voitu tunnistaa. Esimerkiksi vastaaville ohjaajille/sosiaalityöntekijöille suunnatun arvokeskustelun tulosten julkaisussa huomioin osallistujien vähäisen määrän ja julkaisin tulososiossa vain vastauksiksi valitut vastausvaihtoehdot. Jätin siis julkaisematta vastausmäärät, joita eri vastausvaihtoehdot saivat. En nähnyt tämän ratkaisun vaikuttavan merkittävästi työn luotettavuuteen, sillä yksilöidyillä tuloksilla ei ollut merkitystä työn lopputuloksen kannalta. Lisäksi esittelin yhdelle vastaavalle ohjaajalle pidetyn teemahaastattelun tuloksia vastaaville ohjaajille/sosiaalityöntekijöille pidetyn työpajan tulosten yhteydessä, sillä heillä oli yhtäläiset teemat aineistonhankintavaiheessa. Tutkimusaineisto oli vain minun käytössäni, ja säilytin sitä tietokoneellani koodattuina tiedostoina. Opinnäytetyön valmistuttua tuhosin kaikki tiedostot. Osallistujista tiedossani oli vain heidän asemansa organisaatiossa.

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnan yhteydessä tuotetun tiedon todenmukaisuus ei riitä, vaan sen tulee olla hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.) Tässä kehittämistyössä johtajilta ja henkilöstöltä saatu tieto hyödynnettiin tuotokseen. Tuotos itsessään on suoraan hyödynnettävissä uuden työntekijän perehdyttämisvaiheessa. Kehittämistoiminta on yleensä luonteeltaan sosiaalinen prosessi, jossa kehittäjät osallistuvat itse toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Aineistojen, metodien ja tuotoksen luotettavuuteen vaikuttavat toimijoiden ja kehittäjien sitoutuminen kehittämisprosessiin. Sitoutumattomuus vaikuttaa negatiivisesti ja tuolloin virheiden mahdollisuudet kasvavat. Luotettavuuden kannalta onkin oleellista tiedostaa, missä vaiheessa prosessia kukakin on osallistunut toimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Tämän kehittämistyön luotettavuutta tukee kehittämistyöntekijän osallisuus jokaisen prosessin vaiheeseen.

Johtajat osallistuivat myös alusta loppuun saakka kehittämistyöhön. Henkilöstön työpajat saatiin toteutettua kertaluonteisina, jolloin vaihtuvuutta työntekijöiden välille ei päässyt syntymään. Työskentelin itse kohdeorganisaatiossa, joten olin riittävän tietoinen yrityksen asioista. Luotettavuuden lisäämiseksi kiinnitin tietoisesti huomiota omaan rooliini. En antanut omien asenteideni tai mielikuvieni vaikuttaa kehittämistyöhön. Pyrin myös välttämään liian johdattelevia kysymyksiä ja pitäytymään kehittäjätyöntekijän roolissa. Työn luotettavuuteen pyrin vaikuttamaan lisäksi kiinnittämällä huomiota raportoinnin totuudenmukaisuuteen ja tarkkuuteen, plagioinnin välttämiseen sekä lähdemerkintöjen oikeellisuuteen.

Kehittämistyössäni kuvasin katkelman aineistoanalyysistä yksityiskohtaisesti. Lisäksi toin esille tulintojen perusteena olevia haastattelupuheenvuoroja sekä otteita työpajoissa syntyneistä dokumenteista. Näiden kautta lukija voi nähdä osallistujien näkemykset ja ymmärtää sekä tulkita kehittämisaihetta (Mäkisalo 1998, 169). Tutkimuksen tavoitteena on tehdä tiedon tuottamisesta läpinäkyvää. Tällöin lukija pystyy tietämään, mikä on haastattelijan tulkintaa ja mikä puolestaan osallistujien ääntä. (Flick 2007,16.) Tätä läpinäkyvyyttä pyrin tuomaan kehittämistyössäni esille työpajojen dokumentti- ja haastatteluotteiden sekä tulkintani vuoropuheluna. Otteiden sientäminen muusta tekstistä kertoo osallistujien läsnäolosta.

7.3 Hyödynnettävyys ja kehittämisideat

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli luoda Kasvunpolku Oy:n Nuortenkoti Kasvunranta -yksikköön perehdytysohjelma sekä tuoda teoreettisen viitekehyksen kautta tietoisuuteen perehdytyksen perusasiat sekä niiden merkitys yritykselle. Tavoitteena oli perehdytyksen sisällön ja laadun yhtenäistäminen suunnitelmallisella perehdytysohjelmalla. Tavoitteena oli myös luoda perehdytysohjelma, jota voidaan tulevaisuudessa hyödyntää uuden työntekijän tullessa Nuortenkoti kasvunrantaan.

Koen kehittämistyön tarkoituksen toteutuneen ja tavoitteiden täytyneen hyvin. Teoriaosuudessa perehdyin perehdytyksen perusasioihin ja sen merkityksellisyyteen tarkastellen eri näkökulmia. Toki olisin voinut tarkastella asioita vielä laajemmin esimerkiksi perehdytystaktiikoiden muodossa, mutta en nähnyt sitä tarpeelliseksi. Epäilen tämän kehittämistyönä tuotetun perehdytysohjelman olevan alkusysäys kohdeorganisaation perehdytyksen kehittämiseksi. Perehdytysuunnitelmaa voi alkuun hyödyntää sellaisenaan, mutta suunnitelmaa ei ole testattu vielä käytännössä, joten tiedostan edessä olevan vielä paljon kehittämistä. Uskon käytännöstä nousevan uusia ideoita ja ajatuksia, kuinka asioita voisi tehdä toisin ja asioita, joita en ole osannut ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa. Luotan prosessin kehittyvän ajansaatossa palvelemaan kohdeorganisaation tarpeita entistä paremmin, sillä edessä on matka kohti jatkuvaa kehittämistä. Uskon perehdytyksen laadun ja sisällön yhtenäistyvän hiljalleen perehdytysohjelman käyttöönoton myötä.

Kehittämistoiminnassa tiedontuotanto on luonteeltaan erilaista kuin tieteellisessä tutkimuksessa. Ensinnäkin tiedontuotanto perustuu organisaation tai rahoittajan vaatimukseen. Tällöin tiedon tehtävänä on osoittaa toiminnan suunnitelmanmukaisuus. Toiseksi tiedon tuottamisella voidaan tavoitella

oman toiminnan kehittämistä ja toimijoiden omaa oppimista. Kolmanneksi tiedontuotannolla on merkitystä itse kehittämishankkeelle, esimerkiksi arviointitietoa voidaan hyödyntää jo prosessin aikana. Neljänneksi tiedontuotannolla voidaan pykiä kehittämistoiminnan tulosten siirrettävyyteen muihin organisaatioihin. Viidenneksi tiedontuotantoa voidaan lähestyä osana julkisen hallinnon kehittämistä. Kehittämisprosessin aikana tuotetun tiedon päätehtävänä on tukea prosessia ja se on luonteeltaan käytännöllistä. Usein tiedontuotannon merkitys on suurin itse kehittämistoiminnalle. (Toikko ja Rantanen 2009, 113–114.) Näin ollen tässä kehittämistyössä tulosten kautta tuotettu tieto palveli ennen kaikkea perehdytysohjelman kehittämistä. Tiedontuotannolla ei pyritty yleistettävyyteen, eikä laajempaan levittämiseen tai hyödynnettävyyteen, vaan sen tarkoituksena oli palvella vain perehdytysohjelman kehittämistä kohdeorganisaatioon.

Perehdytys on sekä kansainvälisesti että kansallisesti varsin vähän tutkittu aihealue, joten toivoisinkin jatkossa tutkimusnäyttöä esimerkiksi hyvän perehdytyksen vaikutuksista työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. Mielenkiintoista olisi saada tietoa myös laadukkaan perehdytyksen vaikutuksesta organisaation menestykseen. Tätä kehittämistyötä voisi jatkaa perehdytysuunnitelman käyttöönotolla sekä kehittämällä käytännöstä ja seurannan pohjalta nousevia epäkohtia. Ajankohtaista ja luontevaa olisi kehittää myös mentorointijärjestelmä luonnolliseksi perehdytyksen jatkumoksi, sillä toive mentoroinnista osana perehdyttämistä nousi esille tämän kehittämistyön yhteydessä. Halusin pitää kehittämissyöni selkeästi rajattuna ja laajuudeltaan kohtuullisena, joten jätin mentoroinnin kehittämisen tämän työn ulkopuolelle. Yksi keskeinen jatkokehittämisen aihe tälle kehittämistyölle on perehdytysmateriaalin saattaminen kirjalliseen muotoon. Kyseinen työ on aloitettu, mutta se vaatii vielä aikaa loppuun saattamiseksi. Yksikön käytänteet ovat vielä osittain hakemassa muotoaan, joten kaiken perehdytysmateriaalin saattaminen kirjalliseen muotoon ei ole ollut vielä tähän mennessä mahdollista, mutta se on jatkossa välttämätöntä laadukkaan perehdytyksen varmistamiseksi. Tämä kehittämistyö rajautui koskemaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä, joten jatkossa olisi syytä kehittää myös sijaisille ja pidemmältä tauolta palaaville työntekijöille suppeampi perehdytysohjelma. Tuotettua materiaalia voidaan hyödyntää soveltuvin osin heidän perehdytysohjelman luomiseen.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

Aalto, Tuija 2015. Workshopien viisi sudenkuoppaa- ja miten vältät ne. Aikaleima. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/04/15/workshopien-viisi-sudenkuoppaa-ja-miten-valtat-ne>. Viitattu 4.4.2020.

Ashforth, Blake & Saks, Alan 1996. Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. *Academy of Management Journal*. Vol. 39 (1), 149–178. <https://www.jstor.org/stable/256634?seq=1>. Viitattu 4.4.2020.

Dufva, Mika, Halonen, Minna, Kari, Mika, Koivisto, Tapio, Koivisto, Raija & Myllyoja, Jouko 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33:2017*. https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/33_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5/33_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf?version=1.0. Viitattu 2.4.2020.

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Raine Valli & Juhani Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikeitä aloittavalle tutkijalle*. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 27 – 44.

Farren, Caela 2007. Help New Hires Succeed: Beat the Statistics. Mastery Work, Inc. 2007. Verkkajulkaisu. <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>. Viitattu 3.4.2020.

Flick, Uwe 2007. *Managing Quality in Qualitative Research*. The SAGE Qualitative Research Kit, Edited by Uwe Flick. SAGE Publications, Great Britain.

Giacalone, Katharine 2009. Making new employees successful in any economy. *T+D*, June 2009, Vol. 63 Issue 6, pp. 37–39.

Haaparanta, Laila & Niiniluoto, Ilkka 1986. *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: Helsingin yliopiston filosofian laitos.

Haggrén, Anne 2017. Tulevaisuuden osaamistarpeet henkilöstöjohtamisen ja HR-ammattilaisen arjessa. Webinaari. Youtube-videopalvelu. Julkaistu 31.12.2019. Markkinointi instituutti. <https://www.youtube.com/watch?v=OJzgiP-ZusqM&feature=youtu.be> <https://www.youtube.com/watch?v=OJzgiPZusqM&feature=youtu.be>. Viitattu 2.4.2020.

Hakanen, Jari, Hakonen, Anu, Seppälä Piia & Viitala, Riitta 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Helsinki: Kuntatalon paino. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977-uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohtamisella-acta-nro-272>. Viitattu 16.4.2020.

Harmon, G.G. 2011. In what ways does participation in an onboarding process impact the socialization and contribution of employees? *Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences*, Vol.73(09).

Heinonen, Jaakko & Järvinen, Asko 1997. *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Keuruu: Otava.

- Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hiltunen, Leena 2009. Graduaineiston analysointi. Verkkojulkaisu. Oppimateriaali. Jyväskylän yliopisto. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf. Viitattu 19.9.2020.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, & Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2002. Tutki ja kirjoita. 6.– 8. painos. Helsinki: Tammi.
- Huhtanen, Kristiina & Keskinen, Soili 2009. Rehtorius peliäkö? Saarijärvi: Okka säätiö.
- Jablin, Fredric 1986. Organizational Entry, Assimilation, and Exit. Teoksessa: Jablin, Fredric, Putnam, Linda, Roberts, Karlene & Porter Lyman (toim.) Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective. Newbury Park: Sage, 679–740.
- Johnson, Craj & Hackman, Michael 2018. Leadership: A Communication Perspective. Seventh edition. Wavelan.
- Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Juholin, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous - löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Juva: WSOY.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kammeyer- Muller, John, Wanberg, Connie, Rubenstein, Alex & Song, Zhaoli 2013. Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. Verkkojulkaisu. Academy of management Journal. Vol. 56, No.4. <https://pdfs.semanticscholar.org/cc93/b06ca2bf299add7bd7881757a8781d78e6aa.pdf>. Viitattu 15.4.2020.
- Kang, Minjeong & Sung, Minjung 2017. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. https://www.researchgate.net/publication/313361891_How_symmetrical_employee_communication_leads_to_employee_engagement_and_positive_employee_communication_behaviors_The_mediation_of_employee-organization_relationships. Viitattu 24.11.2020.
- Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juho 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kasvunpolku 2020. Verkkosivu. Päivitetty 22.11.2020. <http://kasvunpolku.fi/>. Viitattu 23.11.2020.
- Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.painos. Helsinki: WSOY.
- Ketola, Hannu 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics 92. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf>. Viitattu. 2.4.2020.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, Päivi. & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 1999; 11:3-11.

Lahti, Tuula 2007. Sairaanhoidajien työhön perehdyttäminen. Pro Gradu. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/77984>. Viitattu 2.4.2020.

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 2007/334. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>. Viitattu 4.6.2020.

Latvala, Eila & Vanhanen-Nuutinen, Liisa 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, Sirpa & Nikkonen, Merja (toim.) Laadulliset menetelmät hoitotieteessä. WSOY, Helsinki. 21 – 43.

Lepistö, Irma 1988. Perehdyttäminen – työnopastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, K 2010. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, Jari. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus. 79–148.

Moisalo, Veli-Pekka 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor.

Mäkisalo, Merja 1998. Terveydenhuolto-oppilaitoksen organisaatiokulttuuri. Opettajien ja opiskelijoiden käsitykset todellisesta ja toivotusta toiminnasta. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 58. Kuopion yliopisto, Terveystalouden ja -talouden laitos, Kuopio.

Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pekka 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Ranta, Juha & Kuula-Luumi, Arja 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo, Ruusuvoori, Johanna. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 413–426.

Rauste Von Wright, Maijaliisa, Wright, Johan & Soini, Tiina 2003. Oppiminen ja koulutus. 9. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

- Riikonen, Eila, Tuomi, Kaija, Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Robbins, R.L 2002. Orientation: necessity or nightmare? *Supervision* 63(10), 8-10.
- Ruohotie, Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruusuvuori, Johanna. & Nicander, Pirjo 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Teoksessa Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo, Ruusuvuori, Johanna. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 427–442.
- Salonen, Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Raportteja ja tutkimuksia. Puheenvuoroja 72. Turun ammattikorkeakoulu. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>. Viitattu 13.4.2020
- Sanders, Andrew & Kleiner, Brian 2002. Orienting employees into new positions successfully. *Management Research News*, Vol. 25, Iss 3, pp. 82–89.
- Shein, Edgar 2016. *Organizational Culture and Leadership*. Viides painos. John Wiley & Sons Incorporated.
- Skeats, Jydy 1991. *Successful Induction: How to Get the Most From Your Employees*. London: Kogan Page.
- Suomalaisen työn liitto 2020. Suomalaisen työn indikaattori-tiivistelmä. Verkkojulkaisu. Päivitetty 6.2.2020. https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2020/02/suomalaisen_tyon_indikaattori_tiivistelma2019.pdf. Viitattu 4.4.2020.
- Surakka, Tiina, Kiikkala, Irma, Lahti, Tuula, Laitinen, Helena & Rantala, Tuula 2008. *Osastonhoitaja ja johtaminen*. Helsinki: Tammi.
- Surakka, Tuula 2009. *Hyvä työpaikka hoitoalalla-näin haetaan ja sitoutetaan osaajia*. Helsinki: Tammi.
- TENK 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden ennakoarviointi Suomessa. Verkko-opas. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. Viitattu 7.10.2020.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. 3.korjattu painos. Tampere: Yliopistopaino Oy–Juvenes Print.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuslaki 2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 20.5.2020.

Työsopimuslaki 2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 20.5.2020.

Ulrich, Dave 1997. Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. Viitattu 1.6.2020.

Uotila, Timo-Pekka & Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa Viitala, Riitta & Järnlström, Maria. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. 60-75. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf. Viitattu 17.4.2020.

Valli, Raine 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Juva, Bookwell Oy.

Valtonen, Anu 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa. (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 223–263.

Vartia, Maarit 1992. Työhön Pehdyttäminen sosiaalitoimessa ja terveydenhuollossa. Teoksessa Elovainio, Marko. (toim.) Pehdyttäminen ja tiimityö. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämismahdollisuuksia. Helsinki: Sosiaali- ja terveyshallitus, VAPK-kustannus. 6-75.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Inforviestintä.

Viitala, Riitta 2015. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. 4.-5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.-7. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen - keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Virtanen, Petri, Suoheimo, Maria, Lamminmäki, Sara, Ahonen, Päivi & Suokas Markku 2011. Matkaopas asiakasläh- töisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 28/2011. <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>. Viitattu 10.11.2020.

Wanous, John & Reichers, Aron 2000. New employee orientation programs. Human resource management Review 10 (4), 435-451.

Wilkinson, Sue 2004. Focus group research. Teoksessa David. Silverman (toim.) Qualitative Research. Theory, Method and Practice. 2. painos. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications, 177-199.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

LIITE 1: TUTKIMUSTIEDOTE JA SUOSTUMUSLOMAKE

Tutkimustiedote ja suostumuslomake kehittämistyöhön osallistuvalla

Opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelmassa YAMK-opintoja. Teen opinnäytetyötä yhteistyössä organisaationne kanssa. Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena on tuottaa organisaatiolenne perehdyttämishjelma. Perehdytysohjelman avulla perehdytyksen sisältö ja laatu voidaan yhtenäistää huomioiden uuden työntekijän yksilöllisyys. Opinnäytetyötäni ohjaa Savonia-ammattikorkeakoulusta opettaja Minna Hoffrén.

Kehittämistyön aineisto kerätään teemahaastattelulla, ryhmäkeskustelulla sekä työpajamenetelmällä. Teemahaastattelu kestää arviolta noin 60 minuuttia ja se toteutetaan pari-/yksilöhaastatteluna. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan tekstitiedostoksi analyysia varten. Haastatteluaineistoa hankkiessa ja analysoitaessa haastateltavat koodataan. Taustatietoina kysytään vain asemaanne organisaatiossa. Suoria lainauksia haastatteluista voidaan käyttää niin, ettei vastaajaa voida tunnistaa. Hankittua aineistoa käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä. Aineistoa ei käytetä muissa, kuin tässä opinnäytetyössä. Aineisto säilytetään opinnäytetyön tekijän hallussa kehittämistyön raportin hyväksymiseen asti, minkä jälkeen se hävitetään asianmukaisesti.

Kehittämistyössä noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeita sekä Savonia-ammattikorkeakoulun suosituksia eettisestä ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesta opinnäytetyönprosessista. Lupa kehittämistyön suorittamiselle on saatu organisaatioltanne. Kehittämistyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja teillä on mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta esitettyihin kysymyksiin tai keskeyttää osallistuminen missä tahansa vaiheessa. Mikäli et halua jatkaa osallistumistasi, kaikki sinua koskeva materiaali hävitetään.

Allekirjoittamalla tämän tiedotteen, annan suostumukseni haastatteluun. Suostun osallistumaan opinnäytetyöhön sekä haastatteluni nauhoittamiseen ja vastauksieni käyttöön yllä kuvatun tavan mukaisesti:

Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Tätä sopimusta on tehty kaksi samanlaista kappaletta, yksi molemmille osapuolille.

LIITE 2: JOHTAJIEN TEEMAHAASTATTELURUNKO / TEEMAT

Johtajien teemahaastattelurunko / teemat**1. Teema : Perehdytyksen nykytila**

Teemaan liittyvillä kysymyksillä selvitetään, millainen on perehdytyksen nykytila sekä tavoitetila organisaatio- työyhteisö- ja yksilötasolla.

- SWOT
- Perehdyttämisen tavoitteet (pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet/tavoitteet eri tasoille)
- Vaikutus yritysimagoon

2. Teema: Organisaation arvot

Teemaan liittyvillä kysymyksillä pyritään avaamaan yrityksen arvoja perehdytysohjelmaan ja työhön liittyen.

- Arvot nettisivuilla/omavalvontasuunnitelmassa
- Arvojen merkitys ja näkyvyys työssä/perehdytyksessä

3. Teema: Perehdytyssuunnitelma

Teemaan liittyvillä kysymyksillä selvitetään kehitettävän perehdytysprosessin kulkua sekä käytänteitä (mm. käytössä olevat henkilöresurssit, aika, perehdyttäjien koulutus ja motivointi, osa-alueet, vastuun jakautuminen, seuranta, yksilöllisyys, muodollisuus sekä käytettävät menetelmät)

- Perehdytysprosessin kesto
- Osa-alueet/sisältö
- Vastuun jakautuminen
- Seuranta
- Menetelmät
- Yksilöllisyyden huomiointi
- Tuki
- Kehittäminen
- mahdollisen mallin esittely

4. Teema: Perehdyttämisen liittyvät toiveet ja tarpeet

- Toiveet ja tarpeet perehdytyssuunnitelman kehittämiseksi
- Toiveet henkilöstön kanssa työstettäviin asioihin

LIITE 3: VASTAAVAN OHJAAJAN TEEMAHAASTATTELURUNKO / TEEMAT

Vastaavan ohjaajan teemahaastattelurunko / teemat**1. Teema: Perehdytyksen nykytila**

- SWOT-analyysi

2. Teema: Perehdytysprosessi

- Mallin esittely & vaiheiden sisältö

3. Teema: Perehdytyksen seuranta

- Keinot, hyödyt...

4. Teema: Perehdytyksen vastualueet

- Johtajan, vastaavan ohjaajan, ohjaajien, nimetyn perehdyttäjän, työyhteisön ja perehtyjän vastuut

5. Teeman: Perehdytyslomake

- Lomakkeen läpikäynti ja kehittämisideat

6. Teema: Lukujärjestys

- Ensimmäisen viikon lukujärjestyksen hahmotelma

LIITE 4: SWOT-ANALYYSI

SWOT-analyysi

Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ perehdytysvuorot osittain käytössä ✓ kehittäminen aloitettu ✓ luovuus ✓ jotain valmista materiaalia on käytössä ✓ itseohjautuvuus ✓ työyhteisön joustavuus ja rentous ✓ kokemus ✓ valmiita rakenteita yrityksen toiminnassa ✓ johtajat toivovat henkilöstöltä osallisuutta kehittämiseen ✓ perehdytyksellä ei valmista sabluunaa ✓ yrityksen matala hierarkia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ lähtöhaastattelujen vähäisyys ✓ henkilöstön vaihtuvuus ✓ tiedonsiirron puute ✓ hiljaisen tiedon poistuminen ✓ vähäinen tietoisuus ja jaettu ymmärrys perehdytyksestä ✓ kiire ✓ vastuiden jakamattomuus ja epäselvyys ✓ kirjallinen materiaali puutteellinen ✓ johtajilta/vastaavilta ei saa riittävää ennakotietoa tulijoista ✓ ei perehdytysvuoroja ✓ perehdyttäjältä puuttuu tietoa ✓ perehdytys ei ole riittävää ✓ puutteellinen kommunikointi ✓ kokeneita työntekijöitä vähän verrattuna uusiin ✓ oikeusturva heikko puutteellisen perehdytyksen myötä ✓ seurannan puute ✓ perehdytyksen ristiriitaisuus osastoilla ✓ puutteelliset resurssit ✓ ei ole perehdytys suunnitelmaa, systemaattisuus puuttuu
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ systemaattinen ja laadukas perehdytys ✓ laadukas työ ✓ työpaikan turvallisuus ✓ työviihtyvyys paranee ✓ yhtenäinen perehdytys ✓ mentorointi osana perehdytystä ✓ pysyvä työyhteisö, henkilöstön sitoutuminen ✓ perehdytys sujuvaa ✓ yritysimageon positiivinen vaikutus ✓ perehdytyksen merkityksellisyydestä puhuminen ✓ nopeammin tuottava yksilö ✓ perehdytyksen priorisointi ✓ talous vakiintuu ✓ heijastuu myönteisesti asiakkaisiin ✓ ajankäytön tehostuminen ✓ yksilön huomioiminen ✓ toiminnan vakiinnuttua laadukas perehdytys ✓ mahdollista 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ työyhteisön turvattomuus ja kaaoksen tunne työntekijöillä, jotka heijastuu myös nuoriin ✓ uusi toiminto ✓ työntekijöiden runsas vaihtuvuus ✓ listan suunnittelu hankalaa runsaan vaihtuvuuden vuoksi ✓ kiire ✓ resurssien riittämättömyys ✓ jatkuvat muutokset ✓ yritysimageon heikkeneminen ✓ oikeuteen päätyminen puutteellisen perehdyttämisen vuoksi ✓ perehdytysvastuun epätasainen jakautuminen ✓ työntekijöiden sitoutumattomuus ✓ tietotaito kärsii ✓ tietoaukot ✓ turvallisuus ✓ perehdytyksen ristiriitaisuus osastoilla ✓ virheiden tekeminen ✓ työntekijät uupuu ✓ ei motivoituneita ja taitavia perehdyttäjiä ✓ hiljaisen tiedon poistuminen



TERVETULOA
NUORTENKOTI KASVUNRANTAAN!
-Perehdytysohjelma uudelle työntekijälle

SISÄLLYS

1. TERVETULOA KASVUNRANTAAN	3
2. ENNEN TÖIHIN TULOAA.....	4
3. VASTAANOTTO JA ENSIMMÄINEN PÄIVÄ.....	5
4. ENSIMMÄINEN VIIKKO.....	6
5. ENSIMMÄINEN KUUKAUSI	7
6. ENSIMMÄISET NELJÄ KUUKAUTTA.....	8
7. TYÖSUHTEEN PÄÄTTYESSÄ.....	7
8. PEREHDYTYSVAIHEIDEN KESKUSTELUT	9
8.1 "Tervetuloa meille"-keskustelu	9
8.2 Fiiliskeskustelu.....	10
8.3 Koeaikakeskustelu.....	11
8.4 Lähtökeskustelu	12
LIITE 1: PEREHDYTYSLOMAKE	13
LIITE 2: PEREHDYTYKSEN PALAUTELOMAKE	16
LIITE 3: ESIMERKKI ENSIMMÄISESTÄ TYÖVIIKOSTA	17