



## **Perehdytysprosessin kehittäminen**

Sini Koppanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Master-opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tekijä</b><br>Sini Koppanen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Tutkinto</b><br>Tradenomi (YAMK)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Perehdytyksen nykytilan kartoittaminen ja kehitysehdotuksen luominen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>62 + 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Tämän työ tavoite oli kohdeorganisaation perehdytysprosessin nykytilanteen kartoittamisen, tavoitetilan määrittely ja kehitysehdotuksen luominen. Kehittämisprosessin aikana tavoiteltiin vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen: Mikä on kohdeorganisaation perehdytysprosessin tämänhetkinen toimivuus? Mikä on kohdeorganisaation tavoitetila perehdytysprosessille? Miten kohdeorganisaation perehdytysprosessia tulisi kehittää?</p> <p>Perehdytys on osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja linkittyy vahvasti rekrytointiprosessiin. Esiperehdytys alkaakin usein jo rekrytointivaiheen sisällä. Onnistuneen perehdytyksen avulla uuden työntekijän on mahdollista suoriutua työstään paremmin, hänen sitoutuneisuutensa organisaatiota kohtaan kasvaa ja hän on itsevarmempi työssään. Epäonnistunut perehdytys puolestaan voi johtaa uuden työntekijän epäselvään rooliin ja odotuksiin, matalaan itsevarmuuteen työn suorittamisessa tai jopa uuden työntekijän irtisanoutumiseen.</p> <p>Hyvin toteutettuna perehdytys parantaa työnantajamielikuvaa ja sillä on lisäksi merkittävä rooli työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Perehdytyksen yksilöllistämisen kautta organisaatiolla on mahdollisuus tarjota uudelle työntekijälle juuri hänelle suunniteltu kokonaisuus, huomioiden kuitenkin samalla myös organisaation perehdytysprosessille asettamat reunaehdot.</p> <p>Perehdytykselle on luotu kirjallisuudessa malleja, joista tässä työssä esiteltiin tarkemmin kaksi (4C-malli ja IWG-malli). Näiden kahden perehdytysmallin ja muun teoreettisen viitekehyksen pohjalta tutkimuksen toteuttamisen tueksi luotiin yksinkertaistetumpi malli. Yksinkertaistetun mallin avulla oli tarkoitus selkeyttää tulosten ja kehittämissuositusten esittelyä organisaatiolle.</p> <p>Lähestymistavaksi työssä valikoitui tapaustutkimus, joka on sopiva valinta silloin, kun tavoitteena on ymmärtää kehittämisen kohdetta syvällisesti ja luoda uusia ehdotuksia sen kehittämiseksi. Tapaustutkimuksen aineiston hankkiminen toteutettiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Haastateltavia ryhmiä muodostettiin kaksi (perehdyttäjät ja perehdytettävät), joten myös haastattelurunkoja luotiin kaksi kappaletta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että kohdeorganisaation perehdytysprosessissa oli jo paljon hyvin toimivia osia, mutta niiden lisäksi oli tunnistettavissa myös kehityskohteita. Haastateltavien ryhmien välillä voitiin tunnistaa, että tietyt tulokset nousivat esille molemmissa ryhmissä. Samankaltaisuuksien rinnalla oli tunnistettavissa kuitenkin myös eroavaisuuksia haastateltavien ryhmien kokemuksissa. Tulosten pohjalta kohdeorganisaatiolle esiteltiin perehdytyksen kehittämissuositus, joka jakaantui neljän pääteeman alle. Kehittämissuosituksen luomisessa huomioitiin kaikki tutkimuksen toteuttamisen tueksi luodun mallin osa-alueet. Kokonaisuudessaan tutkimus saavutti ne tavoitteet, jotka sille oli asetettu ja sen aikana löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen toteutuksen ja tehtyjen valintojen kuvaaminen selkeästi työn aikana tuki tutkimuksen luotettavuutta.</p> |
| <b>Asiasanat</b><br>perehdytys, perehdytysmateriaali, työntekijäkokemus, kehittäminen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## Sisällys

|       |                                                                         |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Johdanto .....                                                          | 1  |
| 2     | Perehdytys osana henkilöstöjohtamista.....                              | 3  |
| 2.1   | Perehdytys, sen vaiheet ja tavoitteet .....                             | 4  |
| 2.2   | Perehdytystä tukevat materiaalit ja toimintatavat.....                  | 7  |
| 2.3   | Perehdytyksen onnistuminen ja seuraukset .....                          | 8  |
| 2.4   | Perehdytyksen vastuut, seuraaminen ja palautteen antaminen .....        | 10 |
| 3     | Perehdytys ja yksilö.....                                               | 14 |
| 3.1   | Työntekijäkokemus.....                                                  | 15 |
| 3.2   | Miten työntekijäkokemus rakentuu perehdytyksessä .....                  | 16 |
| 4     | Perehdytysmallit .....                                                  | 18 |
| 4.1   | 4C:n malli .....                                                        | 18 |
| 4.2   | 4C-mallin kolme strategista tasoa.....                                  | 19 |
| 4.3   | Inform-Welcome-Guide -malli .....                                       | 20 |
| 4.4   | Perehdytysmallien vertailu.....                                         | 22 |
| 4.5   | Yhteenveto ja kehittämistyön malli .....                                | 23 |
| 5     | Kehittämishanke.....                                                    | 25 |
| 5.1   | Kohdeorganisaation nykyinen perehdytysprosessi .....                    | 25 |
| 5.2   | Kohdeorganisaation perehdytyksen tavoitetila.....                       | 26 |
| 5.3   | Kehittämishankkeen lähestymistapa ja aineiston hankintamenetelmät ..... | 27 |
| 5.4   | Kehittämishankkeen toteutus .....                                       | 28 |
| 6     | Tulokset.....                                                           | 32 |
| 6.1   | Perehdyttäjien haastattelutulokset.....                                 | 32 |
| 6.1.1 | Käyttöoikeuksien hankinta .....                                         | 32 |
| 6.1.2 | Uuden työntekijän toivottaminen tervetulleeksi.....                     | 33 |
| 6.1.3 | Yksilöllinen perehdytys.....                                            | 34 |
| 6.1.4 | Suunnitelmallisuus .....                                                | 35 |
| 6.1.5 | Perehdytyksen rakenne ja teemat.....                                    | 35 |
| 6.1.6 | Vastuun jakautuminen perehdytysprosessissa.....                         | 36 |
| 6.2   | Perehdytettävien haastattelutulokset.....                               | 37 |
| 6.2.1 | Ennakkotiedot ja ensimmäinen työpäivä .....                             | 37 |
| 6.2.2 | Suunnitelmallisuus ja perehdytyksen rakenne.....                        | 38 |
| 6.2.3 | Materiaalit ja tiedon saaminen.....                                     | 41 |
| 6.2.4 | Käyttöoikeudet .....                                                    | 42 |
| 6.3   | Tulosten yhteenveto .....                                               | 42 |
| 7     | Pohdinta.....                                                           | 45 |

|     |                                                     |    |
|-----|-----------------------------------------------------|----|
| 7.1 | Teoreettinen taso .....                             | 45 |
| 7.2 | Sosiaalistumisen taso.....                          | 47 |
| 7.3 | Kehitysehdotus.....                                 | 50 |
| 7.4 | Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen.....         | 54 |
| 7.5 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....         | 55 |
| 7.6 | Oman oppimisen reflektointi .....                   | 56 |
|     | Lähteet.....                                        | 59 |
|     | Liitteet .....                                      | 63 |
|     | Liite 1. Perehdyttävien haastattelukysymykset.....  | 63 |
|     | Liite 2. Perehdyttäjien haastattelukysymykset ..... | 66 |

## 1 Johdanto

Perehdytys on luonnollinen osa yrityksen henkilöstökäytäntöjä ja jokaisessa organisaatiossa tehdään perehdytystä jollakin tasolla. Uuden työntekijän aloittaessa hänelle kerrotaan organisaatiosta ja tehtävästä sekä toimintatavoista. Perehdytys on kuitenkin organisaatioissa osin laiminlyöty prosessi ja sen ajatellaan hoituvan itsestään eikä kaikkea sen hyödyntämisen potentiaalia tunnisteta.

Opinnäytetyön aiheen valinta lähtee omasta mielenkiinnostani sekä roolistani organisaation perehdytysprosessista vastaavana henkilönä. Opinnäytetyössä on kehittävä ote ja se toteutetaan toimeksiantona Dahl Suomi Oy:lle, jossa on tunnistettu tarve selvittää perehdytysprosessin nykytila, selkeyttää perehdytyksen tavoitetila ja kehittää perehdytysprosessia kokonaisuudessaan vastaamaan yhä paremmin sekä perehdyttäjien että perehdytettävien tarpeisiin.

Kohdeorganisaatiossa on toteutettu sähköistä perehdytyskyselyä uusille työntekijöille koeajan päätyttyä ja kyselyn vastaukset ovat herättäneet huolen perehdytysprosessin tasalaatuisuudesta ja toimivuudesta. Lisäksi arjen toiminnassa on tunnistettu tilanteita, joissa uuden henkilön tietotaidoissa on puutteita suhteessa oletukseen perehdytyksen sisällöstä ja yksilön perehdytysprosessin kautta saamista valmiuksista. Sisäisten havaintojen lisäksi ulkoisten auditointien aikana saadut palautteet prosessin toimivuudesta ovat nostaneet esille prosessin kehitystarpeen. Opinnäytetyön tavoitteena onkin siis organisaation perehdytysprosessin nykytilan kartoittaminen, tavoitetilan tunnistaminen ja kehitysehdotuksen luominen.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Dahl Suomi Oy:lle, joka on LVI-alan tukkuliike. Yritys on aloittanut Suomen markkinoilla vuonna 1995. Organisaatiolla on yli 30 toimipistettä yli 30 paikkakunnalla ja se työllistää noin 450 alan ammattilaista. Yritys on osa kansainvälistä rakennustuotekonserni Saint-Gobainia. Dahlin toiminnassa on vahvasti mukana laatuun, ympäristöön sekä työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvät sertifiointit. (Dahl Suomi Oy s.a.) Näiden sertifiointien sisälle linkittyy tässä työssä käsiteltävä perehdytysprosessi sekä sen kehittäminen, sillä sertifiointeihin liittyvissä ulkopuolisen auditoijan raporteissa on korostunut useampaan otteeseen yrityksen perehdytysprosessin epätasalaatuisuus ja osaamattomuus toimia organisaation perehdytysprosessissa kuvatulla tavalla.

Kohdeorganisaatiossa perehdytyksen merkitys on tunnistettu ja sille on laadittu prosessikaavio, jonka lisäksi se on linkitetty osaksi organisaation toimintakäsikirjaa. Sen kehittämiseksi ei toistaiseksi ole tehty toimenpiteitä ja kokonaisuudessaan prosessi onkin edelleen hyvin keskeneräinen. Perehdytysprosessia ei siis ole aktiivisesti kehitetty eikä yhdenmukaistettu, vaikka perehdytysprosessilla on henkilöstöjohtamisessa merkittävä rooli. Toimiva perehdytys lisää

työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä sekä nopeuttaa uuden henkilöstön sopeutumista uuteen ympäristöön ja luo tätä kautta tuottavuutta.

Opinnäytetyön tavoite on kartoittaa kohdeorganisaation perehdytysprosessin nykytilanne, määrittellä tavoitetila ja luoda kehitysehdotus. Opinnäytetyöprosessin aikana on siis tarkoitus saada aikaan analyysi nykytilan ja tavoitetilan välillä sekä selkeä ymmärrys siitä, mitä materiaaleja ja toimenpiteitä vaatii nykytilasta tavoitetilaan pääseminen. Konkreettisenä tuotoksena on tarkoitus tuottaa arvio nykyisen perehdytysprosessin toimivuudesta suhteessa tavoitetilaan ja luoda ehdotus perehdytysprosessin kehittämiseksi, jotta tavoitetila voidaan saavuttaa ja jota kohdeorganisaatiossa voidaan tämän opinnäytetyöprosessin jälkeen alkaa toteuttamaan.

Kehittämisen prosessin aikana tavoitellaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Kysymys 1 – Mikä on kohdeorganisaation perehdytysprosessin tämänhetkinen toimivuus?
- Kysymys 2 – Mikä on kohdeorganisaation tavoitetila perehdytysprosessille?
- Kysymys 3 – Miten kohdeorganisaation perehdytysprosessia tulisi kehittää?

Näiden kysymysten kautta työssä on mahdollista päästä vastaamaan kysymykseen siitä, millä tavoin perehdytysprosessia tulisi kehittää ja luoda konkreettinen ehdotus sen kehittämiseksi. Kysymyksiin tullaan etsimään vastauksia haastatteleamalla yrityksen perehdytysprosessiin osallistuneita henkilöitä – sekä perehdyttäjiä että perehdytettäviä. Kehitysehdotuksen tueksi tulen hyödyntämään organisaation sisäistä materiaalia sekä omaa rooliani kyseisestä prosessista vastaavana henkilönä, jotta kehitysehdotus voidaan rakentaa yritystason tavoitetilaa tukevaksi.

Opinnäytetyö aloitetaan teoreettisen viitekehyksen rakentamisella, joka on rajattu suhteessa opinnäytetyön tavoitteisiin ja näkökulmaan perehdytysprosessin kehittämiseksi. Teemoja ja käsitteitä tarkastellaan teoreettisessa viitekehyksessä suhteessa perehdytysprosessiin ja sen toimivuuteen. Näin ollen esimerkiksi työntekijäkokemukseen viitattaessa ei ole tarkoituksenmukaista mennä syvälle sen moniin ulottuvuuksiin, vaan tarkastella sitä perehdytyksen näkökulmasta eli millainen vaikutus perehdytyksellä on työntekijäkokemukseen. Lisäksi teoreettisen viitekehyksen avulla tullaan perustelemaan se, miksi perehdytysprosessin kehittäminen ja siihen panostaminen kannattaa. Viitekehys luo perustan sille, miksi työn aikana luotuun kehitysehdotukseen ja siinä esille nouseviin asioihin panostaminen olisi työnantajalle hyödyllistä. Viitekehyksen jälkeen esittelen kehittämisprojektin toteuttamisen ja käytetyt menetelmät. Tämän jälkeen opinnäytetyössä esitellään haastatteluissa esiin nousseet teemat ja tulokset, jonka jälkeen siirrytään pohdintaan eli peilataan tuloksia teoreettiseen viitekehykseen, esitellään varsinainen kehitysehdotus ja arvioidaan muun muassa työn onnistumista ja tulosten luotettavuutta.

## 2 Perehdytys osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtaminen kuvaa sitä, miten organisaatiossa toteutetaan henkilöstöön liittyviä teemoja. Sen tavoitteena voidaan tunnistaa teemoja organisaation tavoitteiden saavuttamisen tukemisesta hyvän työntekijäkokemuksen muodostamiseen sekä työvoiman riittävydestä ja oikein kohdennuksesta sen riittävän osaamistason varmistamiseen. Henkilöstöjohtamisen kautta määritellään, muodostuuko yrityksen henkilöstöstä sen menestystä tukeva tekijä. (Armstrong & Taylor 2020 3–7; Viitala 2021, luku 1.1.)

Se, miten henkilöstöjohtamista viedään arjen tasolla käytäntöön, toteutuu erilaisten käytäntöjen kautta. Perehdyttäminen on yksi osa henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja sillä on siis rooli henkilöstöjohtamisessa ja sen onnistumisessa (Kuva 1). (Viitala 2021, luku 1.1.)



Kuva 1. Henkilöstökäytännöt (mukaillen Viitala 2021, luku 1.1)

Perehdytys linkittyy vahvasti rekrytointiin henkilöstökäytäntönä ja sen suunnittelu tulisikin aloittaa jo siinä vaiheessa, kun rekrytointiprosessia lähdetään suunnittelemaan. Rekrytoinnin aikana tulee antaa sellainen kuva kyseisestä työtehtävästä ja organisaatiosta, joka pystytään lunastamaan toteutettaessa perehdytystä. (Inkilä 2023.) Rekrytointi ja perehdytys ovat toisiaan täydentäviä käytäntöjä ja on huomioitava, että mikäli toinen näistä hoidetaan huonosti, ei usein tilannetta pelasta se, vaikka toinen olisi hoidettu hyvin. Huono kokemus jää uuden työntekijän mieleen ja vaikuttaa heti siihen kuvaan, jonka hän organisaatiosta muodostaa. (Eklund 2023, 32.)

## **2.1 Perehdytys, sen vaiheet ja tavoitteet**

Perehdytys on prosessi, jonka avulla työntekijä otetaan vastaan ja toivotetaan tervetulleeksi, kun hän liittyy uuteen organisaatioon (Armstrong & Taylor 2020, 348). Perehdytysprosessissa työntekijä oppii organisaatiosta ja miten toimia työn, roolien ja työpaikan kulttuurin mukaisesti (Klein & Weaver 2000, 47). Perehdytys onkin parhaimmillaan oppimista ja opitun tiedon soveltamista (Eklund 2023, 23). Organisaation kulttuurin lisäksi perehdytyksessä tutustutetaan uusi työntekijä omaan rooliinsa, tavoitteena saada työntekijä tuottavaksi jäseneksi työyhteisössä mahdollisimman lyhyessä ajassa. Perehdytyksen voidaan katsoa jakautuvan niin yleiseen perehdytykseen ja työtehtävään liittyvään perehdytykseen, kuin viralliseen ja epäviralliseen perehdytykseen. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 10; Bauer 2010, 2.)

Perehdytys jaetaan yleiseen ja työtehtävään liittyvään perehdytykseen. Yleisellä perehdytyksellä viitataan siihen, kuinka työntekijä tutustutetaan organisaation tapoihin toimia ja yrityksen historiaan, visioon, missioon ja arvoihin. Sen kautta työntekijälle tulevat tutuksi kaikille yhteiset politiikat. Yleinen perehdytys on työtehtävästä riippumatta kaikille työntekijöille samansisältöinen ja sen kautta henkilölle muodostuu perusymmärrys työpaikan toiminnasta. Työtehtävään liittyvä perehdytys sen sijaan mukautetaan jokaiseen työtehtävään erikseen ja sillä pyritään tarkemmalla tasolla tutustuttamaan henkilö kyseisen tehtävän, osaston ja tiimin tapoihin toimia ja luomaan hänelle ymmärrys tehtävässä tarvittavasta osaamisesta ja käyttäytymisestä. Tavoitteena on saada henkilö työskentelemään tehokkaasti ja tuntemaan itsensä varmaksi tehtävässä mahdollisimman lyhyessä ajassa. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 10.)

Virallisen ja epävirallisen perehdytyksen ero on siinä, että epävirallisessa perehdytyksessä työntekijä oppii uudesta työstään ilman tarkkaa ja jäseneltyä suunnitelmaa, kun taas virallisessa perehdytyksessä perehdytyksen suorittamista ohjaavat kirjoitetut säännöt, politiikat ja toimintatavat, joiden on tarkoitus ohjata työntekijä sopeutumaan uuteen työhönsä niin tehtävien kuin organisaatioon sosialisoitumisen kautta. Ne organisaatiot, joiden katsotaan olevan hyviä esimerkkejä perehdytyksen suorittamisessa, toteuttavat virallisia perehdytysprosesseja. Perehdytys voi edetä organisaatiossa järjestelmällisesti tai se voidaan toteuttaa enemmänkin



umpimähkäisesti. Siinä voi siis olla joko selkeä tavoiteaikataulu tai vaihtoehtoisesti se voi edetä omassa rytmissään ilman selkeää tavoiteaikaa. Selkeän prosessin perehdytyksen toteuttamisessa on todettu lisäävän organisaation tehokkuutta. (Bauer 2010, 2; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007, 709.)

Perehdytyksen voidaan katsoa alkavan jo osana rekryointiprosessia, kun hakijalle annetaan tietoa tästä kyseisestä työtehtävästä ja organisaatiosta (Viitala 2021, luku 3.3). Omana prosessinaan perehdytyksen voidaan katsoa käynnistyvän siitä, mihin rekryointiin päättyessä jäädään (Eklund 2023, 92). Esiperehdytys käynnistää prosessin rekryointipäätöksen jälkeen jo ennen työntekijän virallista ensimmäistä työpäivää. Esiperehdytys sisältää muun muassa työtarjouksen tekemistä, organisaatiosta lisätiedon tarjoamista, uuden työntekijän aloittamisen tiedottamista organisaation sisäisesti ja ulkoisesti, tervetulopakettien lähettämistä, työhön liittyvien varusteiden hankintaa sekä mahdollisten dokumenttien täydentämistä, jotka työntekijän odotetaan palauttavan ensimmäisenä työpäivänä. Esiperehdytyksen aikana henkilö siis alkaa asteittain tulemaan tutuksi organisaation kanssa ja valmistautuu psyykkisesti uuteen työyhteisöön sopeutumiseen. (Kumar 2017, 198; Dávila & Piña-Ramírez 2018, 16.) Esiperehdytyksen toteuttaminen ja se, kuinka hyvin työntekijälle annetaan mahdollisuuksia valmistautua etukäteen, määrittelee sen, miten itse perehdyttämisvaihe tulee onnistumaan (Viitala 2021, luku 3.3).

Ensimmäisen päivän merkitys on uudelle työntekijälle psykologisesti iso. Se, miten hänet otetaan vastaan, luo pohjan koko työsuhteelle. (Viitala 2021, luku 3.3.) Yleisesti ensimmäisen päivän osalta tarkoituksena on saada uudelle organisaatiossa aloittaneelle työntekijälle muodostumaan perusajatus siitä, miten asiat juuri tässä organisaatiossa tehdään. Lisäksi jo ensimmäisenä päivänä on mahdollisuus saada uusille työntekijöille muodostumaan ylpeyden tunne siitä, että he saavat työskennellä juuri tässä organisaatiossa. (Gable, Gino & Staats 2013, 23.) Työntekijän aloitukselle ja ensimmäiselle päivälle työyhteisössä tulisi olla muotoiltuna selkeä aikataulu. Se, että työntekijän aloittamisesta on tiedotettu olennaisia osapuolia, helpottaa työntekijän aloittamista, samoin kuin tarpeellisten työvälineiden valmiina olo heti ensimmäisenä päivänä. Palautekeskustelun käynnistäminen heti ensimmäisenä päivänä liittyen työntekijän kokemuksiin työssä aloittamisesta, mahdollistaa perehdytyksen kehittämisen ja mahdollisten korjaavien toimenpiteiden toteuttamisen. (Sibisi & Kappers 2022.) Ensimmäisestä päivästä alkaen, jatkuen ensimmäisen viikon ajan, uudelle työntekijälle tulee selkeytyä muun muassa organisaation missio ja visio, toimintaa ohjaavat politiikat ja henkilöstöedut. Ensimmäisen päivän ja viikon kantavana teemana on se, että työntekijälle muodostuu tervetullut olo. (Kumar 2017, 198.) Sillä, miten työntekijä otetaan vastaan ja toivotetaan tervetulleeksi, on nimittäin suuri merkitys jatkon kannalta ja sen ymmärtäminen on esihenkilöille oleellista (D'Aurizio 2007, 228).

Kun perehdytys etenee, pitää työntekijälle onnistua luomaan selkeä kuva siitä, mitä häneltä odotetaan suhteessa kyseisen työn tehtävänkuvaukseen. Sen lisäksi tiimiin tutustuttaminen ja säännöllinen palaute prosessin aikana on osa perehdytyksen etenemistä. Perehdytyksen ei tule loppua siihen, kun perinteiset paperityöt on saatu hoidettua ja työntekijälle on annettu katsaus organisaation historiaan, vaan sen tulisi sisältää paljon muutakin niin coachingin ja mentoroinnin mahdollisuuksista henkilöstöön tutustuttamiseen. (Kumar 2017, 198–199.) Perehdytyksen voidaan katsoa päättyvän, kun perehdytettävä itse kokee, ettei sille ole enää tarvetta. On huomioitava, että tästäkin eteenpäin jatkuu osaamisen kehittäminen eli suoriutumisen johtaminen. (Viitala 2021, luku 3.3.) Työntekijän ei siis tule perehdytyksen päättymisenkään jälkeen jäädä yksin näiden teemojen osalta.

Perehdytysprosessin kestäessä keskimäärin 90 päivää, on huomioitava, että uuden työntekijän täyden potentiaalin saavuttamisen katsotaan usein vaativan keskimäärin kahdeksan kuukautta (vaihteluvälin ollessa noin kolmen ja kahdentoista kuukauden välillä) (Sibisi & Kappers 2022; Mota 2016, 4). Tämä tulee huomioida perehdytysprosessin seuranta ja arviointia suunniteltaessa. Perehdytys osuukin ajallisesti ensimmäisen kuuden kuukauden aikaikkunaan, jolloin 90 prosenttia työntekijöistä tekee päätöksen, jäävätkö he yritykseen vai eivät (Gupta, Bhattacharya, Sheorey & Coelho 2018, 62).

Perehdytystä suunniteltaessa tulisi aina huomioida tavoitteet eli mitä perehdytyksellä toivotaan organisaatiossa saavutettavan ja millaisilla mittareilla näitä perehdytyksen tavoitteiden toteutumisia mitataan. Mittareiden tulee olla suoraan yhteydessä tavoitteisiin ja ne voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä. Perehdytyksen aikana työntekijän toivotaan oppivan ja omaksuvan organisaation arvot ja toimimaan niiden mukaisesti. Tätä kautta pyritään sopeuttamaan yksilö organisaatioon mahdollisimman nopeasti ja onnistuneen perehdytyksen kautta mahdollistaa työntekijän onnistuminen työtehtävissään. (Sibisi & Kappers 2022; Cable, Gino & Staats 2013, 23–24.) Henkilöstöjohtamisen käytänteenä perehdytyksen tavoitteena on olla yksi tapa strategian toteuttamiselle ja toimia organisaation tavoitteiden saavuttamisen mahdollistajana (Eklund 2023, 25.)

Perehdytyksen tavoitteena on luoda selkeät odotukset ja kommunikoida uusien työntekijöiden kanssa. Tavoitteiden, odotusten, tehtävien ja vastuiden selkeästi esittäminen on merkityksellistä, sillä niiden kautta luodaan pohja työtyytyväisyydelle. (Mota 2016, 4; Bowers, Thal & Elshaw 2023, 167.) Samalla kun työntekijälle muodostuu kuva siitä, mitä kyseisessä organisaatiossa arvostetaan, miten organisaatiossa toimitaan ja miten asiat kuuluisi tehdä, antaa vuorovaikutteisesti toteutettu perehdytys organisaatiolle mahdollisuuden oppia uudelta työntekijältä (Eklund 2023, 37).

Perehdytysprosessin aikana organisaation tulee siis olla avoin vastaanottamaan uutta tietoa. Tämän perehdytettävältä saadun tiedon pohjalta on mahdollista muokata toimintatapoja ja hyväksyä mahdollinen uuden työntekijän tuoma muutos. Perehdytyksen aikana tulee tukea vuorovaikutusta ja mahdollistaa kysymysten esittäminen. (Eklund 2023, 23.)

## **2.2 Perehdytystä tukevat materiaalit ja toimintatavat**

Perehdytyksen toteuttamista ja sen onnistumista voidaan tukea erilaisilla tavoilla. Koko perehdytyksen onnistumisen pohjalla vaikuttaa sen suunnitelmallisuus eli perehdytys suunnitelman muodostaminen. Suunnitelman kautta on tarkoitus vastata kysymyksiin: kuka on vastuussa, mitä perehdytyksessä tulee käsitellä, milloin ja missä järjestyksessä asioita käsitellään ja miten näitä asioita tuodaan perehdytettävälle esiin. (Eklund 2023, 74–77.)

Suunnitelman tukena voi toimia perehdytyskirjanen. Godinho, Reis, Carvalho & Martinho (2023, 11–12, 18–19) esittävätkin artikkelissaan perehdytyskirjansen merkityksen tapana jäsentää uudelle työntekijälle tärkeät dokumentit ja arkea ohjaavat politikot. Perehdytyskirjanen toimii uudelle työntekijälle dokumenttina, joka tarjoaa vastaukset tyypillisimpiin uusien työntekijöiden esittämiin kysymyksiin. Rakenteeltaan kirjansen tulisi sisältää johdon tervehdys, organisaation esittely huomioiden eri näkökulmat (visio, missio, historia, strategia, johtamisen käytänteet), organisaation osastojen esittely, eettiset periaatteet, työntekijöiden vastuut ja oikeudet, työsuhteeseen liittyvät edut sekä tietoa esimerkiksi toimistotarvikkeiden sijainnista ja intranetistä. Se voisi sisältää rakenteen ensimmäiselle päivälle ja työsuhteen alussa täytettäville dokumenteille. Sen avulla voidaan fasilitoida HR-osaston työskentelyä ja mahdollisesti vähentää sitä ahdistuksen ja jännityksen määrää, jota uusi työntekijä kokee kohdatessaan uuden organisaation.

Perehdytystä voidaan tukea lisäksi tarkistuslistoja hyödyntämällä. Näiden voidaan nähdä olevan hyödyllisiä työkaluja niin esihenkilöille kuin HR:lle. (D'Aurizio 2007, 228.) Erilaiset tarkistuslistat auttavat varmistamaan, että sovitut asiat tulevat käsiteltyä. Lisäksi ne edesauttavat perehdytyksen tasalaatuisuutta, kun perehdytystä käynnistettäessä ei joka kerta aloiteta tyhjästä rakentamaan näkemystä ja listaa perehdytettävistä teemoista. (Eklund 2023, 75.) Ensimmäisen viikon ajalle ennakkoon rakennettu lukujärjestys tai suunnitelma päivien etenemiselle sen sijaan auttaa uutta työntekijää valmistautumaan uudessa työssä aloittamiseen ja perehdytykseen sekä luo tälle aloitukselle selkeän rungon (Eklund 2023, 177).

Perehdytystä voidaan tukea kirjallisen dokumentaation lisäksi sen aikana toteutettavilla toimintatavoilla, kuten perehdytyskeskusteluilla. Nämä perehdytyskeskustelut tulisi olla ennalta sovittuja sekä aikataulutettuja ja näin lisätä suunnitelmallisuutta. Niiden avulla on mahdollista

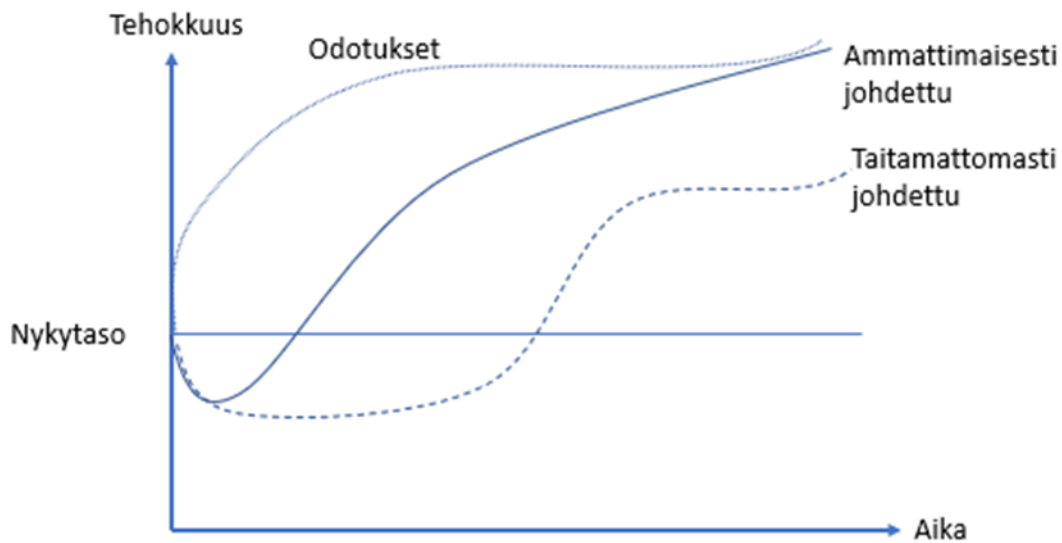
seurata ja analysoida perehdytyksen toteutumista ja arviointia sekä tarjota rakenne molemminpuolisen palautteenannon tueksi. (Eklund 2023, 108.)

### **2.3 Perehdytyksen onnistuminen ja seuraukset**

Onnistuneen perehdytyksen voidaan katsoa koostuvan prosessista, tuesta ja seurannasta. Prosessi itsessään käynnistyy jo rekrytointivaiheessa eli ennen kuin työntekijää on edes palkattu organisaatioon. (D'Aurizio 2007, 228.) Onnistuneen perehdytyksen kautta työntekijälle mahdollistuu oman panoksensa antaminen yrityksen menestymiselle (Sten & Christiansen 2010). Perehdytyksen onnistumisen taustalla voidaan tunnistaa teemoja esimerkiksi siitä, että päämäärä on pidetty mielessä sen toteuttamista suunnitellessa ja että perehdytystiimistä on luotu monialainen (Sibisi & Kappers 2022). Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttaa lisäksi se, mahdollistaako perehdytysprosessi uudelle työntekijälle muodostuvan sellaisia kokemuksia, joiden pohjalta hyödyllisten suhteiden luominen onnistuu (Stein & Christiansen 2010).

Perehdytyksen onnistumisen esteenä voi olla useita eri tekijöitä. Esimerkiksi se, että työntekijälle tarjotaan tietoa liikaa kerrallaan tai että tietoa tarjotaan epäjärjestelmällisesti voi estää omaksumisen ja lisätä uuden työntekijän kokemaa stressiä ja epävarmuutta. Oikea-aikaisesti annettu tieto sopivissa osissa sen sijaan tukee perehtymisen onnistumista. (Caldwell 2016, 51-52.)

Uuden työntekijän palkkaaminen on aina muutos organisaatiossa. Muutokselle on ominaista, että se aiheuttaa aina hetkellisen häiriön organisaation toiminnalle ja laskee hetkellisesti organisaation tehokkuutta. Se, miten hyvin perehdytyksen toteuttamisessa onnistutaan, vaikuttaa siihen kuinka paljon tehokkuus laskee ja kuinka nopeasti se taas saadaan palaamaan (Kuva 2). (Eklund 2023, 30.)



Kuva 2. Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (mukaillen Eklund 2023, 30)

Onnistuneella perehdytyksellä on tunnistettu useita positiivisia seurauksia ja vaikutuksia (Kuva 2). Onnistuneen perehdytyksen kautta työntekijöiden on todettu olevan sitoutuneempia ja tehokkaampia, heidän on tunnistettu kokevan enemmän itsevarmuutta tehtävässään, ja he ovat suoriutuneet yleisesti paremmin (Sibisi & Kappers 2022). Sen kautta voidaan laskea epätoivottua vaihtuvuutta ja muodostaa kulusäästöjä, sillä rekrytoiminen maksaa aina rahaa ja toisaalta vaikuttaa kulurakenteeseen sen kautta, mitä nopeammin uudesta työntekijästä muodostuu tuottava osa organisaatiota (Stein & Christiansen 2010). Kulusäästöjä voidaan saavuttaa onnistuneen perehdytyksen avulla virheiden ja uudelleen tekemisen välttämisen kautta, kun työntekijä opastetaan tekemään alusta asti asiat oikein ja toimintatapojen mukaisesti (Surakka & Laine 2011, 152). Sen, miten työntekijä otetaan vastaan ja toivotetaan tervetulleeksi, on todettu olevan yhteydessä myös yrityksen vaihtuvuuslukuihin (D'Aurizio 2007, 228).



Kuva 3. Perehdytyksen positiiviset vaikutukset (mukaillen Bauer 2010, 2)

Epäonnistuneessaan perehdytyksellä sen sijaan voi olla negatiivisia vaikutuksia ja seurauksia. Epäonnistuneen perehdytyksen kautta uudelle työntekijälle voi muodostua alhaisempi itsevarmuus omassa roolissaan ja kuten jo onnistuneen perehdytyksen seurauksissa tuli esille, huonosti hoidettu perehdytys usein johtaa henkilön heikompaan sitoutumisasteeseen kohti organisaatiota ja tätä kautta korkeampaan valmiuteen vaihtaa organisaatiosta toiseen, mikäli tällainen mahdollisuus avautuu. (Sibisi & Kappers 2022.) Huonosti hoidettu perehdytys siis muodostaa työntekijälle negatiivisen kokemuksen, joka sitten johtaa tähän todennäköisyyteen jättää yritys jopa jo hyvin lyhyen ajan jälkeen (Kumar 2017, 199). Tutkimuksessa onkin todettu, että jopa neljännes uusista työntekijöistä lopettaa yrityksessä ensimmäisen vuoden aikana (Mota 2016, 4).

Huonoon perehdytyskokemukseen voi johtaa liian lyhyt perehdytysohjelma (Sibisi & Kappers 2022). Tutkimuksessa on tullut esille, että monet yrityksistä eivät hyödynnä parhaita käytänteitä kuten perehdyttämisen budjetoimista, mentoroinnin ja coachingin hyödyntämistä osana perehdytysten toteuttamista, selkeiden odotusten asetantaa tai jatkuvaa kommunikointia uusien työntekijöiden kanssa kartoittaakseen työtyytyväisyyttä. Näiden laiminlyönnillä nähdään tutkimuksessa olevan merkittäviä taloudellisia merkityksiä, sillä rekrytoinnin käynnistäminen uudelleen, mikäli työntekijä lopettaa lyhyen ajan sisällä, maksaa aina rahaa eikä tällöin edellisen rekrytoinnin kustannuksillekaan saada vastinetta. (Mota 2016, 4.)

## **2.4 Perehdytyksen vastuut, seuraaminen ja palautteen antaminen**

Perehdytyksen vastuut lähtevät työturvallisuuslaista. Laki edellyttää työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijälle on annettu riittävät tiedot työpaikan turvallisuustekijöistä. Lisäksi työnantajan vastuulla on huolehtia, että huomioiden yksilölliset erot ammatillisessa osaamisessa ja työkokemuksessa sekä muissa henkilökohtaisissa edellytyksissä, työntekijä saa riittävän perehdytyksen itse työhön, sen olosuhteisiin, siellä käytettäviin menetelmiin sekä turvallisiin tapoihin suorittaa työtä. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/778.)

Organisaatiossa perehdytyksestä ei voi olla vastuussa ainoastaan henkilöstöhallinto vaan sen toteutuksessa henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden tulee toimia yhdessä ja määritellä selkeästi vastuiden jakautuminen eri osapuolien välillä (D'Aurizio 2007, 228; Kumar 2017; 198).

Perehdytyksen tarkistuslista toimii hyvin perehdytyksen seurannassa ja toisaalta vastuiden selkeyttämisessä niin esihenkilöille kuin HR:lle (D'Aurizio 2007, 228). Perehdytyksen ei tulisi olla vain irrallinen ja muusta toiminnasta erillinen prosessi, vaan sen tulisi sitoutua organisaation muuhun toimintaan (Kumar 2017, 198). On varmistettava, että perehdytys toteuttaa organisaation strategiassa määritellyjä suuntaviivoja (Eklund 2023, 25). Perehdytyksen vastuiden jakautumisen osalta esihenkilön on kuitenkin oleellista tunnistaa se, ettei esihenkilönkään tarvitse pyrkiä perehdyttämään kaikkea itse. Esihenkilöiden tulee delegoida tehtäviä relevanteille osapuolille,

mutta pitää samalla itsellään hallussa kokonaiskuva siitä, miten perehdytys etenee ja koordinoida perehdytyksen etenemistä säännöllisesti. (Suurakka & Laine 211, 153.)

Perehdytyksessä esihenkilön tarjoamalla tuella on suuri merkitys. Sanonta siitä, että työntekijät eivät jätä työtään vaan esihenkilönsä, onkin hyvin totta. (D'Aurizio 2007, 229.) Esihenkilön sitoutuminen ja aktiivinen rooli perehdytysprosessin aikana johtaa Harvard Business Reviewn toteuttaman gallupin tulosten perusteella todennäköisemmin parempaan perehdytyskokemukseen. Olisikin tärkeää, että perehdytysprosessissa esihenkilön suorittamia hallinnollisia tehtäviä pyrittäisiin minimoimaan ja valmentavaan perehdytysotteeseen sekä ryhmäytymiseen käytettävää aikaa mahdollistettaisiin enemmän. Vaikka esihenkilö ei ole vastuussa perehdytyksestä yksinään, voidaan hänen vastuullaan katsoa olevan sen varmistaminen, että pohja yhteyksien muodostamiselle uudessa tehtävässä toimivalle mahdollistuu, esimerkiksi määrittelemällä sidosryhmät ja muodostamalla nimilistoja. (Sibisi & Kapper 2022.)

Työnantajapuolen vastuiden lisäksi työntekijällä itselläänkin on kuitenkin vastuu oman perehdytyksensä onnistumisesta. Toimimalla aktiivisena osallistujana prosessissa uusi työntekijä voi nopeuttaa omaa sopeutumistaan ja organisaation kulttuurin, arvojen ja toimintatapojen oppimista. Tätä sopeutumista ja oppimista helpottaa se, mikäli työntekijä hakee säännöllisesti palautetta omasta suoriutumisestaan ja pystyy sen kautta tarkentamaan itselleen organisaation toimintatapoja sekä toimintakulttuuria ja tarpeen mukaan mukauttamaan omaa toimintaansa näiden avulla ja mukaisesti. Kun uusi työntekijä etsii itse aktiivisesti tietoa ja esittää kysymyksiä, hän samalla viestii muulle organisaatiolle halustaan tulla osaksi yhteisöä ja ymmärtää sen toimintaa ohjaavat normit ja säännöt. (Bauer & Erdogan 2011, 53–54.) Organisaatioon sopeutumisessa on kuitenkin merkityksellistä myöskin se, millaista tietoa uusi työntekijä pyrkii hakemaan. Siihen, miten aloitteellinen uusi työntekijä on tiedonhaussa, vaikuttavat niin yksilön luonteenpiirteet, organisaation toiminnalle ja perehdytykselle luoma viitekehys sekä se, millaisia perehdytyksen ja sosiaalistamisen taktiikoita yritys hyödyntää uuden työntekijän aloittaessa työskentelyn. (Klein & Heuser 2008, 291, 293–294.) Tämä yksilöllisten eroavaisuuksien luoma vaikutus olisi hyvä huomioida perehdytyksen suunnittelussa.

Pitkänen (2010, 100–102) esittääkin pro gradu -tutkielmassaan perehdyttämisen ja perehtymisen vuoropuheluna. Tutkimuksensa perusteella hän esittää, että sekä organisaatio että uusi työntekijä voivat toimia perehdyttämisen prosessin aikana niin perehdyttäjänä kuin perehdytettävänä. Työntekijällä saattaa olla sellaista tietoa ja osaamista, joka on organisaatiolle erittäin arvokasta ja jota halutaan hyödyntää. Tämä uuden työntekijän tuore tapa katsoa organisaation toimintatapoja ja aikaisempien kokemusten tuoma näkemys tulisivat hyödyntää mahdollisimman hyvin ja kaksisuuntainen perehdytysprosessi on yksi keino tämän toteuttamiseksi. Näin toteutettu

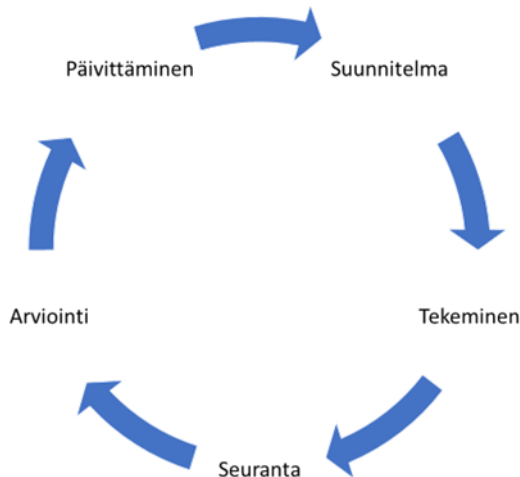
perehdytys huomioi yksilön paremmin sekä mahdollistaa uuden työntekijän vahvemman sitoutumisen organisaatioon. (Eklund 2023, 37–38.)



Kuva 4. Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (mukaillen Eklund 2023, 37)

Perehdytystä tulisi seurata ja arvioida säännöllisesti. Vain näin voidaan varmistaa, että henkilö ymmärtää, miten hän on onnistunut vastaamaan tavoitteisiinsa ja oppii organisaation tavoille. Oleellista perehdytyksen seurannan ja arvioinnin osalta on kuitenkin antaa uudelle työntekijälle itselleen mahdollisuus tuoda esille se, miten perehdytys ja työ itsessään on vastannut hänen omiin odotuksiinsa. (D'Aurizio 2007, 229.) Näin voidaan perehdytyksen aikana tehdä mahdolliset tarvittavat tarkennukset ja muutokset sekä tarjota juuri tälle henkilölle sopiva kokonaisuus (Sibisi & Kappers 2022; Eklund 2023, 107). Perehdyttämisen seuranta lähteekin siis suunnitelman mukaisesta toiminnasta, jota seurataan ja arvioidaan yhdessä perehdytettävän kanssa. Yksilöllisen perehdytysprosessin mahdollistaminen edellyttää mahdollisuutta seurannan ja arvioinnin kautta päivittää suunnitelmaa (kuva 5). (Eklund 2023, 119.)





Kuva 5. Perehdytyksen seurannan sykli (mukaillen Eklund 2023, 119)

Jo kappaleessa 2.4. mainitut perehdytyskeskustelut ovat olennainen osa perehdytyksen seuranta. Nämä perehdytysprosessin aikana käydyt esihenkilön ja uuden työntekijän välillä käytävät keskustelut kertovat osapuolille tärkeää tietoa perehdytyksen etenemisestä ja antavat mahdollisuuden arvioida mahdollisia muutostarpeita. (Eklund 2023, 120.)

Perehdytyksen seurannassa korostuu palautteen antaminen puolin ja toisin (Eklund 2023, 37–38). Palaute tulee kuitenkin antaa oikein, jotta se voi olla hyödyllistä. Edes positiivinen palaute ei auta vastaanottajaa, mikäli sen merkitys ei ole selkeä tai se ei vaikuta uskottavalta. Toisaalta negatiivinen palaute ei ole lähtökohtaisesti huono asia, vaan oikein annetun negatiivisen palautteen kautta työntekijän suoritus voi parantua. Korjaavan palautteen antaminen ei ole aina helppoa, mutta palautteen kautta voidaan selkeyttää toiselle osapuolelle näkemystä hänen osaamisestaan ja kyvyistään suhteessa tehtävän vaatimuksiin. Palautteenannossa voi kuitenkin huomioida muutamia perussääntöjä, joiden avulla sen antaminen voi olla helpompaa. Näitä sääntöjä ovat esimerkiksi se, että palautteen antamisen tulee perustua haluun olla avuksi, se tulee antaa suoraan henkilölle, jota se koskee ja sen tulisi pysyä faktoissa ja toiminnan seurauksien kuvaamisessa. (Kirwan 2013, 117–118.)

Perehdytysprosessi kestää keskimäärin 90 päivää, mutta uuden työntekijän potentiaalin saavuttaminen vaatii kuitenkin keskimäärin kahdeksan kuukautta (Sibisi & Kappers 2022; Mota 2016, 4). Näin ollen perehdytyksen seuraamisen ja arvioinnin tulisi olla pitkäjänteistä ja systemaattista toimintaa. Perehdytyksen aikana ja sen lopussa sen onnistumista tulisikin seurata ja arvioida suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin (Sibisi & Keppers 2022).

### 3 Perehdytys ja yksilö

Samalla, kun työntekijän halutaan oppivan organisaation arvot ja toimimaan niiden mukaisesti, on kuitenkin pohdittava, onko kestävä tapa tämän toteuttamiseen se, että työntekijä noudattaa arvoja työpaikalla niin sanotusti epäaidolla tavalla eli ei koe niitä omikseen (Cable ym. 2013, 23–24).

Perehdytystä voidaan toteuttaa joko niin, että kaikki käyvät lävitse samanlaisen polun tai niin, että se poikkeaa eri henkilöillä toisistaan, riippuen siihen vaikuttavista tekijöistä (Bauer ym. 2007, 709). Usein perehdytys toteutetaan edelleen hyvin geneerisenä eli siinä ei juurikaan huomioida työntekijän tasoa, kokemusta tai muita tekijöitä (Stein & Christiansen 2010).

Perehdytyksen yksilöllistäminen luo mahdollisuuden vastata juuri kyseisen yksilön tarpeisiin. Työntekijälle tulisi tarjota hänelle mukautettu perehdytys ja kokemus, huomioiden uuden työntekijän rooli ja yksilölliset tarpeet. Tätä kautta on mahdollista lisätä uuden työntekijän kokemaa arvostuksen ja tuen saamisen tunnetta. Lisäksi mukautuksen kautta on mahdollista varmistaa, että juuri yksilön tarvitsema tieto ja koulutus tulee huomioitua perehdytysprosessin aikana. (Patel & Mohanty 2023, 44–46.) Perehdytyksen yksilöllistämässä on huomioitava mitkä ovat juuri tämän perehdytettävän työntekijän yksilölliset ominaisuudet. Eli millaisia tietoja, taitoja, vahvuuksia, arvoja yms. kyseisellä henkilöllä on. (Eklund 2023, 126.)

Vaikka perehdytyksessä huomioitaisiin yksilöllisyys, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, että perehdytystä toteutetaan suunnittelemattomasti. Yksilöllisenkin perehdytyksen taustalla vaikuttaa organisaation näkemys siitä, mitä perehdytyksen tulee sisältää ja mitä sen toteuttamisella tavoitellaan. (Eklund 2023, 128.) Yksilöllisyyden huomioimista perehdytyksen toteutuksessa olisi mahdollista kuitenkin vahvistaa esimerkiksi henkilökohtaiseen identiteettiin liittyvien teemojen vahvemman huomioimisella ja tätä kautta tukea työntekijöitä vahvemmin tuomaan esille omat yksilölliset näkemyksensä ja vahvuutensa työssä heti ensimmäisestä päivästä alkaen. Tutkimus on osoittanut, että tämän tavan hyödyntämisen avulla työntekijät epätodennäköisemmin irtisanoutuivat ensimmäisen kuuden kuukauden aikana verrattuna niihin työntekijöihin, joille perehdytyksessä hyödynnettiin vahvemmin perinteisempää organisaatiolähtöisempää perehdytystä (Cable ym. 2013, 23–25.) Guptan ja kumppaneiden (2018, 75) tutkimuksessa osoitettiin työntekijöiden todennäköisyyden lopettaa organisaatiossa olevan alhaisempi silloin, kun he kokivat perehdytyksen huomioivan henkilökohtaisen identiteetin. Tällaisen lähestymisen kautta saattaisi mahdollistua vahvemmin yksilön vahvuuksien ja potentiaalain aito ja kokonaisvaltainen hyödyntäminen. Yksilön identiteetin korostamisella organisaation identiteetin sijaan voidaan saavuttaa positiivisia vaikutuksia tehokkuuteen, rohkaista työntekijän omien vahvuuksien hyödyntämiseen ja mahdollistaa itsensä ilmaisu. Tämän kautta työntekijän kokemaa

merkityksellisyiden tunnetta on mahdollista vahvistaa ja sitä kautta saavuttaa työntekijän parempi viihtyvyys organisaatiossa. (Eklund 2023, 126.)

Miten henkilökohtaiseen identiteettiin panostava perehdytys sitten eroaa perinteisemmästä organisaatiolähtöisestä perehdytyksestä? Hyvänä esimerkkinä eroavaisuudesta on tapa miten perehdytyksessä puhutaan esimerkiksi organisaation arvoista ja organisaatiossa työskentelystä eli onko keskustelu enemmän perehdyttäjävetoista ja keskittyy arvojen läpikäymiseen ja sen esille nostamiseen, miksi organisaatiossa on niin hyvä työskennellä (perinteisempi perehdytysmalli) vai tuodaanko keskustelussa enemmän esiin, miten organisaatiossa työskentely mahdollistaa työntekijöille itsensä ilmaisun ja yksilöllisten mahdollisuuksien luomisen (Cable ym. 2013, 26).

Yksilön identiteettiä voidaan ottaa huomioon perehdytyksessä joko hajottamalla tai vahvistamalla. Hajottamisella pyritään siihen, että henkilö jättää oman identiteettinsä ja henkilökohtaiset ominaisuutensa enemmän taka-alalle ja ottaa tilalle organisaation tapoja toimia. Toisaalta vahvistamisen kautta voidaan pyrkiä ottamaan yksilön ominaisuudet ja vahvuudet huomioon ja keskittyä niiden kehittämiseen. Vahvistamisessa yksilön osaaminen, kokemus ja persoonallisuus nähdään mahdollisuutena ja koetaan, että organisaatiossa olisi mahdollisuuksia niiden hyödyntämiseen. Vahvistamisen on tutkimuksissa todistettu antavan positiivisen vaikutuksen yksilön kokemukseen oman työnsä merkityksellisyydestä. (Eklund 2023, 83.)

Jo perehdytysuunnitelmaa tehtäessä tulisi pohtia kenelle tätä tehdään eli huomioida yksilöllisyys. Uudesta työntekijästä on mahdollista oppia asioita jo ennen aloitusta, jonka avulla perehdytystä on mahdollista mukauttaa jo ennakkoon. Tärkeää on kuitenkin mahdollistaa suunnitelman mukauttaminen sen toteutuksen aikanakin, yksilön tarpeiden mukaisesti. (Eklund 2023, 77–78.) Tehtäväkuva muodostamisenkaan ei tulisi olla liian tiukasti raamitettua. Yksilöllisten ominaisuuksien ja vahvuuksien huomioiminen osana tehtäväkuvan mukauttamista auttaa tukemaan työntekijää siinä, miten tuoda omat yksilölliset vahvuudet työssä esille. (Eklund 2023, 127.)

### **3.1 Työntekijäkokemus**

Työntekijäkokemus on laaja käsite ja siihen vaikuttaa hyvin moni asia (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1). Työntekijäkokemus terminä pohjautuu ajatukseen siitä, että työntekijät asiakkaiden tavoin muodostavat mielipiteen organisaatiosta. Yksinkertaisimmillaan kuvattuna työntekijäkokemus koostuu siitä, mitä työntekijät työssään kokevat ja miten nämä kokemukset saavat heidät tuntemaan. Johtaakseen työntekijäkokemusta organisaation tulee perehtyä siihen, mistä se kyseisessä organisaatiossa muodostuu eli millainen kokemus työntekijöillä on ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. (Armstrong & Taylor 2020, 345–346.)

Työntekijäkokemus muodostuu vuorovaikutuksessa ja sen avulla voidaan parhaimmillaan erottautua muista työnantajista, lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja saada hyötyä liiketoiminnalle. Hyvä työntekijäkokemus nimittäin laskee henkilöstökustannuksia, kun paremmin voivat työntekijät ovat tuottavampia ja vaihtuvuus laskee. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1.) Työntekijäkokemuksella on siis merkitystä ja tutkimuksessa osoitettiin, että positiivisen työntekijäkokemuksen omaavien työntekijöiden sitoutuneisuusaste oli kuusitoista kertaa korkeampi kuin huonon työntekijäkokemuksen omaavien työntekijöiden. He olivat tämän lisäksi kahdeksankertaa motivoituneempia pysymään yrityksessä. (Emmet, Komm, Moritz & Schultz 2021, 1.)

### **3.2 Miten työntekijäkokemus rakentuu perehdytyksessä**

Työntekijäkokemus rakentuu eri vaiheissa työntekijän matkaa työntekijäksi ja työntekijänä – myös osana perehdytystä (Emmet ym. 2021, 6). Tutkimustuloksissa on todettu, että perehdytyksellä on merkittävä rooli työntekijäkokemuksen muodostumisessa (Patel & Mohanty 2023, 39). Kun työntekijä aloittaa uudessa organisaatiossa, hän kokee monia tunteita ahdistuksesta stressiin ja epävarmuuteen. Näiden tunteiden taustalla on yksilön pohdinta siitä, mitä hän tulee uudessa työssään kohtaamaan, miten organisaation muut ihmiset tulevat reagoimaan hänen aloitukseensa ja millainen organisaatio todellisuudessa on tai miten esihenkilö tulee arjessa toimimaan, kenen kanssa uusi työntekijä tulee työskentelemään ja esimerkiksi se, missä eri tilat työpaikalla sijaitsevat fyysisesti. (Godinho ym. 2023, 3; Armstrong & Taylor 2020, 361.) Perehdytyksellä on siis merkitys työntekijäkokemuksen muodostumisessa, sillä perehdytys luo pääsääntöisesti ensivaikutelman työpaikasta uudelle työntekijälle ja sen kautta mahdollistuu positiivinen alku tälle uudelle työsuhteelle (Bowers ym. 2023, 164; Armstrong & Taylor 2020, 361). Hyvin toteutettu perehdytys parantaa organisaation työnantajamielikuvaa (Stein & Christiansen 2010).

Perehdytyksen tulisi siis tarjota työntekijälle positiivinen kokemus. Tämä voi toteutua esimerkiksi personoimalla prosessia kyseisen työntekijän kannalta soveltuvammaksi. Perehdytysprosessin kautta rakennetaan pohja työntekijäkokemuksen muodostumiselle ja tähän vaikuttaa esimerkiksi se, miten tehokkaasti tämä uuden työntekijän perehdyttäminen on toteutettu. (Patel & Mohanty 2023, 45; Armstrong & Taylor 2020, 346.) Perehdytysprosessin kehittäminen kannattaa, mikäli työntekijöitä halutaan sitouttaa ja parantaa henkilöstön pysyvyyttä. Kuitenkin Harvard Business Reviewn toteuttama gallup osoitti, että vain 12 prosenttia työntekijöistä koki organisaationsa tekevän hyvää työtä uusien työntekijöiden perehdytyksessä. (Sibisi & Kappers 2022.)

Perehdytyksen tulisi olla vuorovaikutteista ja opittua ja vielä jäljellä olevaa opittavaa arvioida sen aikana säännöllisesti (Surakka & Laine 2011, 154). Vuorovaikutteisuuden ja osallistamisen kautta voidaan tukea positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumista – työntekijän tulee kokea

mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin teemoihin (Armstrong & Taylor 2020, 346). Kommunikointi uusien työntekijöiden kanssa on oleellista työtyytyväisyyden mittaamisen mahdollistamiseksi (Mota 2016, 4). Kun työntekijä kokee olonsa tervetulleeksi ja arvostetuksi, mahdollistuu hänelle organisaatioon kuulumisen tunteen muodostuminen (Patel & Mohanty 2023, 45).

## 4 Perehdytysmallit

Perehdytyksen tueksi on luotu useita erilaisia malleja vastaamaan siihen, miten organisaatioiden tulisi perehdytystä lähestyä ja lähteä rakentamaan. Tässä työssä esittelen Bauerin 4C:n mallin sekä *Inform-Welcome-Guide* (IWG) -mallin. Lisäksi teen yhteenvedon näiden mallien sisällöstä ja muodostan näistä kahdesta mallista työtäni tukevan yhdistelmän haastattelukysymysten pohjaksi.

### 4.1 4C:n malli

Bauer (2010) on luonut perehdytykselle 4C:n -mallin, joka kuvaa perehdytyksen neljää toisistaan eroavaa tasoa, niin sanottua perehdytyksen rakennuspalikkaa. Näiden palikoiden hyödyntämistä kautta Bauer katsoo organisaation jakautuvan kolmelle eri tasolle. Neljä C:tä ovat *compliance* eli vaatimustenmukaisuus, *clarification* eli selkeyttäminen, *culture* eli kulttuuri ja *connection* eli yhteyksien luominen (Bauer 2010, 2).

Vaatimustenmukaisuus on Bauerin mallin alin taso, jossa odotetaan uudelle työntekijälle käytävän läpi toimintaa ohjaavat politiikat, säännöt ja määräykset eli ne pakolliset toimet, joita perehdytyksessä on toteutettava. Tähän tasoon sisältyvät niiden laitteiden ja käyttöoikeuksien järjestäminen, jotka työn suorittamiseen vaaditaan. Taso täyttyy usein luonnollisesti, koska yrityksen toiminnan pyörittäminen vaatii tämän tason täyttymistä. (Bauer 2010, 2; Bauer s.a.; Bauer 2013a, 2.)

Selkeyttämisen tasolla työntekijälle luodaan ymmärrys työtehtävänsä sisällöstä ja siitä, mitä häneltä työssään odotetaan. Koska uudet työntekijät palkataan aina johonkin tehtävään, on olennaista, että he ymmärtävät tehtävän sisällön. Tiimien menestymisen kannalta on oleellista, että odotukset ja rakenne ovat kunnossa ja selkeitä kaikille osapuolille. Kun työntekijä saa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa selkeyden työtehtävästä, muodostuu hänestä lyhyemmässä ajassa tuottava ja tehokas työntekijä. (Bauer 2010, 2; Bauer s.a.; Bauer 2013a, 2.)

Kun henkilölle saadaan selkeytettyä työtehtävän sisältö, hänelle muodostuu rohkeutta riskinottoon ja kysymysten esittämiseen sekä mahdollisuuksia oppia lisää työstä. On kuitenkin tärkeää pyrkiä muodostamaan realistinen kuva työtehtävästä jo niin rekrytointivaiheessa kuin itse perehdytysprosessin aikana. Selkeyttämisen tasolla siis käytännössä pyritään tarjoamaan vastauksia kysymyksiin kuka, mitä, missä ja milloin suhteessa kyseiseen työtehtävään ja siinä suoriutumiseen. (Bauer 2013a, 3–4.)

Kulttuurin taso sisältää sen, miten työntekijä omaa ymmärryksen esimerkiksi organisaatiossa voimassa olevista normeista, arvoista ja symboleista. Taso ottaa huomioon epäviralliset normit ja

niiden viestinnän. Kulttuurin ymmärtämisen ja alakulttuurien tunnistamisen kautta mahdollistuu työntekijän menestyminen pitkällä tähtäimellä. (Bauer 2010, 2; Bauer s.a.; Bauer 2013a, 3.)

Yhteyksien luomisen tasolla viitataan uuden työntekijän luomiin tarvittaviin suhteisiin ja verkostoihin työn suorittamisen tueksi. Tällä tasolla työntekijälle muodostuu turvallisuuden tunne ja hän tulee vahvemmin osaksi yhteistyötä, kysyy kysymyksiä ja kokeilee uusia asioita. (Bauer, 2010, 2; Bauer s.a.) Tason teemojen kautta voidaan nähdä positiivisia vaikutuksia työntekijän työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä työntekijän aikomuksiin jättää organisaatio. Käytännön tasolla organisaatio voi tukea suhteiden ja verkostojen muodostumista esimerkiksi nimeämällä uudelle työntekijälle tukihenkilön ja yleisesti varmistamalla, että tarvittavien yhteyksien luomista tuetaan systemaattisesti. (Bauer 2013b, 5.)

#### 4.2 4C-mallin kolme strategista tasoa

Organisaatiot kuuluvat pääsääntöisesti kolmeen eri joukkoon sen perusteella, millä tasolla ne hyödyntävät perehdytysprosessissaan edellä mainittuja neljää rakennuspalikkaa (taulukko 1). Perehdytyksen tasot kuvaavat rakennetta, jossa edellisen tason ehtojen on toteuduttava, jotta seuraavalle tasolla voidaan nousta. (Bauer 2010, 3.) Bowers ja muut (2023, 166) löysivät tutkimuksessaan tukea hypoteesilleen, jossa he esittivät, että korkeammalla 4C-mallin tasolla toteutettu perehdytys lisää yksilön sitoutumista organisaatioon sekä työn imua. Yhteyksien ja sisäisen verkoston luomisen perehdytyksen aikana nähtiin luovan lisäarvoa uusille työntekijöille. Kulttuurin ja yhteyden tasoilla tarjottu tieto ja tuki on syvällisempää kuin kahdella alemmalla tasolla, joten työntekijöille on mahdollisuus muodostua vahvempi luottamus työssä suoriutumisen tueksi. Tämä tutkimustulos vahvistaa Bauerin mallin hyödyllisyyttä osana perehdytyksen kehittämistä.

Taulukko 1. Bauerin kolme perehdytyksen tasoa (mukaillen Bauer 2010, 3)

| Perehdytyksen strateginen taso | Vaatimustenmukaisuus | Selkeyttäminen | Kulttuuri  | Yhteyksien luominen |
|--------------------------------|----------------------|----------------|------------|---------------------|
| 1. Passiivinen                 | KYLLÄ                | OSITTAIN       | VÄHÄN / EI | VÄHÄN / EI          |
| 2. Korkea potentiaali          | KYLLÄ                | KYLLÄ          | OSITTAIN   | OSITTAIN            |
| 3. Proaktiivinen               | KYLLÄ                | KYLLÄ          | KYLLÄ      | KYLLÄ               |

Ensimmäinen taso on passiivisen perehdyttämisen muoto, jossa organisaatio kattaa vaatimustenmukaisuuden tason vaatimukset ja saattaa sen lisäksi tarjota osia selkeyttämisen tasosta (roolin selkeyttämisestä). Tällä tasolla perehdytys nähdään enimmäkseen tehtävälisan mukaisten teemojen toteuttamisena. Passiivinenkin perehdytys voi sinänsä olla toimivaa, mutta siinä on kuitenkin puutteita järjestelmällisyyden osalta. Kun vaatimustenmukaisuuden ja selkeyttämisen tasojen lisäksi perehdytykseen otetaan mukaan osia kulttuurin ja yhteyksien luomisen tasoista, nousee korkean potentiaalinen perehdytyksen tasolle. Proaktiivisen perehdytyksen tasolle nouseminen edellyttää erona edelliseen vielä sitä, että kulttuurin ja yhteyksien luomisen tasoja toteutetaan systemaattisesti. (Bauer 2010, 3–4.)

### 4.3 Inform-Welcome-Guide -malli

*Inform-Welcome-Guide* -malli (IWG-malli) eli suomeksi Tiedota-Toivota tervetulleeksi-Opasta -malli kuvaa nimensä mukaisesti perehdytyksen toimien linkittyvän näihin kolmeen vaiheeseen. Tiedottaminen on laajin osa perehdyttämistä ja se sisältää siis kaikki ne tavat, joilla organisaatio pyrkii tarjoamaan uudelle työntekijälleen tietoa. Tiedottaminen voidaan jakaa kolmeen alakategoriaan, jotka ovat kommunikointi, resurssit sekä kouluttaminen. Kommunikaation keinoja voi olla niin yksisuuntaiset kuin vuorovaikutteiset tiedon jakamisen keinot oppaista kyselytunteihin. Resursseilla taas tarkoitetaan sitä, että materiaalit ja tuki ovat uusien työntekijöiden käytettävissä ja saatavilla. Resurssit kuitenkin edellyttävät sitä, että uusi työntekijä itse tekee aloitteen niiden saamiseksi / löytämiseksi. Kolmantena kouluttamisella viitataan esimerkiksi virallisiin perehdytystilaisuuksiin. (Klein & Heuser 2008, 318–319.) Tavoitteena näillä toimilla on saada uusi työntekijä ymmärtämään se, mitä kyseisessä tehtävässä toimimiseen vaaditaan (Frögéli, Jenner & Gustavsson 2023, 3.) Tervetulleeksi toivottaminen sisältää ne toimet, joiden avulla uudelle työntekijälle pyritään luomaan tervetullut olo työsuhteen alkaessa. Toimien kautta pyritään vastaamaan yksilön tunnepuolen tarpeisiin, tarjoamaan yksilölle mahdollisuuksia tavata muita työyhteisön jäseniä ja tätä kautta tukea uuden työntekijän sosiaalisten suhteiden kehittymistä. Opastamiseen liittyvät taas ne teemat ja yksilöllinen tuki, joilla uutta työntekijää pyritään opastamaan tehtävässään eli joiden avulla tuetaan yksilön muuttumista organisaation jäseneksi. (Frögéli ym. 2023, 3; Klein&Heuser 2008, 318.) IWG-malli ja esimerkkejä sen tasojen toteutuksesta on kuvattu taulukossa 2.

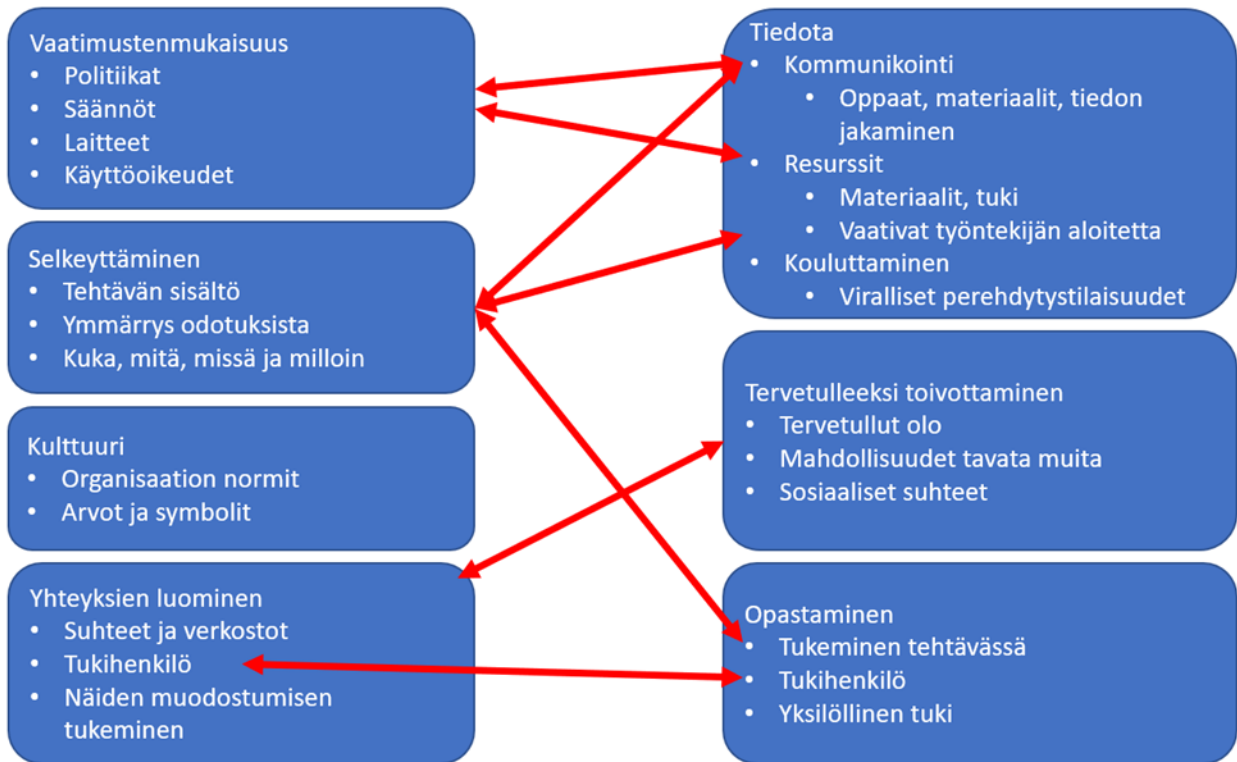


Taulukko 2. IWG-malli (mukaillen Klein &amp; Heuser 2008, 318-319)

|                                                  | Alatasot      | Kuvaus                                                                                                                                                                       | Esimerkkejä toimista                                                                           |
|--------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Inform /</i><br>Tiedottaminen                 | Kommunikointi | Tiedon, materiaalien ja kokemusten jakaminen uusille työntekijöille niin yksisuuntaisten kuin vuorovaikutteisten keinojen kautta.                                            | Perehdytysoppaat<br>Uusien työntekijöiden kyselytunnit                                         |
|                                                  | Resurssit     | Materiaalit ja tuki uusien työntekijöiden käytettävissä.                                                                                                                     | Oma osionsa uusille työntekijöille organisaation sivuilla.                                     |
|                                                  | Kouluttaminen | Suunnitellut toimet oppimisen tueksi.                                                                                                                                        | Viralliset perehdytystilaisuudet.                                                              |
| <i>Welcome /</i><br>Tervetulleeksi toivottaminen |               | Toimet, joiden avulla yksilölle mahdollistuu muiden organisaation jäsenten tapaaminen ja sosiaalisten suhteiden muodostaminen. Uuden työntekijän saapumisen "juhlistaminen". | Suunniteltuja toimia tapaamisten järjestämiseksi.<br>Tervetuloosoitto johdolta.                |
| <i>Guide /</i><br>Opastaminen                    |               | Yksilöllisen tuen tarjoaminen uudelle työntekijälle.                                                                                                                         | Tukihenkilö-malli, jossa uusi työntekijä saa itselleen nimetyn kokeneemman työntekijän tueksi. |

#### 4.4 Perehdytysmallien vertailu

4C-malli ja IWG-malli ovat sisällöltään hyvin samansuuntaisia. Kuvassa 6 on esitetty molempien mallien keskeinen sisältö ja kuvattu miten mallien teemat vastaavat toisiaan.



Kuva 6. 4C-mallin ja IWG-mallin vertailu (Klein & Heuser 2008, 318–319; Bauer 2010)

Molemmissa malleissa korostuu materiaalien tärkeys eli työntekijälle tulee esitellä organisaation toimintaa ohjaavat politiikat, säännöt ja jakaa tieto organisaation toimintatavoista. Erona 4C-malliin korostetaan IWG-mallissa kuitenkin työntekijän oma-aloitteisuuden merkitystä tiedon etsinnässä. Organisaatioilla on tänä päivänä politiikkoja ja dokumentteja erittäin laajasti, joten onkin oleellista, että tarvittavat materiaalit ovat selkeästi saatavilla yksilölle myös tämän itsenäisen tiedon haun tueksi. Tämä työntekijän aloitteellisuuden korostaminen IWG-mallissa tuo esille myös perehdytyksen vuorovaikutteisuutta, jonka myös Eklund (2023, 23) koki olevan yksi tärkeimmistä tuettavista teemoista perehdytyksen aikana.

Tukihenkilön nimeäminen ja tämän henkilön rooli perehdytykselle on tunnistettu molemmissa malleissa. 4C-mallissa tukihenkilö tuodaan enemmän esille yhteyksien luonnin kautta, kun taas IWG-mallissa korostetaan kokeneemman työntekijän nimeämistä uuden työntekijän opastamisen tueksi. Tukihenkilömalli nähdään molemmissa malleissa keinona tukea perehdytystä ja mahdollisuutena nostaa perehdytys vähimmäistason yläpuolelle.

Työyhteisöön integroitumisen osalta IWG-mallissa nostetaan enemmän esille juuri aloittamishetken sosiaalistamiseen liittyviä teemoja eli sitä, miten työntekijä otetaan vastaan. Yhteyksien luominen nähdään kyllä 4C-mallissakin korkeatasoisen perehdytyksen edellytyksenä, mutta juuri ensimmäistä työpäivää ja työsuhteen aivan alun toimia korostetaan IWG-mallissa enemmän. Viimeisenä nostona mallien vertailussa voidaan ottaa esille perehdytystilaisuudet, jotka ovat IWG-mallissa tiedota-otsikon alla. Koen, että ne osuvat paljolti samoihin teemoihin, kuin 4C-mallissa kuvatut tavat yhteyksien luomisen tukemisessa. Virallisten perehdytystilaisuuksien kautta työntekijälle on mahdollista muodostua tunne kuulumisesta organisaatioon laajemminkin kuin oman lähimmän työyhteisön osalta.

#### **4.5 Yhteenveto ja kehittämistyön malli**

Tämän opinnäytetyön kannalta relevanttia on erityisesti 4C- ja IWG-mallit, joihin pohjautuen tätä työtä varten on muodostettu yksinkertaistetumpi malli (kuva 7). Kevennetyn mallin on tarkoitus kuvata perehdytyksen teemat jaettuina teoreettisen tason teemoihin ja sosiaalistumisen tason teemoihin. Yksinkertaistetun mallin avulla tavoittelen sitä, että tunnistettavat kehityskohteet kehityshankkeen toteuttamisen aikana olisi selkeästi jaettavissa joko teoreettisiin tai sosiaalistumisen teemoihin. Näin niiden jalkauttaminen ja konkreettinen prosessin päivittäminen olisi organisaatiolle selkeämpää. Tavoitteena on kuitenkin esitellä työn lopputuloksena tuotettava kehitysmalli organisaation johdolle, jolloin sen tulee sekä perustua teoriaan ja tunnistettuun tarpeeseen, että olla samanaikaisesti riittävän selkeä ja suoraviivainen.

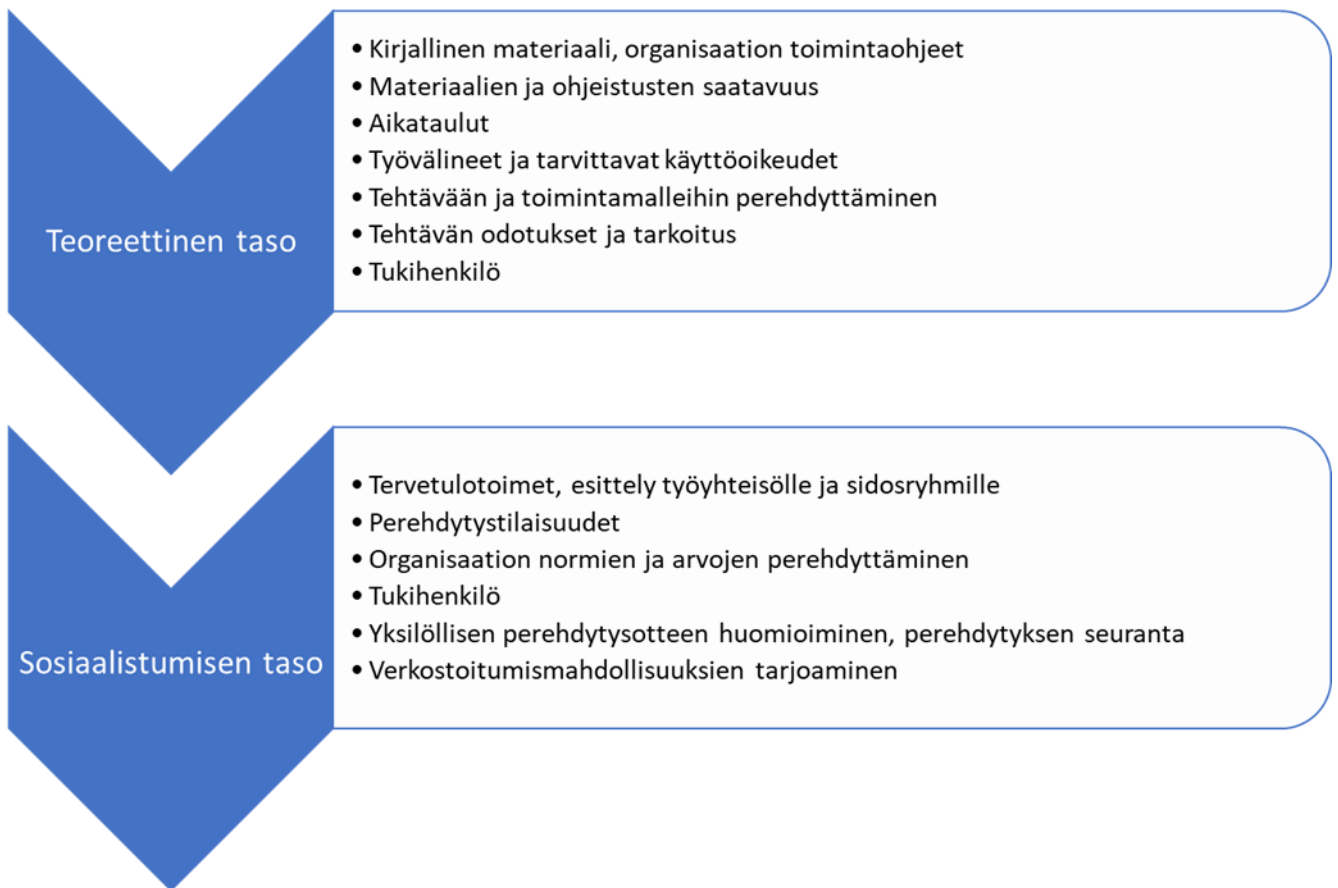
Teoreettisen tason teemoissa korostuu kirjallisen materiaalin merkitys, aikataulut, käytännön työvälineiden hankinta, perinteinen tehtävänkuvaan liittyvä perehdytys ja tukihenkilön tuki tehtävään liittyvissä teemoissa. Sosiaalistumisen tason teemoissa taas korostuu enemmän ne toimet, joilla teoreettisen tiedon ja osaamisen lisäksi tuodaan uudelle työntekijälle tietoon organisaation sosiaaliseen toimintaympäristöön vaikuttavia normeja ja arvoja. Tasossa yhdistyy yksilön sosiaalistaminen tervetuloitotusten toteutuksen, työyhteisöön sitouttamisen, yksilöllisen perehdytysotteen ja verkostomahdollisuuksien tarjoamisen teemojen kautta. Tukihenkilö on mainittuna sosiaalistumisenkin tasolla, sillä tukihenkilöllä on teoreettisen tuen tarjoamisen lisäksi rooli myös sosiaalistumisen tukemisessa.

4C- ja IWG-mallin lisäksi kehittämistyön pohjaksi luodun mallin rakentamisessa hyödynnettiin muutakin tämän opinnäytetyön kannalta relevanttia tietoperustaa. Teoreettisen tason alla mainittavan kirjallisen materiaalin alle linkittyä vahvasti tarkistuslistojen hyödyntäminen perehdytyksen tukena. Niiden tavoitteena, kun on edesauttaa sovittujen asioiden läpikäyntiä, perehdytyksen tasalaatuisuutta ja sen suunnitelmallisuutta. Aikataulutuksen osalta taas korostuu ensimmäisen viikon päivien etenemisen kuvaamisen merkitys uuden työntekijän aloitusta

helpottavana tekijänä. (Eklund 2023,177.) Sosiaalistumisen tason alla mainittavaan yksilöllisen perehdytysotteen huomioimiseen vastaavasti linkittyy vahvasti perehdytyksen seuranta.

Seurannalla on ratkaiseva rooli perehdytyksen onnistumiselle, sillä sen avulla varmistetaan henkilön saama ymmärrys ja organisaation tapojen sisäistäminen (D'Aurizio 2007, 229). Seuranta ja arviointi on kuitenkin edellytys sille, että perehdytystä voidaan jo sen aikana tarkentaa tai muuttaa, jotta sen kautta voidaan tarjota juuri kyseiselle perehdytettävälle sopiva kokonaisuus ja tukea tätä kautta yksilöllistä perehdytysprosessia (Sibisi & Kappers 2022; Eklund 2023, 107, 119).

Tällä yksinkertaistetulla mallilla pystytään tutkimuksen toteuttamisen aikana hakemaan vastausta siihen, missä suhteessa kehityskohteissa korostuu teoreettiset ja rakenteelliset teemat ja missä suhteessa sosiaalistumiseen liittyvät organisaatioon sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen rakentumisen teemat.



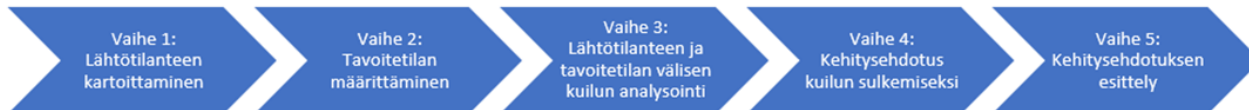
Kuva 7. Työn pohjalla käytettäväksi luotu malli

## 5 Kehittämishanke

Tämän työn tavoite on selvittää kohdeorganisaation perehdytysprosessin nykytilanne tarkemmin, määrittellä tavoitetila ja luoda kehitysehdotus. Opinnäytetyöprosessin aikana on siis tarkoitus saada aikaan analyysi nykytilan ja tavoitetilan välillä sekä selkeä ymmärrys siitä, mitä materiaaleja ja toimenpiteitä vaatii nykytilasta tavoitetilaan pääseminen. Työn aikana tavoitellaan vastauksia tutkimuskysymyksiin:

- Kysymys 1 – Mikä on kohdeorganisaation perehdytysprosessin tämänhetkinen toimivuus?
- Kysymys 2 – Mikä on kohdeorganisaation tavoitetila perehdytysprosessille?
- Kysymys 3 – Miten kohdeorganisaation perehdytysprosessia tulisi kehittää?

Davila ja Piña-Ramírez (2018, 52) esittävät teoksessaan viisiportaisen mallin perehdytysprosessin kehittämiseksi (kuva 8). Malli alkaa lähtötilanteen kartoittamisesta, etenee tavoitetilan määrittämiseen ja tämän kautta näiden välisen kuilun analysointiin. Analysoinnin kautta päästään rakentamaan ehdotus siitä, millä toimenpiteillä nykytilasta on mahdollista siirtyä tavoitetilaan ja tämän esittämiseen organisaation johdolle. Tämän työn kehittämisprosessi seuraa mukailleen tätä viiden kohdan kehittämismallia.



Kuva 8. Perehdytysprosessin kehittämisen vaiheet (mukaillen Davila & Piña-Ramírez 2018, 52)

### 5.1 Kohdeorganisaation nykyinen perehdytysprosessi

Kohdeorganisaation nykyisen perehdytysprosessin kuvaaminen pohjautuu kirjoittajan omaan kokemukseen organisaation perehdytysprosessista vastaavana henkilönä, auditoinneissa esiintulleisiin poikkeamiin sekä organisaatiossa olemassa olevaan perehdytysmateriaaliin ja -ohjeistuksiin. Perehdytysprosessin omistajana organisaatiossa on HR-päällikkö. HR ei kuitenkaan ole aktiivisesti mukana kaikissa perehdytyksissä, lähinnä vain ylempien toimihenkilöiden perehdytyksessä

Organisaatiossa on käytössä perehdytyksen tarkistuslista HR-järjestelmässä. Lista on kaikille aloittaneille ja työtehtäville sama. Sitä ei myöskään ole personoitu organisaatiolle sen jälkeen, kun siitä on HR-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä tehty ensimmäinen versio. Tarkistuslistan lisäksi organisaatiossa ei ole käytössä geneerisiä perehdytysprosesseja eri toiminnoille tai työtehtäville.

Jotkut osastot tai toiminnot ovat saattaneet luoda omia perehdytyslistojaan ja mallejaan. Pääsääntöisesti perehdytyksen toteutus on hyvin paikallista tekemistä, vaikka sitä ylätasolla ohjaakin tämä HR-järjestelmästä löytyvä perehdytyksen tarkistuslista.

Organisaatiossa on käytössä perehdytyksen seurantakeskustelut, joita on tarkoitus toteuttaa neljä perehdytyksen aikana ja kirjata keskustelut HR-järjestelmään. Järjestelmä lähettää automaattisesti muistutukset keskusteluiden käymisestä esihenkilölle, kun työsuhteen alkamisesta on kulunut määrätty ajanjakso. Perehdytysprosessin voidaan organisaatiossa lähtökohtaisesti katsoa kestävä koeajan loppuun, sillä seurantakeskustelut on määritetty koeajan keston perusteella.

Tervetuloitoimiin liittyen organisaatiolla on olemassa uuden työntekijän paketti, jossa jaetaan organisaation uuden työntekijän opas yhdessä muutaman organisaation logotuotteen ja ergonomiohjeistuksen kanssa. Oppaasta ei ole kerätty palautetta ja se on tehty hyvin työnantajälähtöisesti. Seuraavaan painokseen organisaation on tarkoitus toteuttaa päivityksiä tämänkin kehittämishankkeen tulosten perusteella. Yleisiä uusien työntekijöiden perehdytystilaisuuksia ei ole hyödynnetty organisaatiossa, mutta niiden mahdollisuuksista ja niiden toteutuksesta on käyty alustavia keskusteluja.

Perehdytysten seurannan tueksi organisaatiolla on käytössään perehdytyskysely, jonka linkki lähtee uudelle työntekijälle koeajan päätyttyä automaattisesti sähköpostilla organisaation HR-järjestelmästä. Vastausprosentti kyselyyn on kuitenkin hyvin alhainen ja saatua tietoa ei ole systemaattisesti hyödynnetty organisaatiossa. Kyselylinkki ei myöskään tavoita kaikkia uusia työntekijöitä, koska kaikilla ei ole organisaation sähköpostiosoitetta. Organisaatio on kiinnostunut perehdytysprosessiin liittyvistä kokemuksista, mutta prosessin rakentaminen on jäänyt vaiheeseen.

## **5.2 Kohdeorganisaation perehdytyksen tavoitetila**

Kohdeorganisaation toimintakäsikirjassa on määritelty, että perehdytys suoritetaan uusille työntekijöille ja se suunnitellaan hyvin ennen henkilön aloitusta. Perehdytys on nostettu esiin myös osana työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmädokumentaatiota, jonka mukaan työntekijöiden on aina oltava perehdytettyjä niin työtehtäviin kuin työhön liittyviin vaaratekijöihin. Kohdeorganisaation tavoitteena on, että jokainen työntekijä tutustuu tiettyihin dokumentteihin ja politiikkoihin jo työ sopimuksen allekirjoituksen yhteydessä. Lisäksi organisaatio on sitoutunut tiettyjen verkkoalustalla toteutettavien koulutuksien kirjaamiseen uusille työntekijöille – työtehtävästä riippuu koulutusten määrä ja laatu.

Uuden työntekijän halutaan kokevan itsensä tervetulleeksi ja sitä tukee ennakkovalmistelut esimerkiksi työvälineiden, käyttöoikeuksien ja organisaation tiedottamisen osalta. Työntekijälle on oleellista tarjota laaja ja laadukas perehdytys, jonka aikana huomioidaan myös riittävä tuen

tarjoaminen. Tavoitetila linkittyykin vahvasti HR-järjestelmän perehdytyksen tarkistuslistan teemoihin. Organisaatio odottaa, että määritellyt teemat tulee käytyä lävitse uuden työntekijän kanssa ja perehdytysprosessissa määritellyt toimet suoritetaan. Suunnitelmallisuus parantaa huomattavasti perehdytyksen laatua ja optimoi ajankäyttöä. Se on myös nostettu perehdytyksen prosessikuvauksessa omaksi vaiheekseen, joten perehdyttäjien odotetaan panostavan suunnitteluvaiheeseen.

### **5.3 Kehittämishankkeen lähestymistapa ja aineiston hankintamenetelmät**

Koska tämän työn tavoitteena on selkeyttää kohdeorganisaatiolle sen nykyisen perehdytysprosessin toimivuus ja luoda ehdotus sen kehittämiseksi, on sopiva valinta lähestymistavaksi tapaustutkimus, joka on soveltuva lähestymistapa juuri silloin, kun tavoitteena on ymmärtää kehittämisen kohdetta syvällisesti ja luoda uusia ehdotuksia sen kehittämiseksi. Tapaustutkimuksen kautta on mahdollista vastata tämän työn tavoitteeseen ja sen kautta voidaan varmistaa, että työn aikana kehittämisen kohteena olevasta aiheesta saadaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.) Tapaustutkimus vastaa kohdeorganisaation kehittämistyölle asettamiin odotuksiin saada nimenomaisesti vahva ja syvä ymmärrys siitä, miten yrityksen perehdytysprosessi ja sen toimivuus koetaan tällä hetkellä organisaatiossa. Tapaustutkimuksen kautta voidaan usein vastata juuri esimerkiksi ”miten” tai ”miksi” -kysymyksiin (Ojasalo ym. 2014, 53), joten tämäkin tukee tavan sopivuutta tälle kehittämistyölle. Lisäksi lähestymistavan valintaa tukee se, että tapaustutkimuksessa on usein vain yksi tutkimisen kohde, tässä tapauksessa kohdeorganisaatio, ja siinä ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan kyseistä tapausta tutkitaan sen omasta näkökulmasta ja huomioimalla siihen liittyvät paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä yhteydet. (Ojasalo ym. 2014, 53.) Näiden tekijöiden valossa tapaustutkimus on oikea lähestymistapa suhteessa tämän työn tavoitteisiin.

Tapaustutkimuksen toteuttaminen edellyttää aineiston hankintaa. Tämän työn tavoitteiden kannalta haastatteluiden kautta eteneminen on toimiva menetelmä, sillä niiden avulla kehittämisen kohteesta on mahdollista saada hyvinkin nopeasti hyvinkin syvällistä tietoa (Ojasalo ym. 2014, 106). Kohdeorganisaatiossa jo käytössä oleva perehdytyskysely ei ole vastannut tarpeeseen esittää jatkokysymyksiä ja tarpeen tullen tarkentaa vastauksia. Koska tavoitteeseen pääseminen edellyttää mahdollisuutta esittää jatkokysymyksiä ja tarkentaa vastauksia sekä tarpeen mukaan tiettyä vastausten puristamista ulos haastateltavasta, sopii tähän työhön parhaiten puolistrukturoitu haastattelu. Sen mahdollistama kysymysten järjestyksen ja sanamuotojen vaihtaminen sekä tarvittaessa kysymysten yli hyppääminen tai uuden tarpeellisen kysymyksen lisääminen tukee tavoitteen saavuttamista (Ojasalo ym. 2014, 108). Lisäksi se korostaa ihmisten tulkintoja asioista (Tuomi & Sarajärvi 2018).

## 5.4 Kehittämishankkeen toteutus



Kuva 9. Kehittämishankkeen työsuunnitelma (Ojasalo ym. 2014, 106–111)

Varsinainen kehittämishanke (kuva 9) käynnistyi teoreettisen viitekehyksen rakentamisen ja teoriaperustaan tutustumisen jälkeen. Haastattelurungon rakentamisen tavoitteena oli saada haastattelukysymykset linjaan tutkimuskysymyksiin kanssa, ja sen lisäksi pohjata kysymykset teoriaperustan pohjalta tutkimuksen tueksi muodostettuun malliin. Haastattelurungon rakentamisessa huomioitiin luonnollisesti tieto organisaation olemassa olevasta perehdytysprosessista, jolloin kysymyksiä kautta olisi mahdollista saada juuri kohdeorganisaatiolle hyödyllistä tietoa. Haastatteluiden aikana tavoite oli siis löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin siitä, mikä on kohdeorganisaation perehdytysprosessin tämänhetkinen toimivuus ja miten kohdeorganisaation perehdytysprosessia tulisi kehittää. Haastattelut toteutettiin kahdelle eri kohderyhmälle - perehdyttäjille sekä perehdytettävälle. Näin ollen haastattelurunkoja rakennettiin kaksi, joiden sisältö tuki toisiaan ja tavoitetta. Haastattelujen kautta työssä on tarkoitus muodostaa sellainen aineisto, että johtopäätöksiä tutkimuksen kohteesta voidaan tehdä mahdollisimman luotettavasti (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 5.5.1). Haastattelukysymysten rakentamisen yhteydessä oli tunnistettavissa, että tutkijalla oli ennako-oletus käyttöoikeuksiin liittyvistä kehittämistarpeista.

Haastattelukysymykset pohjautuivat teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin perehdytykseen liittyviin teemoihin sekä organisaation perehdytysprosessin mukaisiin teemoihin.

Haastattelurunkojen (liite 1 ja 2) ensimmäiset versiot olivat laadultaan hyvin eritasoiset.

Perehdytettävien haastattelurunko oli jo ensimmäisen version kohdalla lähempänä lopullista versiota, kun taas perehdyttäjien haastattelurungon kohdalla tunnistettiin vahvemmin



kehitystarvetta. Kummankin haastattelurungon kohdalla oli alussa tunnistettavissa, etteivät ne tukeneet riittävästi laadullisen tutkimuksen tarpeita. Molempia haastattelurunkoja käytiinkin uudelleen lävitse tavoitteena minimoida ”kyllä” ja ”ei” vastausten mahdollisuus eli vahvistaa laadullisen aineiston muodostumista. Perehdyttäjien haastattelurungon osalta nousi lisäksi esille kysymysten liian yleinen taso eli ne eivät kohdentuneet riittävästi juuri haastateltavan omiin toimiin ja tekemiseen, eivätkä näin olleet riittävän henkilökohtaisia. Esimerkkinä voidaan mainita kysymys ”Valmistauduttiinko perehdytyksen toteutukseen ennen työntekijän aloittamista?”, joka päivitettiin muotoon ”Miten valmistauduit perehdytykseen etukäteen ennen työntekijän aloitusta?”.

Laadullista tutkimusta tehtäessä on merkityksellistä pohtia riittävän aineiston kokoa ja huomioida se, mutta samalla pitää mielessään opinnäytetyön rajoitteet ja se ettei aineiston koko ole ainut tekijä sen onnistumisessa. Tarkoituksena ei ole pyrkimys tilastolliseen yleistämiseen vaan tietyn toiminnan ymmärtämiseen. Näin ollen osallistujien valinnassa on oleellista heidän kokemuksensa kyseisestä asiasta ja valintoja ei suoritettu sattumanvaraisesti vaan valinnat pohjattiin tutkimuksen kannalta sopivan joukon rajaamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä tarkoitus on saada tietoa tietyistä tilanteesta ja tällaisessa tilanteessa jo pienemmällä määrällä haastatteluja on mahdollista saada merkittävää tietoa (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 5.2). Haastateltavien valinnassa tavoitteena oli löytää henkilöitä, jotka ovat osallistuneet perehdytysprosessiin joko perehdytettävänä tai perehdyttäjänä edellisen 12 kuukauden aikana. Tätä aikajännettä pidennettiin valintoja tehdessä n. 15 edelliseen kuukauteen, sillä edellisen 12 kuukauden aikana ei ollut riittävän suurta joukkoa, josta valita haastateltavat, huomioiden organisaation valtakunnallisuuden ja useat eri toimipisteet sekä tehtävänkuvat. Haastatteluiden aikana voidaan pyrkiä myös tunnistamaan saturaatiopisteen saavuttaminen eli se hetki, kun haastatteluiden kautta ei enää saada uutta tietoa (Ojasalo ym. 2014, 111). Tämän saavuttaminen edellyttää tietoisuutta siitä, mitä vastauksia aineistosta pyritään saamaan. Saturaatiopisteen saavuttaminen voikin olla perusteltu tapa määritellä aineiston riittävyttä, kun aineistosta haetaan samankaltaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa täydellisen saturaatiopisteen saavuttaminen ei ollut tarkoituksenmukaista, mutta mikäli suunnitellun haastattelumäärän aikana ei olisi saavutettu minkäänlaista samankaltaisuutta, olisi haastateltavien määrän riittävyttä tullut pohtia uudelleen. Haastatteluiden toteutustavaksi valikoitui Teams-yhteys, jolloin ne saatiin nauhoitettua ja Teams tuotti haastatteluista myös tekstitallenteen litteroinnin pohjaksi.

Haastatteluihin valmistautuessa ja niitä toteutettaessa oli olennaista kiinnittää huomiota tutkijan asemaan kohdeorganisaation työntekijänä ja perehdytysprosessista vastaavana henkilönä. Kaikki haastateltavat olivat tutkijalle enemmän tai vähemmän tuttuja jo ennakkoon. Tämä voitiin hyödyntää voimavarana, kun tietty luottamussuhde oli rakennettu jo ennen haastatteluiden

toteuttamista ja samoin keskusteluyhteys oli hyvin avoin asetelman vuoksi. Haastateltavien valinnassa lähtökohtana oli vapaaehtoisuus eli haastateltavilta kysyttiin heidän halustaan osallistua tutkimukseen ja annettiin myös mahdollisuus kieltäytyä. Vain yksi henkilö kieltäytyi haastattelupyynnöstä, kaikki muut henkilöt olivat valmiita osallistumaan. Kaikille haastateltaville korostettiin haastatteluiden luottamuksellisuutta ja sitä, ettei haastatteluiden tuloksia anneta sellaisenaan työnantajalle käyttöön, vaan niistä tehdään yhteenveto kehityshankkeen pohjalle. Haastateltaville korostettiin myös, ettei tuloksissa tuoda esille kuka haastateltavista on nostanut mitään teemoja esille.

Haastattelut toteutettiin neljän viikon aikana ja sekä perehdyttävien että perehdyttäjien haastatteluja käytiin samanaikaisesti. Haastatteluiden aikana tutkija oppi nopeasti, mitkä kysymykset vaativat toistoa tai niin sanotusti tiedon kaivamista ja joiden osalta ensimmäiseen ”en tiedä” tai ”ei nyt tule oikein mieleen” vastaukseen ei tullut tyytyä. Haastatteluiden aikana korostui vaikenemisen taito. Hiljaisissa hetkissä oli olennaista, ettei haastattelija täyttänyt hiljaisuutta, vaan vaikenemalla antoi tilaa haastateltavan ajatuksien kehittymiselle ja vastauksille. Hirsijärvi ja Hurme (2022, luku 6.4.7) korostivatkin hiljaisuuden merkitystä, sillä usein haastattelijalla saattaa olla tarve täyttää hiljaiset hetket ja se saattaa estää todellisten vastausten saamisen ja ohjata haastateltavia antamaan lyhyempiä vastauksia. Hiljaisia hetkiä syntyy useammin silloin, kun haastateltava joutuu muistelemaan menneisyydessä tapahtuneita asioita. Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli noin 25–30 minuuttia, pisimmän haastattelun kestäessä 43 minuuttia ja lyhyimmän 18 minuuttia. Haastatteluiden keston vaihtelu perustui pääosin eroihin haastateltavien luonteissa, kun toiset haastateltavat vastasivat luonnollisesti pidemmin ja toisten osalta edes jatkokysymysten avulla ei saatu pidempiä vastauksia. On kuitenkin olennaista huomioida, että vaikka haastattelu olisi ollut kestoiltaan lyhyempi, saattoi se tarjota erittäin tärkeää tietoa tutkimuksen kannalta, joten pelkästään haastattelun kesto ei ollut itseisarvo tai tuottanut suoraan parempaa tulosta.

Haastatteluiden toteutuksessa oli oleellista tutkijan reflektiivisyyden toteutuminen. Tutkijan tulee siis tunnistaa se, ettei objektiivisuuden saavuttaminen ole täysin mahdollista ja ymmärtää ne omat ennakkokäsityksensä, joita hänellä on tutkittavaan teemaan liittyen. Välttämätöntä on tämän reflektiivisyyden huomioiminen aineiston keräämisen lisäksi analysoinnin ja tulkinnan vaiheissa. Reflektiivisyyttä ei kuitenkaan tule ylikorostaa. (Juhila s.a..) Haastatteluvaiheessa reflektiivisyys huomioitiin mahdollistamalla hiljaiset hetket ja keskittymällä vahvasti siihen, etteivät jatkokysymykset olisi liian johdattelevia vaan ne muodostettaisiin avoimiksi. Jo aiemmin tässä luvussa mainittu tutkijan vahva ennakkokäsitys käyttöoikeuksiin liittyen olikin olennaista tunnistaa ja huomioida koko prosessin ajan.

Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun tekemisen jälkeen. Litteroinnin pohjana käytettiin Teamsin luomia tekstitalenteita, jotka tuli kuitenkin kirjoittaa puhtaaksi eli korjata virheelliset automaattilitteroinnin kohdat haastattelutallenteen mukaiseksi. Tässä tallennetut haastattelutilanteet katsottiin tarpeellisin osin uudelleen, jotta litteroinnit saatiin vastaamaan totuutta. Kun haastattelut oli litteroitu, oli seuraavana edessä haastatteluiden analysointi, joka toteutettiin teemoittelun avulla. Analysoinnissa käytettiin Ojasalon ja muiden (2014, 110–111) teoksessaan kuvaamaa etenemistapaa, jossa litteroidut haastattelut luettiin aluksi useampaan kertaan lävitse ja lähdettiin etsimään yhteyksiä työssä käytettyyn teoriaperustaan. Tämän jälkeen edettiin teemoitteluun eli etsittiin haastatteluissa olevia asioita ja kokonaisuuksia, jotka tulivat esille useamman haastateltavan kohdalla. Asioita lähdettiin siis ryhmittelemään yhteisten piirteiden mukaan. Analysointi toteutettiin muutaman viikon sisällä haastatteluiden toteutuksesta, jolloin tutkijalla oli vielä suhteellisen tuore muistikuva haastatteluiden sisällöstä ja niiden aikana esille nousseista teemoista. Analysoinnin kautta pystyttiin tunnistamaan tietyt ylätasen tulokset ja teemat, jotka esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 6 Tulokset

Haastatteluiden tulokset esitetään tässä luvussa ensin erikseen omissa alaluvuissaan perehdyttäjien ja perehdytettävien osalta. Sen jälkeen tulokset vedetään yhteen ja nostetaan esille ryhmien väliset yhtäläisyydet sekä eroavaisuudet ja muodostetaan vielä yhteenveto kokonaisuudesta. Näin päästään ensin tarkemmin sisälle molempien ryhmien kokemuksiin ennen kuin siirrytään kokonaisuuden tarkasteluun.

Haastattelut analysoitiin teemoittelun kautta. Lähtökohtana analysoinnille oli päätös siitä, mikä tuloksissa kiinnostaa eli tutkimuskysymysten huomioiminen. Tämän huomioiminen on kriittistä, jotta aineiston analyysin aikana pysytään linjassa tutkittavan asian kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Litteroitua aineistoa lähdettiin purkamaan teema-alueisiin eli tarkasteltiin mitkä aineistossa esiintyvät asiat ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä (Ojasalo ym. 2014, 110).

### 6.1 Perehdyttäjien haastattelutulokset

Haastateltavia perehdyttäjiä oli kuusi kappaletta ja he jakautuivat niin logistiikan, myynnin kuin tukitoimintojen perehdyttäjiin, jolla pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja näkemys perehdytysprosessin toimivuudesta ja sen mahdollisista haasteista. Perehdyttäjien vastauksissa pystyttiin tunnistamaan kuusi pääteemaa, jotka olivat

- käyttöoikeuksien hankinta
- uuden työntekijän toivottaminen tervetulleeksi
- yksilöllinen perehdytys
- suunnitelmallisuus
- perehdytyksen rakenne ja teemat
- vastuun jakautuminen perehdytysprosessissa.

#### 6.1.1 Käyttöoikeuksien hankinta

Jokaisessa haastattelussa nousi esille käyttöoikeuksien hankinta ja nimenomaan haasteet niiden hankinnassa. Logistiikan tehtävissä käyttöoikeuksien kanssa oli kuitenkin tunnistettavissa huomattavasti pienempiä haasteita, kuin sitten myynnin ja tukitoimintojen puolella, jossa käyttöoikeuksien tarve on laajempaa ja päivittäisessä työssä käytettäviä järjestelmiä on enemmän. Perehdyttäjien vastauksissa korostui, että he olivat pyrkineet varmistamaan käyttöoikeudet ennen uuden työntekijän aloitusta ja tätä kautta tekemään työnaloituksesta mukavampaa ja sujuvampaa, mutta kaikkien kohdalla oli ollut vähintään pieniä puutteita tai epäselvyyksiä.

Suurimpana ongelmana perehdyttäjät kokivat sen, että he usein luulivat pyytäneensä oikeat käyttöoikeudet, mutta silti jotain jäi puuttumaan. Perehdyttäjillä ei siis ollut selkeää ohjeistusta, miten pyytää oikeita käyttöoikeuskokonaisuuksia.

Mutta siinäkin tuli hyvää oppia sitten se, että niinku mitenkä näitä IT-asioita pitää avata niin, ei ne yhdellä lomakkeella mene. Että siinäkin olisi pitänyt niinku tietää mitä pyytää, että ne olisi mennyt niinku kerralla maaliin.

Se, että kun joka järjestelmässä on se vähän se oma käyttöoikeusryhmä, niin kyllähän se on esihenkilölle käytännössä täysin mahdotonta.

Se ei ole selkeä, että se on ehkä jos puhutaan käyttöoikeuksista, niin siit pitäisi olla joku selkeä listaus ihan oikeasti, että mitä laittaa.

Sen lisäksi, että perehdyttäjät kokivat epäselväksi käyttöoikeuksien pyytämisen, vastauksissa nousi kahden haastateltavan kohdalla erikseen esille se, että käyttöoikeuksia eri järjestelmiin voi joutua pyytämään usealta eri osastolta. Organisaatiolla ei siis tunnistettu olevan selkeää prosessia, jossa yhdellä lomakkeella saataisiin kaikki oikeudet auki, riippumatta järjestelmästä ja oikeuksien haltijasta.

Tai joku uuden työntekijän paketti, että heti oletuksena on, että myyjät tarvitsee pääsyy raportointiin, traveliin, tiimaan ja näin pois päin, että se tulisi sieltä se paketti jostakin, ettei niitä kaikkia pitäisi yksitellen heittää eri osastoille, niinku avaamiseen jakaa.

Perehdyttäjät siis pyrkivät toimimaan nykyisen prosessin mukaisesti, mutta heidän saavuttamansa lopputulos ei vastannut tarvetta ja aiheutti turhautumista.

### **6.1.2 Uuden työntekijän toivottaminen tervetulleeksi**

Kaikissa haastatteluissa korostuivat ne toimet, joilla perehdyttäjä oli pyrkinyt luomaan uudelle työntekijälle tervetulleen olon. Kaikki perehdyttäjät olivat kertomansa mukaan antaneet uudesta työntekijästä ennakkoon tiedon työyhteisössä. Ensimmäisenä työpäivänä taas perehdyttäjät kertoivat kierrättäneensä uuden työntekijän yksikössä ja esitelleensä tämän kollegoille. Työntekijän tulosta viestimisen ja esittelyn lisäksi, kolmessa haastattelussa nousi esiin se, että kaikki yksikön yleiset normit, toimintatavat ja epäviralliset käytänteet, esimerkiksi kahvi- ja ruokataukoihin liittyen, pyrittiin tuomaan uudelle työntekijälle esiin jo ensimmäisen päivän aikana.

Mä laitan noi kaikki IT-asiat ja avaimet ja kaikki mitä nyt tulee niin ne mä haluan laittaa kuntoon. Että ei ole sellainen kömpelö fiilinki sitten, että kaikkia sähläetään. Että näyttää siltä, että on valmistauduttu.

Eli tavoitteena oli, että tuota, kun työntekijä aloittaa, niin silloin kaikki tarvittavat työvälineet ja oikeudet jo avattuna ja tehtynä.

Useimmassa haastattelussa nousi esille aktiivinen ja säännöllinen keskusteluyhteys ja kuulumisten vaihto perehdytyksen aikana, jonka kautta pyrittiin matalan kynnyksen keskusteluyhteyden muodostumiseen. Lisäksi tuotiin esille tukihenkilömalli, jonka kautta perehdyttäjä koki, että uusi työntekijä pääsee vielä helpommin sisälle porukkaan.

Organisaatiossa ei järjestetä tällä hetkellä yleisiä perehdytystilaisuuksia uusille työntekijöille, mutta haastateltavat kokivat kysyttäessä tällaisten järjestämisessä useita mahdollisuuksia ja hyötyjä niin ryhmäytymisen, laajemman kokonaisuuden hahmottamisen, ymmärryksen laajenemisen kuin johtotason mukana olon näkökulmista. Esille nousi kuitenkin huoli siitä, millä aikajänteellä näitä olisi järkevää järjestää tai miten eri toimenkuvissa toimivien osalta kokonaisuus saataisiin parhaiten toimimaan.

### **6.1.3 Yksilöllinen perehdytys**

Yksilöllisyyden huomioiminen perehdytyksessä nousi kaikissa haastatteluissa jollain tasolla esille. Oli kyse sitten perehdytyksen suunnitteluvaiheesta, perehdytyksen kestosta tai oman perehdytystavan mukauttamisesta, kaikissa haastatteluissa tuli jossakin kohden esille se, miten perehdyttäjä oli huomionnut juuri kyseisen uuden työntekijän perehdytyksen toteutuksessa. Erillistä kysymystä perehdytyksen mukauttamisesta yksilölle ei ollut, joten teema nousi esille muiden kysymysten kautta.

Katson, että minkälainen työntekijä on tulossa ja mitä se on tehnyt aikaisemmin, että mitä kokemusta sillä on.

Mutta sehän elää joka tapauksessa, että vähän riippuu siitä, että miten kukakin niin oivaltaa ja sisäistää asioita.

Ne pystyttiin tavallaan ne ennakkoon tiedostetut haasteet nyt lähinnä sen vähemmän myyntikokemuksen osalta, että sitä on pystytty niinku vahvistamaan ja kehittämään ja se on tunnistettu ne kohdat, mitä siellä pitää ottaa huomioon ja kehittää.

Yksi perehdyttäjä nosti esille haasteen siinä, että perehdyttäjän tulee kyetä katsomaan asioita uuden työntekijän näkökulmasta ja huomioimaan se, että perehdyttäjälle itsestään selvät asiat, voivat olla uudelle työntekijälle aivan uusia. Samankaltaista teemaa korosti toinen perehdyttäjä todetessaan, että kokee tärkeäksi perehdytyksessä sen, että tietoa annetaan uudelle työntekijälle maltillisessa tahdissa, jotta tämä kykenee sen myös sisäistämään. Säännöllisten keskusteluiden merkitys yksilöllisen perehdytyksen kannalta tunnistettiin, sillä keskusteluiden kautta pystyttiin

tunnistamaan perehdytyksen eteneminen ja toisaalta mahdolliset yksilön tarpeet lisäperehdytykselle tai perehdytyksen pidentämiselle alkuperäisestä suunnitelmasta.

#### **6.1.4 Suunnitelmallisuus**

Perehdytyksen suunnitelmallisuus tuli esille kaikissa haastatteluissa organisaation HR-järjestelmässä olevan tarkistuslistan kautta. Perehdyttäjät kertoivat käyttävänsä tarkistuslistaa vahvasti perehdytyksen suunnitteluun ja sen varmistamiseen, että asiat tulisi käsiteltyä.

No Luotsissahan on, siellä ihan tuota siitä työnkuvan aloituksesta lähtien, niin siellähän on eri kuukausitasoille ja sitten on se viimeinen, kun koeaika päättyy, niin sitten vielä se viimeinen osio, missä käydään läpi, että. Ainakin sitä mä käytän perehdytyksessä.

Kyllähän se on hyvä apuväline, se Luotsin niin tota listaus, missä on niin kun uusi henkilö aloittaa meidän talossa, mitä kaikkea pitää huomioida ja mitä pitää käydä läpi.

Useampi perehdyttäjä nosti kuitenkin suunnitelmallisuuteen liittyen esille oman ajankäyttönsä paremman suunnittelun sekä tarkistuslistan vajavaisuuden tehtäväkohtaisen perehdytyksen teemojen osalta. Näiden osalta tunnistettiin, että perehdyttäjän tulee paljolti itse tunnistaa teemoja ja perehdyttäjät kokivat, että näistä teemoista voisi olla mahdollista luoda organisaatiotason dokumentaatiota valmiiksi tukemaan perehdytyksen toteuttamista ja suunnitelmallisuutta. Lisäksi toive tietynlaisen valmiin organisaation aikataulupohjan luomiselle nousi esiin suunnitelmallisuuteen liittyvien kysymysten kohdalla.

Siis kun mäkin nyt aina teen vähän scratchista nyt Excelillä, niin noihan olisi tosi helppoja saada joku tällöinen niinku talon tällöinen allakka.

HR-järjestelmästä löytyvän tarkistuslistan osalta olis siis tunnistettavissa, että kaikki perehdyttäjät hyödynsivät sitä perehdytyksessä. Kuitenkin voitiin todeta, että selkeää rakennetta tai aikataulutusta perehdytyksen toteutukselle tämän tarkistuslistan lisäksi ei suurimmassa osassa tapauksista ollut rakennettu.

#### **6.1.5 Perehdytyksen rakenne ja teemat**

Perehdytyksen rakenteeseen ja teemoihin liittyen perehdyttäjät nostivat esille selkeästi käyttöoikeuksien ohella eniten kehityskohteita ja haasteita. Useampi perehdyttäjä koki, ettei heille ollut täysin selkeää se, mitä materiaaleja ja tietoa uudelle työntekijälle tulisi jakaa tai toisaalta, mistä heidän tulisi nämä materiaalit löytää.

En tiedä, onko jotain semmoista tiettyä linjausta jossain, että täällä kerrottuna, että mistä pystyis just katsoo että tarvitsisi käydä vaikka näitä HR asioita silleen tarkemmin läpi tai jotenkin.

Kai se on varmaa se, että ne löytyisi varmaan hakusanalla, jos tietäisi mikä hakusana se on millä ne löytyy.

Tosiaan minäkään en ole ikinä saanut mitään koulutusta tai mitään opetusta mitenkä niin kun edes ketään pitäisi perehdyttää, että.

HR-järjestelmästä löytyvä tarkistuslistan tunnistettiin olevan se materiaali, joka tällä hetkellä loi organisaation perehdytysprosessille rakennetta ja toi esille teemoja, joita käsitellä perehdytyksessä. Osa perehdyttäjistä nosti kuitenkin esille, ettei tämän lisäksi ollut mitään selkeää rakennetta ja materiaalit on sijoitettu vähän ”sinne ja tänne”, mikä hankaloittaa perehdytyksen toteuttamista.

No siis sieltä Luotsista nyt tietysti löytää sen kaavan, että. Tai sen kaavion, mistä pystyy katsomaan ne mitä mun täytyy ottaa huomioon ainakin ennen kuin työntekijä tulee taloon. Se muistilista juttu ja tota. No mä en ole rehellisesti sanottuna mitään muuta perehdytysohjetta ikinä oikein mistään löytänyt.

Luotsissa nyt on niitä tsekkilistoja, että jos sinne sen kohdan pystyisi linkittämään, että mistä se ohje, dokumentaatio tai ohje nyt löytyykään.

Yhden perehdyttäjän vastauksissa korostui kyseisessä yksikössä luotu vahva oma paikallinen rakenne perehdytyksen toteuttamiselle. Yksikössä oli luotu erilliset dokumentit sekä yleisen perehdytyksen että tehtäväkohtaisen perehdytyksen osalta. Näillä täydennettiin HR-järjestelmän listausta. Toisissa yksiköissä tällaista ei ollut rakennettu, vaan perehdyttäjiltä nousi esiin selkeä toive organisaation luomalle dokumentaatiolle, josta löytyisi sopivaa materiaalia kohdennetusti eri rooleihin. Nykyistä tarkistuslistaa kuvattiin yleistasoiseksi, sillä siinä ei ole mitään kohdennusta, vaan samaa listaa käytetään kaikissa rooleissa. Nykyisen perehdytyksen rakenteen osalta muutama perehdyttäjä totesi lisäksi, että oman yksikön toiminta tulee tutuksi, mutta muu organisaatio ja konsernitaso jää usein vieraammaksi.

#### **6.1.6 Vastuun jakautuminen perehdytysprosessissa**

Lähes kaikki perehdyttäjät nostivat haastatteluissa esille, ettei heille ollut täysin selkeää, miten perehdytysprosessin vastuut organisaatiossa jakautuvat. He tunnistivat kaikki toki oman roolinsa perehdytyksen toteutuksessa lähiesihenkilönä. Kuitenkin perehdyttäjät kokivat, että esimerkiksi eri osastojen osalta ei ole selkeää, tuleeko perehdyttäjän kertoa niistä itse vai voisiko esimerkiksi logistiikan tai talouden puolelta olla muuta perehdytystä esimerkiksi myynnissä aloittavalle uudelle



työntekijälle. Lisäksi tilanteet, joissa uusi työntekijä tulee paikalliseen organisaatioon, mutta hänen tehtävänkuvansa linkittyy valtakunnalliseenkin organisaatioon, koettiin epäselvyyttä vastuiden osalta.

No varmaan ehkä se sitten, että voisi kuvitella, että vähän työtehtävästä riippuen, että ketä siihen on on syytä niinku ottaa, kenen pitäisi perehdyttää nyt sitten mistäkin osastolta. Ja tai mitkä pakolliset osastot kenenkä pitää olla perehdytyksessä mukana.

Perehdyttäminen muun osalta kun meidän osalta täällä tai mun osalta täällä, niin eihän semmoista ihan hirveästi ole taas muuten siinä mukana.

Vastauksista kävi siis ilmi, ettei perehdyttäjiille ollut annettu selkeää opastusta siitä, kenen pitäisi olla mukana perehdytysprosessissa tai miten perehdytys ylipäätään pitäisi toteuttaa.

## **6.2 Perehdytettävien haastattelutulokset**

Perehdytettävien osalta haastateltavia oli kuusi kappaletta, ja hekin jakautuivat eri toimintoihin organisaatiossa. Perehdytettävien osalta haastatteluiden vastaukset olivat huomattavasti kirjavampia ja niiden analysointi oli näin ollen hieman haastavampaa. Perehdytettävien kohdalla vastauksissa korostui vahvasti se, että noin puolella perehdytettävistä oli hyvin vahva tietämys organisaatiosta ja toimialasta jo ennakkoon, joka oli selkeästi vaikuttanut perehdytyksen toteutukseen.

Perehdytettävien haastatteluiden litteroinneista voitiin kuitenkin luokittelemalla nostaa neljä teemaa, jotka korostuivat keskusteluissa erityisesti. Näitä olivat:

- ennakkotiedot ja ensimmäinen työpäivä
- suunnitelmallisuus ja perehdytyksen rakenne
- materiaalit ja tiedon jako
- käyttöoikeudet.

Laajin kokonaisuus korostuneista teemoista oli suunnitelmallisuus ja perehdytyksen rakenne, jonka voidaan nähdä kulkeneen tietynlaisena punaisena lankana läpi haastatteluiden. Se tuli jollain tasolla esille kaikissa haastatteluissa ja monessa haastattelussa se linkittyi jollain tasolla lähes jokaiseen aihealueeseen kysymyksissä.

### **6.2.1 Ennakkotiedot ja ensimmäinen työpäivä**

Jokainen perehdytettävä tunnisti saaneensa paljon tietoa organisaatiosta ja tehtävänkuvasta jo ennen työsuhteen alkua. Tehtävänkuvan osalta oli kuitenkin hieman vaihtelua yksittäisen perehdytettävän osalta, jossa tehtävänkuva oli organisaatiossa osin uusi ja sen vuoksi se selkeytyi

tarkemmin vasta työsuhteen alun jälkeen. Tietoa tehtäväkuvasta ja organisaatiosta oli jaettu niin rekrytointiprosessin aikana kuin palkkauspäätöksen ja aloitushetken välillä. Osa uusista työntekijöistä oli käynyt palkkauspäätöksen jälkeen jopa paikan päällä ”ennakkoperehtymässä” ja oppimassa lisää ensimmäistä työpäivää varten. Yksikään haastateltava ei nostanut esille, ettei todellinen työnkuva yrityksessä olisi vastannut luvattua ja etukäteen annettua kuvausta tehtävästä. Päinvastoin yksittäisissä haastatteluilissa nousi esille enemmänkin yllättyneisyys siitä, että niin sanotut myyntipuheet panostuksista tiettyihin osa-alueisiin aidosti näkyivät arjessakin.

Yrityksestä mä sain mun mielestä niin kuin ihan semmoisen kivan, semmoisen yleisesittelyn silloin haastattelutilanteessa kyllä.

Useampi haastateltava nosti esille, että heistä oli selkeästi kerrottu työyhteisölle ennen aloitusta ja osa oli tavannut organisaation työntekijöitä jo ennakkoon. Ensimmäisenä työpäivänä kaikki haastateltavat oli esitelty yksikössä. Hyvä vastaanotto nousi esille myös, kun perehdytettävät arvioivat perehdytystä kokonaisuutena eli se oli selkeästi jäänyt monella mieleen.

Sitten mä tulin tuohon niin kyllä mut kierrätettiin tuossa kopista koppiin.

Kyllä ihan hemmetin loistava vastaanotto oli nyt.

Sehän on tärkeätä, että on, sulla on paikka ja kone ja niinku tommoiset työvälineet heti kunnossa ja ne oli silloin kyllä.

No pieni jännitys oli ennen kuin tuli tähän, mutta se kyllä raukesi aika äkkiä, että täällä otettiin hyvin vastaan.

Haastateltavat nostivat esille, että ensimmäisenä päivänä tuli tervetullut olo, kun löytyi heti oma työpiste ja työvälineetkin olivat valmiina. Työvälineiden osalta oli tunnistettavissa kuitenkin eroavaisuuksia yksiköiden toimintatavoissa, eli oliko välineet valmiiksi purettu paketeista ja osin jo asennettuna vai aloittiko uusi työntekijä työpisteelle saapumisensa jälkeen purkamaan työvälineitä paketeista.

### **6.2.2 Suunnitelmallisuus ja perehdytyksen rakenne**

Suunnitelmallisuus ja perehdytyksen rakenne oli ylivoimaisesti eniten haastatteluiden vastauksissa esiin tullut teema. Haastateluilissa korostui lähes kaikkien haastateltavien kohdalla useiden eri kysymysten vastauksissa kokemus siitä, ettei perehdytystä ollut koettu suunnitelmalliseksi. Perehdytettävät eivät tunnistanee, että heille olisi tarjottu selkeää tietoa siitä, miten perehdytys tulee etenemään ja toisaalta heillä ei ollut myöskään ymmärrystä siitä, miten perehdytyksen organisaatiossa yleisesti olisi tullut edetä, joten heillä ei ollut mitään mihin omaa perehdytystään peilata. Suunnitelmallisuuden osalta nousi esille myös se, ettei perehdytykselle ollut määritelty

selkeää aikataulua. Haastateltavat kokivat, että jonkinlainen kalenteriaikataulu, tavoiteaikataulu tai aikajana olisi luonut perehdytykselle selkeää rakennetta, vaikka perehdytystä ei olisi mielekästä liian tarkalla tasolla aikatauluttaa. Aikataulut nousi myös esiin, kun kysyttiin millaisena haastateltavat kokevat organisoidun perehdytyksen.

Periaatteessa varmaan osaltaan ihan hyvin valmistautunut. Se, että ei ollut varsinaista, niinku tuntui ainakin ettei ollut mitään ihmeellisempää suunnitelmaa, ollut sitten kumminkaan. Että miten sisään ajetaan.

Siinä olisi ollut vähän semmoista suunnitelmallisuutta parempi olla mukana.

Vaikka pari päivää ennen kun sä oot aloittamassa, että niinku hei ollaan suunniteltu sulle tällainen perehdytysohjelma tai silleen, että olisi vaikka joku aikataulu tai joku semmoinen niinku että.

Sillä lailla vastauksen aina kysymykseen saanut, mutta mitään semmoista selkeätä niin kuin polkua miten tää perehdytys on kulkenut tai olisi pitänyt kulkea, niin semmoista ei ole kyllä ollut missään vaiheessa.

Sitten se, että sä tiedät missä sun pitää olla, mitä sun pitää tehdä. Se tais olla taas siihen suunnitelmallisuuteen.

Organisaatioon tulevien uusien työntekijöiden joukossa on paljon työntekijöitä, joilla on jo jonkin tasoinen ymmärrys tai jopa hyvin vahvakin osaaminen alaan ja yritykseen liittyen. Tällaisia oli useampi haastateltavienkin joukossa. He nostivat haastatteluissa esille tietynlaisen oletuksien tekemisen eli heille oli osin muodostunut perehdytyksen osalta kokemus, että osittain oletettiin asioita ja osaamista ilman tarkempaa selvitystä. Toisaalta kokemus näidenkin perehdytettävien välillä vaihteli vahvasti riippuen siitä, oliko tämän oletuksen rinnalle kuitenkin rakennettu edes jonkinlaista suunnitelmaa perehdytykselle vai oliko perehdytys täysin suunnittelematonta. Kokemus siitä, että perehdytyksessä edettiin tilanteen mukaan ja ”kysy tarvittaessa” -mallilla koettiin yksilöllisen perehdyttämisen toteuttamisena, mikäli rinnalla oli kuitenkin alussa suunnitelmallinen tiettyjen asioiden läpikäynti. Toisaalta, mikäli alussa ei toteutettu suunnitelmallista asioiden läpikäyntiä, niin tilanteenmukainen perehdytys koettiin enemmän negatiiviseksi. Nämä jo aiempaa kokemusta jollain tasolla omaavat työntekijät toivatkin vastauksissan esille, että vaikka toimiala ja yritys olisi jo uudelle työntekijälle entuudestaan tuttu, olisi heidän mielestään hyvä, että organisaatiolla olisi kuitenkin tietty perehdytysprosessin rakenne, yleiset yhteenvedot ja esittelyt, jotka toteutettaisiin kaikille.

Semmoiset asiat käytiin läpi, mitkä on niinku tärkeitä, just nää talon politiikat ja nää.

Se oli niin kuin sekä täysin organisoimatonta että sitten taas sitä kautta meikäläiselle täysin organisoitua, koska se ei ehkä olisi toiminut samalla tavalla ihan kelle tahansa.

Että olisi saanut ne tosiaan, että mikä on muuttunut ja miten osto toimii nykyään ja miten varasto toimii nykyään, että mikä siellä on muuttunut.

Tarkoitin sitä, että olisi ollut semmoinen kokonaisvaltaisempi joku perehdytys, niin olisin pitänyt sitä ihan hyvänä.

En tiedä sitten, että oliko sille mun perehdytykselle sitä ekaa viikkoa lukuunottamatta, ehkä sitten silleen järjestetty paljon aikaa.

Toisaalta, vaikka perehdytyksen suunnitelmallisuudessa koettiin puutteita, ei kenellekään haastateltavista ollut jäänyt yksin jäämisen tunnetta. Perehdytykseen oli kaikissa tapauksissa myös osallistettu lähiesihenkilön lisäksi muita organisaation jäseniä, jopa toiselta paikkakunnalta, mikä sinänsä itsessään on jo tietyn asteista suunnitelmallisuutta. Myös työpisteet oli kaikissa tapauksissa ollut valmiina, mikä loi tunteen siitä, että uuden työntekijän aloitukseen oli valmistauduttu ja sitä kautta ollut tiettyä suunnitelmallisuutta. Kenellekään ei siis ollut muodostunut tunnetta, että heidän aloitustaan ei olisi muistettu tai ennakoitu. Kaikille haastateltaville oli nimetty joko virallisesti tai epävirallisemmin tukihenkilö, jonka rooli perehtymisen tukemisessa koettiin perehdytettävien osalta hyväksi toimintamalliksi.

Minua varten tuli yksi mies toisesta yksiköstä asti perehdyttämään. Minusta aika hyvin, oli hyvä vastaanotto.

No ei mulla ainakaan jäänyt mitään semmoista, että niin kuin olisi ollut että hetkinen mistä toi tänne putosi, että kyllä täällä oli koppi valmiina ja.

Porukka tiesti, että mä oon tänne tulossa.

Organisaation yhteisten perehdytystilaisuuksien osalta haastateltavat näkivät kaikki niissä mahdollisuuksia. Useammassa vastauksessa korostui kuitenkin se, että tällainen tilaisuus tulee suunnitella tarkasti ja sen tulisi tuottaa aidosti hyötyä perehdytettävälle. Perehdytettävät nostivat tilaisuudessa käsiteltäviksi aiheiksi organisaation yleisiä politiikkoja ja toisaalta osin myös hieman tehtäväkohtaisempia teemoja, kuten myyntiohjelmaan liittyvää perehdytystä.

Se [yhteinen perehdytystilaisuus] olisi varmaan sellainen tervetuloa tai tulisi niinku semmoinen tervetullut olo myös siitä ja noin. Että silleen ehkä luo semmoista tai loisi semmoista, niinku rakennetta tavallaan siihen aloitukseen.

Perehdytyksen rakenteen osalta kaikki haastateltavat eivät tunnistaneet, että heille olisi toteutettu virallisia seurantakeskusteluja. Kaikki tunnistivat kyllä, että heidän perehdytystään oli kuitenkin

seurattu erilaisissa statuspalavereissa ja epävirallisemmissä keskusteluissa. Haastateltaville oli siis kuitenkin muodostunut tunne siitä, että esihenkilö seurasi jollain tasolla perehdytyksen etenemistä.

Merkittävä huomio vastauksissa oli kuitenkin se, että yksikään haastateltava ei ollut kokenut saaneensa liikaa perehdytystä. Päinvastoin enemmänkin keskusteluissa nousi esille perehdytyksen jääminen hieman vajaaksi ja osin liikaa perehdytettävän vastuulle. Oletettiin siis muutaman haastateltavan kokemuksen mukaan, että perehdytettävä itse osaa kysyä oikeat kysymykset, oikeista asioista.

### 6.2.3 Materiaalit ja tiedon saaminen

Perehdytysmateriaalin ja tiedon saamisen osalta haastatteluissa nousi esille, että dokumentaatio, yhteystiedot ja muut materiaalit olivat hajallaan eri järjestelmissä. Lisäksi haastateltavat nostivat esille sen, etteivät kaikki tiedonsäilytyspaikat olleet kovin selkeitä tai käyttäjäystävällisiä. Osittain tämä vaikeutti perehdytettävien osalta kokonaiskuvan muodostumista. Useampi haastateltava nosti kuitenkin esiin sen, että mikäli tietoa ei itsenäisesti löytänyt, sai apua aina kysymällä ja koskaan ei jäänyt asiat löytymättä eli niin lähiesihenkilön kuin esimerkiksi henkilöstöhallinnon toimesta oli koettu auttamishalukkuutta. Systemaattista dokumentaation perehdytystä ei kuitenkaan osa haastateltavista tunnistanut eli heille organisaation tietyt toimintatavat ja dokumentaatio oli tullut tutuksi enemmänkin arjen edetessä kuin tietoisesti perehtymällä.

Että aavistuksen on hajallaan edelleenkin, että liian monessa paikassa on asioita etsittäväenä.

No minusta se vanha intranetti oli aika sekava, että ei monestikaan löytänyt sieltä kyllä yhtään mitään.

Useampi perehdytettävä nosti esille tietynlaisen kaipuun paremman kirjallisen perehdytysmateriaalin perään. Koettiin, että konkreettinen perehdytysmateriaali olisi voinut tukea perehdytyksen rakennetta. Esimerkiksi yhteystiedot, vastuuhenkilöt ja tietyt toimintatavat olisivat voineet olla jonkunlaisessa koostedokumentissa, joka olisi tukenut uuden työntekijän uudessa työssä aloittamista.

Ja onko sitten joku powerpoint tai vastaava, mutta semmoinen että mistä jäisi ehkä sille taloon tulevallekin jonkinlainen, mistä se voi tarkistaa sitten tarpeen mukaan, että miten tää asia menikään.

Ihan tässä kädestä pitäen näitä tällaisia ihan perusjuttuja neuvottiin, mutta semmoinen joku yhtenäinen pumaska esimerkiksi olisi ihan hyvä.

Myynnissä työskentelevien osalta korostui materiaalien osalta myös toive saada selkeämpää ohjeistusta ohjelmistoon liittyen. Tämä ohjeistus kuvattiin niin kirjallisena ohjeistuksena kuin erillisenä järjestelmäkoulutuksena.

#### **6.2.4 Käyttöoikeudet**

Käyttöoikeuksien osalta yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikilla haastatelluista oli ollut vähintään pieniä haasteita niiden kanssa. Oikeudet olivat kaikilla olleet sinänsä pääsääntöisesti kunnossa eli esimerkiksi kirjautuminen koneelle oli onnistunut, mutta varsinkin oikeudet myynnin järjestelmissä olivat aiheuttaneet aloittaessa haasteita. Useampi haastatelluista kertoi, etteivät kaikki oikeudet olleet vielääkään täysin kunnossa. Puuttuneet oikeudet työsuhteen alun aikana olivat aiheuttaneet perehdytettävissä niin turhautumisen tunteita kuin tunnetta siitä, ettei organisaatio ollut täysin valmistunut heidän aloitukseensa.

No viitaten tuohon edelliseen [käyttöoikeudet eivät olleet kunnossa], niin ei kovinkaan valmiilta vaikuttanut.

No perehdytys alkoi hieman ehkä takkuisasti, että saatiin nää tota kaikki tietokoneohjelmat, sähköpostit, ynnä muut toimii ylipäätään mun tietokoneella.

Vaikka käyttöoikeuksien haasteet nousivat esille haastatteluiden aikana, perehdytettävillä riitti kuitenkin tietyntäsoista ymmärrystä haasteita kohtaan ja pääsääntöisesti heillä oli kokemus, että tilannetta pyrittiin kuitenkin aktiivisesti organisaatiossa ratkaisemaan. Kukaan haastatelluista ei niin sanotusti todennut heittäneensä hanskoja tiskiinkin, vaan kaikilla oli usko siihen, että oikeudet kyllä saadaan kuntoon.

### **6.3 Tulosten yhteenveto**

Haastatteluiden tuloksia yhteen vedettäessä on oleellista huomioida, etteivät haastatteluihin valikoituneet perehdyttäjät ja perehdytettävät olleet niin sanotusti vastinpareja eli vastauksia ei voida näin suoraan verrata toisiinsa. Haastatteluiden tuloksia voidaan kuitenkin yleisellä tasolla tarkastella sen mukaan mitkä asiat haastatteluissa korostuivat ja miltä osin niissä oli tunnistettavissa samankaltaisuuksia ja toisaalta eroavaisuuksia.

Käyttöoikeuksien osalta perehdyttäjät kokivat niiden hankintaprosessin epäselväksi ja toisaalta perehdytettävät kokivat käyttöoikeuksien puuttumisen tuottavan hankaluuksia työn suorittamiseen. Molemmilla ryhmillä korostui siis käyttöoikeuksien osalta niiden negatiivinen vaikutus perehdytyksen onnistumiselle. Tilanteen aiheuttama turhautuminen oli kuitenkin hieman vahvemmin tunnistettavissa perehdyttäjien puolella. Perehdytettävät kokivat tilanteessa hieman enemmän ymmärrystä tilannetta kohtaan.

Molempien haastatteluryhmien vastauksissa tuli esiin teemoja, jotka kuvasivat uuden työntekijän kokemusta uudessa työssä aloittamisesta. Perehdyttäjät kuvasivat, miten olivat pyrkineet luomaan uudelle työntekijälle tervetulleen olon ja laittamaan kaiken valmiiksi ennen aloitusta. Toisaalta perehdytettävät olivat kokeneet saavansa hyvin tietoa työssä aloittamisen tueksi jo ennen ensimmäistä työpäivää. Samoin he olivat kokeneet itsensä tervetulleeksi ensimmäisenä työpäivänä. Näiltä osin perehdytysprosessi näytti molempien ryhmien osalta toimivalta ja vaikutti kokemukseen perehdytyksestä positiivisesti varsinkin perehdytettävien silmissä.

Perehdyttäjät nostivat vastauksissaan esille tavoitteensa yksilöidä perehdytystä ja he nostivat tämän esiin nimenomaan positiivisena teemana. Haastateltujen perehdytettävien kokemus perehdytyksen yksilöinnistä oli kuitenkin negatiivisempi. Heidän näkemyksessään korostui vahvemmin tietyt oletuksien tekemiset eikä välttämättä niinkään se, että perehdytettävää olisi riittävästi osallistettu yksilöinnin toteutuksessa.

Suunnitelmallisuuden ja perehdytyksen rakenteen osalta molemmat haastatteluryhmät nostivat esille hyvin pitkälti samoja teemoja. Kaikki perehdyttäjät eivät kokeneet omaavansa riittävästi tietoisuutta siitä, miten perehdytyksen tulisi rakentua. Seurantalistan olemassaolo tunnistettiin ja kaikki myös hyödynsivät sitä perehdytyksen toteutuksessa, mutta laajemman rakenteen puuttuminen nousi esille esimerkiksi epäselvien vastuiden kohdalla. Tämä selkeän rakenteen puuttuminen heijastui selkeästi perehdytettävienkin kokemuksessa perehdytyksen suunnitelmallisuudesta ja etenemisestä. Perehdytyksen vastuiden osittaisen epäselvyyden osalta, joka tuli perehdyttäjien vastauksissa ilmi, ei kuitenkaan noussut huomioita perehdytettävien haastatteluissa. Perehdytettävien haastatteluissa myös materiaalien ja dokumentaation löytäminen korostui. Osittain samankaltaisia näkemyksiä oli tunnistettavissa perehdyttäjilläkin, esimerkiksi seurantalistassa mainittujen materiaalien löytämisen osalta.

Erillisinä kokonaisuuksina nostettujen teemojen lisäksi haastatteluiden aikana tuli esille sekä perehdytettävien ja perehdyttäjien puolelta, ettei organisaatiossa käytössä ollut perehdytyskysely ollut osa arjen perehdytystä. Osa perehdytettävistä tunnisti saaneensa tämän kyselyn, osa ei. Perehdyttäjistä sen sijaa yksikään ei nostanut tätä esille, kun heiltä kysyttiin palautteen keräämisestä. Kysely ei siis ollut perehdyttäjille tuttu, eikä sen tuloksia selvästi hyödynnetty millään tavalla perehdytyksen kehittämisessä.

Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että perehdyttäjien vastauksissa oli havaittavissa korkeampi saturaatiotaso kuin perehdytettävien vastauksissa. Kuitenkin perehdytettävienkin vastauksissa oli tunnistettavissa tietyt samankaltaiset teemat. Kun taas verrataan perehdyttäjien ja perehdytettävien vastauksia, huomataan, että molemmissa nousi esille vahvasti suunnitelmallisuus ja perehdytyksen rakenne. Se tunnistettiin molemmissa haastatteluryhmässä isoimmaksi

kehityskohteeksi. Suunnitelmallisuus ja rakenne on toki teemana hyvin kattava, mutta siihen liittyvät alateemat olivat hyvin samankaltaisia molempien haastatteluryhmien vastauksissa.



## 7 Pohdinta

Tässä luvussa käydään lävitse kehittämishankkeen tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset, miten ne vastaavat työlle asetettuja tavoitteita ja miten ne linkittyvät teoreettiseen viitekehykseen. Työn tavoitteena oli kohdeorganisaation perehdytysprosessin nykytilan kartoittaminen, tavoitetilan tunnistaminen ja kehitysehdotuksen luominen. Luvun aikana vastataan tutkimuskysymyksiin: Mikä on kohdeorganisaation perehdytysprosessin tämänhetkinen toimivuus? Mikä on kohdeorganisaation tavoitetila perehdytysprosessille? Miten kohdeorganisaation perehdytysprosessia tulisi kehittää?

Aluksi kuvataan kohdeorganisaation perehdytysprosessin nykytila, tavoitetila ja niiden välinen eroavaisuus peilaten näitä työn pohjalla käytettäväksi luotuun malliin (kuva 7, sivulla 24). Tämä yksinkertaistettu malli perustuu teoreettiseen viitekehykseen, mutta sen avulla on tarkoitus selkeyttää kohdeorganisaatiolle sitä, korostuuko perehdytysprosessin kehityskohteissa enemmän teoreettisen tason vai sosiaalistumisen tason teemat. Tämän jälkeen esitellään kohdeorganisaatiolle muodostettu kehitysehdotus organisaation perehdytysprosessin kehittämiseksi. Luvun loppuun arvioidaan vielä työn luotettavuutta sekä tutkijan omaa oppimista työn toteutuksen aikana.

### 7.1 Teoreettinen taso

Kehittämishankkeen pohjalle luotu malli (kuva 7) koostuu kahdesta osa-alueesta, joista keskitytään ensin teoreettiseen tasoon. Taso sisältää kirjalliseen materiaaliin ja organisaation toimintaohjeisiin, materiaalien ja ohjeistusten saatavuuteen, aikatauluihin, työvälineisiin ja tarvittaviin käyttöoikeuksiin, tehtävään ja toimintamalleihin perehdyttämiseen, tehtävän odotuksiin ja tarkoitukseen sekä tukihenkilöön liittyvät teemat. Kaikki teemat käydään lävitse työn tulosten, organisaation tavoitetilan ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja tätä kautta luodaan pohja kehitysehdotukselle.

Kirjallisen materiaalin ja organisaation toimintaohjeiden osalta tunnistettiin, että organisaatiossa on olemassa tarvittavat materiaalit, mutta niiden saatavuudessa oli haasteita, joka osaltaan vaikuttaa niiden hyödyntämiseen. Organisaatiossa käytössä oleva uuden työntekijän opas toimii Godinhon ja muiden (2023, 11) mainitsemana perehdytyskirjasena, jonka tarkoituksena on esitellä uudelle työntekijälle työyhteisön arkea ohjaava dokumentaatio ja politiikat. Kohdeorganisaation oppaassa oli tunnistettavissa muun muassa johdon tervehdys, organisaation toimintaperiaatteiden ja henkilöstökäytänteiden esittelyä sekä viestintään ja tietotekniikkaan liittyviä teemoja. Seuraavan päivityksen yhteydessä oppaaseen voi lisätä Godinhon ja muiden (2023, 12) esille tuomia osioita kuten organisaatorakenteen esittelyä, organisaation vision ja mission selkeämmän kuvauksen ja

dokumentaation löytämistä helpottavan ohjeistuksen. Käyttäjäystävällisyyttä lisäisi esimerkiksi suorat QR-koodit HR-järjestelmään tai muihin dokumentaation säilytyspaikkoihin. Organisaation tavoitetilana on, että kaikki työntekijät ovat tutustuneet ennalta määriteltyihin dokumentteihin ja pystyvät näin ollen toimimaan ohjeistusten pohjalta. Osaan dokumenteista tulee tutustua jo ennen työsopimuksen allekirjoittamista, osaan perehdytyksen aikana. Ennakkoon tutustuttavan materiaalin osalta, organisaatiossa on löydettävä toimiva tapa jakaa tätä materiaalia sähköisesti uusille työntekijöille. Tällä hetkellä esihenkilöt keräävät itse dokumentit kasaan, mutta niillä voisi olla selkeä sähköinen paikka, joka olisi mahdollista jakaa uusille työntekijöille. Nykytilan ja tavoitetilan välillä voidaan siis tunnistaa, että materiaalit ovat pääsääntöisesti olemassa, mutta niiden esitystapoja, löytämisen helppoutta ja hyödyntämistä tulee kehittää, jotta organisaation tavoitetilaa voidaan saavuttaa.

Aikataulutusta linkittyy vahvasti organisaation tavoitetilaaan perehdytyksen suunnitelmallisuudesta. Haastatteluiden aikana tunnistettiin se, ettei perehdytykselle ollut määritelty selkeitä aikatauluja ja perehdytettävät nostivatkin esille, että tällainen aikataulu olisi luonut perehdytykselle vahvempaa rakennetta. Liian tarkalla tasolla aikataulutusta ei ole mielekäästä tehdä, mutta Eklund (2023, 177) korosti ennakkoon rakennetun lukujärjestyksen tai ensimmäisen viikon päivien etenemiselle tehdyn suunnitelman merkitystä uuden työntekijän aloituksen tukemisessa. Aikataulutamalla perehdytystä selkeämmin, voitaisiin vastata myös perehdyttäjien nostamaan haasteeseen oman ajankäytön osalta.

Työvälineiden ja tarvittavien käyttöoikeuksien osalta organisaation tavoitetilana olisi, että työntekijän työn kannalta tarpeelliset välineet ja käyttöoikeudet olisivat kunnossa työsuhteen ensimmäisenä päivänä. Bauerin 4C-mallin perustaso vaatimustenmukaisuus sisältääkin työvälineiden ja käyttöoikeuksien järjestämisen ja on edellytys sille, että organisaatio voi edes pysyä toiminnassa (Bauer s.a.). Prosessina valmistautuminen työntekijän aloitukseen tunnistettiin kohdeorganisaatiossa olevan kunnossa. Kaikki perehdyttäjät olivat tietoisia tästä tavoitetilasta, ja työvälineiden osalta varsinainen hankintaprosessi oli kunnossa. Käyttöoikeuksien osalta on kuitenkin nähtävissä, että niiden hankintaprosessia on kehitettävä, jotta tavoitetilan saavuttaminen on mahdollista. Käyttöoikeuksien osalta tulee luoda selkeät tehtäväkohtaiset rakenteet, joilla esihenkilön on mahdollista onnistua tavoitteessaan avata uudelle työntekijälle ne oikeudet, jotka tämä tarvitsee työnsä suorittamiseksi. Se, että työntekijällä on tarvittavat työvälineet, sisältäen käyttöoikeudet, helpottaa työntekijän aloittamista heti ensimmäisenä päivänä (Sibisi & Kappers 2022).

Perehdyttäminen työtehtävään ja toimintamalleihin on kaukana tavoitetilasta. Organisaation tavoitetilana on, että jokainen uusi työntekijä saa riittävän perehdytyksen kyseiseen työtehtävään ja

selkeän kokonaiskuvan toimintamalleista ja ohjeistuksista, joiden pohjalta hänen on mahdollista toimia työtehtävän edellyttämällä tavalla. Organisaatiossa ei kuitenkaan ole tarjolla tehtäväkohtaista perehdytysmateriaalia tämän tavoitteen saavuttamiseksi, pelkästään yleinen perehdytysmateriaali, joka on kuitenkin osaan tehtävänkuvia jopa liian laaja ja osaan sen sijaan vaillinainen. Yleisen perehdytyksen ollessa tutustuttamista organisaation missioon, visioon, arvoihin ja tapoihin toimia, tulisi tämän rinnalla toteuttaa työtehtävään liittyvää perehdytystä, jonka avulla uudelle työntekijälle on tarkoitus saada juuri kyseiseen työtehtävään liittyvät toimintatavat, tarvittavat osaamiset ja vaatimukset selväksi (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 10). Vaikka työtehtävään liittyvä perehdytys tulee olla mukautettua, olisi hyvä, että tätäkin varten olisi olemassa tarkistuslistapohjat organisaatiossa. Tähän nykytilan ja tavoitetilan väliseen eroon on jo yksittäisissä toiminnoissa kehitetty omat tehtäväkohtaiset perehdytysmateriaalit. Yleisen perehdytyksen tarkistuslistan ohelle on siis tunnistettu tarve luoda tehtäväkohtainen tarkistuslista, joka sisältää ne teemat, jotka yleisten teemojen ohella kyseisessä tehtävässä aloittavalle tulee perehdyttää.

Tehtävän odotuksien ja tarkoituksen osalta ei tunnistettu suurta eroa nykytilan ja tavoitetilan välillä. Organisaation tavoite on, että jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa työyhteisössä ja ne odotukset, joita hänen työpanokseensa kohdistuu. Tätä keskustelua käydään organisaatiossa jo niin rekrytinnin ja esiperehdytyksen aikana kuin osana varsinaista työsuhteessa tapahtuvaa perehdytystä. Tavoitteiden, odotusten, tehtävien ja vastuiden esittäminen uudelle työntekijälle on merkityksellistä, sillä pohja työtyytyväisyydelle rakennetaan niiden kautta. Onhan perehdytyksen tavoitteena kuitenkin luoda uudelle työntekijälle selkeät odotukset. (Mota 2016, 4; Bowers ym. 2023, 167.) Tehtävän tarkoitusta oli käyty läpi hyvin jo rekrytointivaiheessa eikä yksikään haastateltava kokenut saaneensa virheellistä kuvausta tehtävästä, sen tarkoituksesta ja vastuista. Ei ollut siis tunnistettavissa akuuttia kehittämistarvetta teeman ympärillä.

Tukihenkilökäytäntö on organisaatiossa osana perehdytyksen tarkistuslistaa ja tarkoitus on, että jokaiselle työntekijälle nimetään tukihenkilö eli kokenempi työntekijä, joka toimii perehdytyksen tukena esihenkilön lisäksi. IWG-mallissa tukihenkilöllä nähdään hyvin käytännönläheinen ”kädet savessa” rooli uuden työntekijän oppimisen tukemisessa (Klein & Heuser 2008, 318–319). Toimintamalli oli pääosin käytössä organisaatiossa ja vähintään epäviralliset tukihenkilöt tunnistettiin kaikissa perehdytettävien haastatteluissa. On kuitenkin varmistettava, että käytäntö toteutuu jatkossakin ja perehdyttäjät ymmärtävät organisaation tahtotilan.

## **7.2 Sosiaalistumisen taso**

Seuraavaksi keskitytään kehittämishankkeen pohjalle luodun mallin (kuva 7) sosiaalistumisen tason teemoihin. Taso sisältää tervetuloimet, perehdytystilaisuudet, organisaation normien ja

arvojen perehdyttämisen, tukihenkilön, yksilöllisen perehdytysotteen sekä verkostoitumismahdollisuudet. Nämäkin teemat käydään lävitse työn tulosten, organisaation tavoitetilan ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja tätä kautta luodaan pohja kehitysehdotukselle.

Uuden työntekijän tervetulleeksi toivottamiseen liittyvissä teemoissa ja työyhteisölle esittelemisessä organisaation tunnistettiin olevan linjassa tavoitetilansa kanssa. Tämä tukee perehdytyksen onnistumista, sillä se miten uusi työntekijä otetaan vastaan, luo pohjan koko työsuhteelle (Viitala 2021, luku 3.3). Työn aikana tuli esille haastateltujen kokemus hyvän vastaanoton merkityksestä ensimmäisenä päivänä. Lisäksi esille nousi esiperehdytykseen liittyvien toimenpiteiden merkitys, joiden toteuttaminen tukee varsinaisen perehdytyksen onnistumista (Viitala 2021, luku 3.3). Esiperehdytyksellä viitataan niihin toimenpiteisiin, joita toteutetaan ennen työsuhteen ensimmäistä virallista työpäivää (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 16), kuten haastatteluissakin esiin nousseet ennakkotapaamiset, materiaaleihin tutustumiset ja uudesta työntekijästä tiedottamiseen liittyvät toimet. Teemojen osalta haastatteluissa tuli esille, että kaikista työntekijöistä oli tiedotettu organisaatiota ennakkoon, heille oli tarjottu lisätietoa niin organisaatioon kuin työtehtävään liittyen ja työn alkamiseen oli valmistauduttu organisaatiossa. Yksittäisiä haasteita voitiin tunnistaa haastatteluiden aikana, mutta pääsääntöisesti työntekijät olivat kokeneet olonsa hyvin tervetulleeksi aloittaessaan ja tunnistivat, että heidät oli esitelty organisaatiossa ja organisaatiota oli tiedotettu ennakkoon heidän aloitukseensa liittyen. Pienet kehitysmahdollisuudet teeman osalta linkittyvätkin vahvasti jo teoreettisenkin tason kohdalla esille tulleeseen perehdytyksen aikataulupohjan luomiseen ja sen hyödyntämiseen perehdytyksen suunnittelussa, jolloin varmistetaan esimerkiksi olennaisten osapuolten varaaminen perehdytyksen toteuttamiseen. Uuden työntekijän aloittamista helpottaa, kun olennaisia osapuolia on tiedotettu etukäteen ja työntekijän aloitukselle on muotoiltu selkeä aikataulu (Sibisi & Kappers 2022).

Kohdeorganisaatiossa ei järjestetä yhteisiä perehdytystilaisuuksia uusille työntekijöille. IWG-mallissa osana tiedottamisen kokonaisuutta nostettiin esille tällaisten tilaisuuksien mahdollisuudet osana perehdytysprosessia (Klein & Heuser 2008, 318–319). Nämä mahdollisuudet tunnistettiin haastatteluidenkin aikana niin perehdyttäjien kuin perehdytettävien osalta ja isossa kuvassa organisaation tavoitteena onkin varmistaa, että useisiin toimipisteisiin hajautetussa toiminnassa pystytään säilyttämään yhteenkuuluvuuden tunne. Organisaation johto oli jo ennen tätä prosessia keskustellut mahdollisista perehdytystilaisuuksista uusille työntekijöille. Niiden toteuttamisessa on oltava tarkkana, jotta ne aidosti täyttävät yksilön tarpeet ja muodostavat positiivisen kokemuksen hyödyllisyytensä kautta. Samanaikaisesti kun haastatteluissa nousi esille tilaisuuksien mahdollisuudet, tunnistettiin myös mahdollisuudet epäonnistua näiden toteuttamisessa. Perehdytystilaisuuden tulee siis vastata niin organisaation kuin yksilönkin tarpeisiin ja niiden suunnitteluun tulee käyttää aikaa.

Organisaation normien ja arvojen perehdyttäminen oli hyvällä mallilla. Organisaatiossa käytössä olevat prosessit varmistavat jo nyt tiettyjen pakollisten koulutusten kautta teemojen jalkautumisen. Käytännössä epävirallisten normien, kuten kahvitaukojen yms. jalkauttaminen on helpompaa mitä pienemmässä yksikössä toimitaan. Bauer (2010, 2; s.a.; 2013a, 3) onkin korostanut 4C-mallissaan normien, niin virallisten kuin epävirallisten, ja arvojen ymmärtämisen olevan osa kulttuuri -tasoa, jossa kulttuurin ymmärtämisen ja alakulttuurien tunnistamisen kautta työntekijälle mahdollistuu menestyminen tehtävässään pitkällä tähtäimellä. Mitään suurta kehittämistarvetta teeman osalta ei haastatteluiden pohjalta noussut esiin kohdeorganisaatiossa.

Tukihenkilökäytännön osalta sosiaalistumisen tasolla on sama havainto kuin teoreettisella tasolla eli se on kiinteä osa kohdeorganisaation perehdytysprosessia ja toteutuu melko hyvällä tasolla osana perehdytyksiä. Tukihenkilön nimeäminen on osa IWG-mallissa mainittua opastamisen kokonaisuutta, jossa tukihenkilön rooli nähdään uudelle työntekijälle tehtävään liittyvien asioiden opettamisen lisäksi sosiaalistumiseen liittyvien tervetulo toimien koordinoijana (Klein&Heuser 2008, 318). Käytännön toteutuminen tulee kohdeorganisaatiossa varmistaa jatkossakin, joten perehdyttäjien tulee ymmärtää organisaation tahtotila tämän käytännön osalta. Käytännön korostaminen osana tarkistuslistoja tukee sen toteutumista.

Yksilöllisen perehdytysotteen huomioimisen osalta voidaan tunnistaa, että perehdyttäjillä on ollut hyviä aihioita varmistaa, että perehdytystä personoidaan kyseiselle uudelle työntekijälle soveltuvaksi. Työntekijästä on pyritty oppimaan asioita jo ennen aloitusta, joka on mahdollistanut Eklundin (2023, 77–78) esille nostaman perehdytyksen mukauttamisen jo ennakkoon suunnitteluvaiheessa. Yksilöllistämässä on kuitenkin ollut tunnistettavissa liiallista olettamista eli yksilöllistäminen on tehty liikaa perehdyttäjän näkökulmasta eikä aidosti ja riittävällä tasolla perehdytettävää kuunnellen. Perehdytyksen yksilöllistämisen on tarkoitus vastata juuri kyseisen yksilön tarpeisiin ja varmistaa, että työntekijä saa tarvitsemansa tiedon ja koulutuksen perehdytyksen aikana. Yksilöllistämisen tulee siis lähteä siitä, mitkä ovat uuden työntekijän yksilölliset tarpeet. (Patel & Mohanty 2023, 44–46.) Yksilöllistämisestä huolimatta organisaatiossa tulee varmistaa, että perehdytyksen runko noudattaa tiettyä rakennetta ja riittävät asiat käydään lävitse kaikkien työntekijöiden kanssa. Perehdytyksen ei siis ole tässä tapauksessa tarkoitus olla suunnittelematonta, vaan sen taustalla tulee olla organisaation määritelmä siitä, mitä perehdytyksen tulee sisältää ja mitä sen avulla halutaan saavuttaa (Eklund 2023, 128). Selkeä tavoitela kohdeorganisaatiossa on, että jokainen työntekijä on perehdytyksen aikana saanut riittävät tietotaidot työtehtävänsä suorittamista varten ja haastatteluissa oli tunnistettavissa, että tämä tavoite ei tällä hetkellä täysin täytynyt. Useampi perehdytettävä nosti esille kaivanneensa lisää tietoa ja selkeämpää ohjeistusta. Tätä perehdytyksen rakennetta tulee siis kehittää niin, että se antaa yksilöllistämälle tilaa, muttei salli perusrakenteen ohittamista. Yksilöllisen

perehdytysotteen alle linkittyä vahvasti myös perehdytyksen seurantaan liittyvät teemat. Haastatteluissa tunnistettiin, että perehdytyksissä käytiin aktiivista keskustelua niiden aikana, joiden kautta oli mahdollistunut lisäperehdytyksen tarpeen arviointi ja perehdytyksen etenemisen arviointi. Perehdytyskeskusteluiden aikana käytävien keskusteluiden aikana saatava tieto onkin erittäin tärkeää ja sen avulla voidaan nimenomaisesti arvioida, miten perehdytys etenee ja onko sitä tarvetta mukauttaa. Näin voidaan jo perehdytyksen aikana tehdä mahdolliset tarkennukset ja muutokset ja tarjota juuri kyseiselle henkilölle toimiva kokonaisuus. (Sibisi & Kappers 2022; Eklund 2023, 107, 120.) Kohdeorganisaatiossa perehdytyskeskusteluiden prosessin mukaisessa kirjaamisessa oli vielä kehitettävää, jonka toteutuminen tulisi varmistaa vahvemmillä ohjeistuksilla ja tarkistuslistojen kautta eli kirjallista materiaalia kehittämällä.

Verkostoitumismahdollisuuksien tarjoamisen osalta organisaatiossa on olennaista, että uusi työntekijä tutustuu sidosryhmiin ja omaan yksikköön ja pääsee täysipainoiseen työhön kiinni. Uuden työntekijän sosiaalisten suhteiden rakentamisen tukeminen toteutuu, kun työntekijälle tarjotaan mahdollisuuksia tavata muita työyhteisön jäseniä ja tätä kautta vahvistaa uuden työntekijän kokemusta organisaatioon kuulumisesta (Frögéli ym. 2023, 3; Klein & Heuser 2008, 318). Kohdeorganisaation kohdalla haastatteluiden kautta on kuitenkin tunnistettavissa, että syvempi verkostoituminen organisaatiotasolla ei toteudu kaikissa työtehtävissä. Yhtenä mahdollisuutena tämän kehittämisessä voidaan nostaa esille yhteiset perehdytystilaisuudet, joiden kautta uudet työntekijät pääsisivät käymään pääkonttorilla ja tutustumaan organisaatioon, tukitoimintojen edustajiin ja konserniin syvällisemmin.

### **7.3 Kehitysehdotus**

Organisaation perehdytysprosessin kehitysehdotus pohjautuu tässä luvussa aiemmin tehtyihin havaintoihin nykytilan ja tavoitetilan välillä, huomioiden näiden teemojen lisäksi teoreettisen viitekehyksen. Teoreettisessa tasossa on tunnistettavissa, että kaikki sen sisältämät teemat ovat jollain tasolla organisaatiossa käytössä, mutta osin niiden toteutuksessa ja sisällössä on kehittämismahdollisuuksia. Erityisesti materiaalien ja ohjeistusten saatavuuden, aikataulujen sekä tehtävään ja toimintamalleihin perehdyttämisen teemoista voidaan todeta, ettei niiden nykytila vastannut tavoitetilaa. Työvälineiden ja tarvittavien käyttöoikeuksien kokonaisuudessa on tunnistettavissa, että työvälineissä ollaan lähellä tavoitetilaa, mutta käyttöoikeuksien nykytila ei vastaa tavoitetilaa. Sosiaalistumisen tasolla taas oli tunnistettavissa, ettei perehdytystilaisuuksien teema vielä sisältynyt organisaation perehdytysprosessiin ollenkaan ja yksilöllisen perehdytysotteen huomioimisessa löytyy selkeä ero tavoitetilan ja nykytilan välillä. Näiden lisäksi verkostoitumismahdollisuuksien tarjoamisessa on mahdollisuuksia kehittyä ja päästä lähemmäs tavoitetilaa. Sekä teoreettisen tason että sosiaalistumisen tason nykytilan ero tavoitetilaan on

visualisoitu värikoodein kuvissa 10 ja 11. Vihreällä merkityt teemat ovat tavoitetilassa tai riittävän lähellä, keltaisella merkityissä teemoissa on osittain kehitettävää ja punaisella merkityissä teemoissa on selkeää kehittämisen varaa.



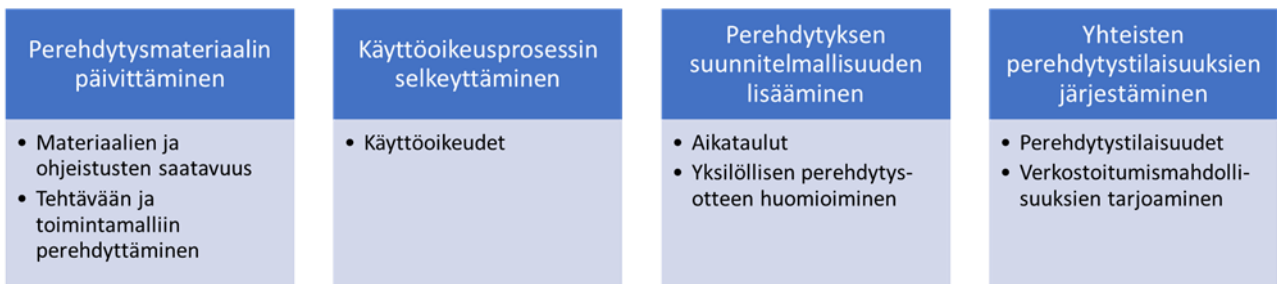
Kuva 10. Teoreettisen tason nykytilan ja tavoitetilan välinen ero visualisoituna



Kuva 11. Sosiaalistumisen tason nykytilan ja tavoitetilan välinen ero visualisoituna

Teoreettisen ja sosiaalistumisen tason välillä ei ole huomattavissa suurta määrällistä eroa kehityskohteiden osalta. Molemmissa tasoissa teemoja on sekä vihreinä että keltaisena tai punaisena eli tunnistettuina kehityskohteina. Teoreettisella tasolla on yksi punainen havainto sosiaalistumisen tasoa enemmän ja tasojen välillä on tunnistettavissa, että sosiaalistumisen tason teemojen kehittämisen onnistuminen pohjautuu osittain teoreettisen tason kehityskohteiden hoitamiseen ensin. Esimerkiksi yksilöllisen perehdytysotteen huomioimisen kohdalla nousseet haasteet, edellyttävät tehtävään ja toimintamalleihin perehdyttämisen materiaalin kehittämistä. Yhteenvetona voidaan todeta, että on tärkeää huomioida kehittämisessä molempien tasojen osalta nousseet huomiot, mutta kehittäminen tulee aloittaa teoreettisen tason teemoista ja edetä sen jälkeen sosiaalistumisen tason teemoihin.

Kehitysehdotus (kuva 13) tiivistyy aiemmin tunnistetuista kehittämiskohteista rakennettujen neljän teeman ympärille. Nämä teemat ovat perehdytysmateriaalin päivittäminen, käyttöoikeusprosessin selkeyttäminen, perehdytyksen suunnitelmallisuuden kehittäminen ja yhteisten perehdytystilaisuuksien järjestäminen. Osin teemat ovat kytköksissä toisiinsa. Näiden teemojen alle linkittyvät kaikki aiemmin teoreettisen ja sosiaalistumisen tason kohdalla keltaisella tai punaisella merkityt teemat (kuva 12). Kehitysehdotus on kuvattu ylhäältä alaspäin etenevänä janana, joka kuvastaa samanaikaisesti ehdotusta etenemisjärjestyksestä.

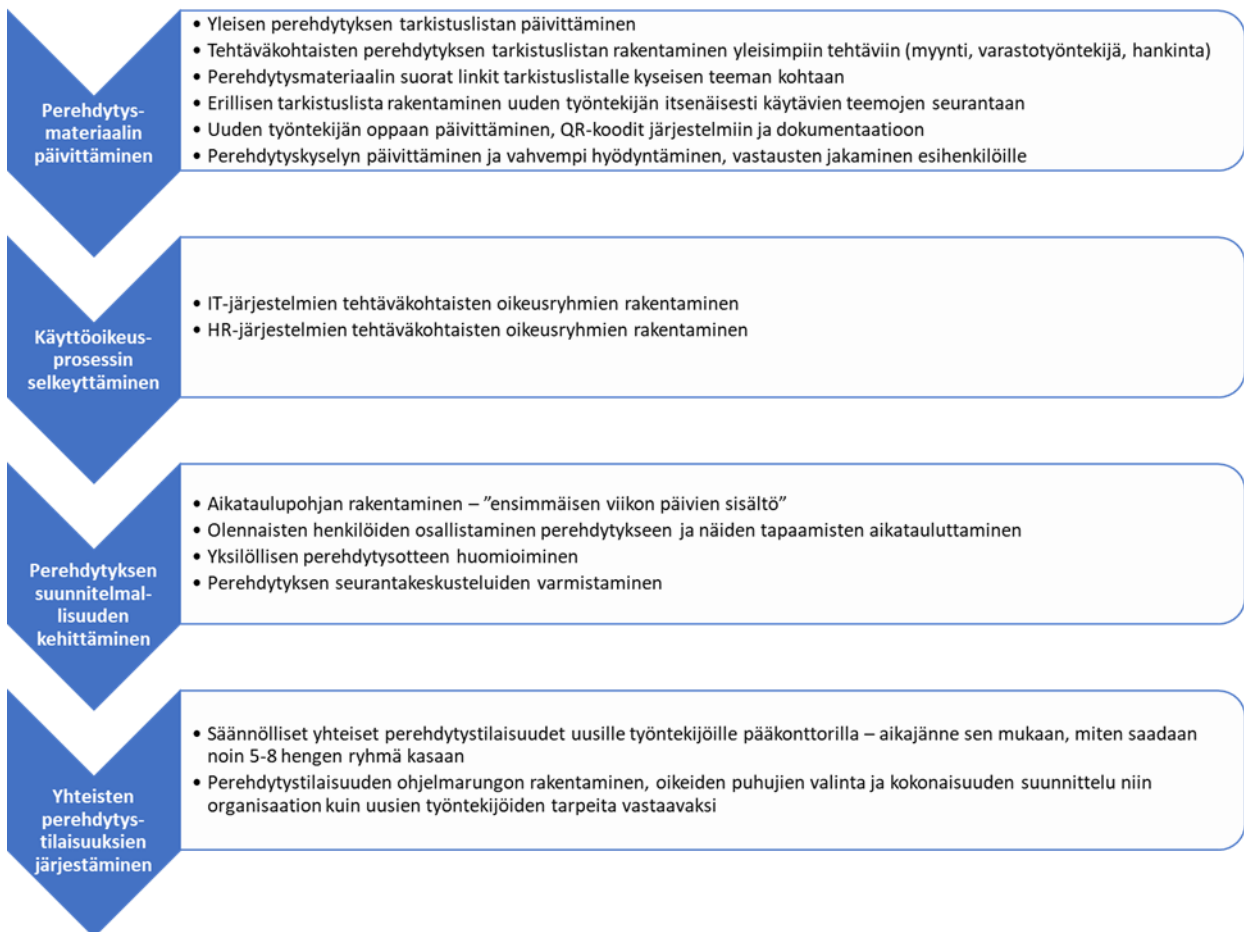


Kuva 12. Tunnistettujen kehityskohteiden ryhmittely

Kehittämis ehdotuksessa perehdytysmateriaalin päivittäminen pitää sisällään olemassa olevan yleisen perehdytyksen tarkistuslistan päivittämisen ja tehtäväkohtaisten tarkistuslistojen rakentamisen sen rinnalla. Sen lisäksi korostetaan materiaalin saatavuuteen ja löytämisen helpottamiseen liittyviä kehitystoimia ja lopuksi perehdytyskyselyn hyödyntämisen tärkeyttä perehdytyksen, sen toteutustapojen ja materiaalien jatkokehittämisen mahdollistamiseksi tulevaisuudessa. Käyttöoikeusprosessin selkeyttäminen sisältää selkeiden oikeusryhmien rakentamisen, jotta uudelle työntekijälle saataisiin vaivattomammin avattua tietyt tarpeelliset käyttöoikeudet. Lähtökohta on, että tietyissä rooleissa esimerkiksi HR-järjestelmissä tehdään tarpeelliset käyttöoikeusavaukset jo ennen kuin niitä pyydetään – esimerkkinä voidaan mainita myyjille avattavat matkalaskujärjestelmän oikeudet. Perehdytyksen suunnitelmallisuuden



kehittäminen pohjautuu vahvasti kahteen aiempaan kehittämis ehdotuksen kohtaan, jotka mahdollistavat suunnitelmallisuuden lisäämisen. Aikataulupohjan rakentamisen ja seurantakeskusteluiden avulla suunnitelmallisuutta voidaan edelleen lisätä. Samalla on mahdollista huomioida yksilöllinen perehdytysote, joka nousi tärkeänä teemana esille haastatteluiden aikana niin perehdytettävien kuin perehdyttäjien vastauksissa. Viimeisenä kehitysvaiheena on yhteisten perehdytystilaisuuksien käynnistäminen. Tämä vaihe edellyttää aiempien vaiheiden kehittämistä ensin, sillä pohjan pitää olla kunnossa, kun lähdetään rakentamaan täysin uutta toimintaa prosessin sisälle. Luvussa 5.1. nostettiin esille, ettei henkilöstöhallinnolla ja henkilöstöpäälliköllä ollut aktiivista roolia pääsääntöisesti kuin ylempien toimihenkilöiden perehdytyksessä. Tämän osalta olisi mahdollista vahvistaa henkilöstöhallinnon ja henkilöstöpäällikön roolia perehdytysten seuraamisessa ja niihin osallistumisessa. Yhtenä keinona tässä toimisi juuri yhteiset perehdytystilaisuudet.



Kuva 13. Kehittämis ehdotus organisaatiolle

## 7.4 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen

Tämän työn tavoitteena oli organisaation perehdytysprosessin nykytilan kartoittaminen, tavoitetilan tunnistaminen ja kehitysehdotuksen luominen. Tarkoituksena oli siis opinnäytetyöprosessin aikana saada aikaan analyysi nykytilan ja tavoitetilan välillä sekä selkeä ymmärrys siitä, mitä materiaaleja ja toimenpiteitä vaatii nykytilasta tavoitetilaan siirtyminen. Konkreettisenä tuotoksena oli tarkoitus luoda arvio perehdytysprosessin toimivuudesta suhteessa tavoitetilaan ja ehdotus perehdytysprosessin kehittämiseksi, jotta tämä tavoitetila voidaan saavuttaa.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että tutkimuksen aikana saavutettiin yllä kuvattu tavoite. Määrittelemällä perehdytysprosessin nykyinen tila organisaatiossa, huomioimalla organisaation tavoitteet perehdytysprosessille ja yhdistämällä nämä haastatteluiden aikana saatuun sekä teoreettisen viitekehyksen tarjoamaan tietoon, oli mahdollista luoda kehittämis ehdotus kohdeorganisaation hyödynnettäväksi. Kehittämis ehdotus onnistuttiin luomaan selkeänä ja siihen nostetut teemat kyettiin perustelemaan niin haastatteluiden kuin teoreettisen viitekehyksen tuella.

Tutkimuksen osalta voidaan kuitenkin todeta, että vielä tarkempaa ja syvällisempää analyysia olisi ollut mahdollista tehdä haastattelujoukkoa kasvattamalla. On kuitenkin huomioitava opinnäytetyöprosessin rajoitteet. Valittu haastateltavien määrä antoi riittävän ymmärryksen tilanteesta kehitysehdotuksen luomista varten. Lisäksi haastatteluiden aikana oli havaittavissa saturaatiopisteen lähestymistä varsinkin perehdyttäjien puolella.

Tutkimuksen onnistumista kuvaa lisäksi sen tuoma hyöty organisaatiolle. Tutkimus tarjoaa konkreettisen kehittämis ehdotuksen, jota organisaatiossa voidaan lähteä heti hyödyntämään ja jalkauttamaan. Kehittämis ehdotuksen muodostumisen lisäksi työn aikana organisaatiolle voitiin tarjota tietoa niistä teemoista, jotka perehdytysprosessissa jo toimivat hyvällä tasolla. Tutkimuksessa saatuja tuloksia on mahdollista hyödyntää jatkokehittämisenkin pohjalla. Jatkokehitysehdotuksena olisikin tutkia perehdytyksen merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta. Lisäksi organisaation tulisi määritellä muidenkin työsuhteen eri vaiheiden nykytila ja tavoitetila ja tunnistaa tavoitetilaan pääsemiseen vaadittavat toimenpiteet. Perehdytysprosessia edeltävää rekrytointiprosessia on mahdollista kehittää, jotta perustukset laadukkaalle perehdytykselle tulevat rakennettua jo rekrytointivaiheen aikana. Työsuhdeprosessin jatkuminen perehdytysprosessin jälkeenkin tulisi tutkia ja arvioida. Huomioitavaa jatkokehityksen osalta on pohtia, miten nyt kehitettävä perehdytysprosessi saadaan aidosti jalkautettua osaksi organisaation toimintaa niin, ettei se jää itsenäiseksi irralliseksi osioksi, vaan linkittyisi kokonaisuuteen.

## 7.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusta tehdessä tulee arvioida tutkimuksen luotettavuus. Tämä on osa hyvää tutkimuskäytäntöä. Tutkimusta voidaan käsitellä uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta. Luotettavuudella viitataan siihen, miten tutkija pystyy työssään tuomaan esille oman ammattitaitonsa ja perustelemaan tutkimuksen toteutuksessa käyttämänsä menetelmät ja lähestymistavat. Uskottavuudella kuvataan taas sitä, miten tutkimuksen lukijat hyväksyvät siinä esitetyt tulokset ja kokevat luottamusta tutkimuksen toteutuksen ja saadun aineiston analysoinnin huolellisuuteen ja asianmukaisuuteen. Eettisyys tutkimuksessa tarkoittaa tutkijan noudattamia eettisiä periaatteita tutkimuksen toteutuksen aikana. Käytettyjen menetelmien ja analyysitapojen tulee täyttää hyvin toteutetun tutkimuksen eettiset kriteerit ja tutkimuksen tarkoituksena tulee olla saada aikaan hyvää eikä siitä saa aiheutua sen kohteille haittaa. (Juuti & Puusa 2020, luku V.) Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään usein termejä reliaabelius ja validius, mutta niiden hyödyntäminen laadullisessa tutkimuksessa on haastavampaa (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 8.2.1). Reliaabelius ymmärretään perinteisesti tutkimuksen toistettavuutena eli että eri ajankohtana tai eri menetelmällä toteutettuna päästäisiin samaan lopputulokseen. Laadullisessa tutkimuksessa keskiössä oleva ihmisen käyttäytyminen on kuitenkin sidottuna aikaan, paikkaan ja tilanteeseen, joten täysin samaa lopputulosta ei voida laadullisessa tutkimuksessa automaattisesti olettaa. (Juuti & Puusa 2020, alaluku Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.) Validius kertoo siitä, miten luotettavasti tutkimus kuvaa sitä, mitä siinä on tavoiteltu tutkittavan (Tilastokeskus s.a.). Laadullisessa tutkimuksessa päädytään usein tutkijan toiminnan äärelle. Tutkijan on työssään kyettävä avaamaan lukijalle se, miksi ja miten hän on päätenyt valitsemiinsa ratkaisuihin. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 8.2.2) Näiden kautta lukijalle mahdollistuu kuva siitä, että tehdyt valinnat ovat perusteltuja ja luottamus tulosten uskottavuuteen kasvaa.

Tämän työn luotettavuutta on pyritty rakentamaan niin toteutustapojen kuin tuloksien yksityiskohtaisella avaamisella sekä perusteluilla. Lukijalle on pyritty kertomaan syyt tehtyjen valintojen ja tulkintojen taustalla. On siis pyritty tuomaan esiin tutkimustulosten uskottavuus ja tehtyjen tulkintojen perusteet (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 8.2.2). Lisäksi haastatteluiden toteutuksen kuvaamisen kautta on lisätty tutkimuksen luotettavuutta (Juuti & Puusa 2020, alaluku Luotettavuustarkastelu tutkimusprosessin eri vaiheissa). Lukijalle on kuvattu vaiheittain tutkimuksen eteneminen ja sen vaiheet. Työn aikana on tuotu lisäksi esille tutkijan rooli kohdeorganisaatiossa sekä tutkijan ennako-oletus käyttöoikeuksiin liittyvien vastausten osalta. Nämä tutkijan asemaan liittyvät tiedot onkin olennaista kertoa työssä, sillä täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen on mahdotonta ja uskottavuutta voidaan lisätä kertomalla tutkijan toimintaan mahdollisesti vaikuttavat tekijät ja ennako-oletukset avoimesti. Laadukkuuden varmistaminen lähtee jo haastattelurungon tekemisestä ja esimerkiksi siitä, että

haastatteluaineistot litteroidaan mahdollisimman pikaisesti (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 8.1). Myös haastattelurungon luominen ja litteroinnin toteutustapa avattiin tutkimuksen toteutusta kuvatessa lukijalle. Puolistrukturoitu haastattelurunko tukee haastatteluaineistojen luotettavuutta, koska haastatteluiden aikana voitiin varmistaa haastattelijan ja haastateltavan ymmärtäneen kysymys tai vastaus samalla lailla. (Juuti & Puusa 2020.) Tutkimuksen luotettavuudessa merkitystä on myös haastateltavien valinnalla, jossa pyrittiin mahdollisimman kattavaan otokseen kohdeorganisaation valtakunnallisuus ja useat eri tehtävänkuvat huomioiden. Haastateltavilta pyydettiin suostumus eli heidän oli myös mahdollista kieltäytyä haastattelusta, jolloin voitiin varmistaa haastateltavien tietynlainen sitoutuneisuus haastattelun toteutukseen. Luotettavuuden lisäämiseksi haastateltavilla tuli olla riittävän tuore kokemus haastateltavasta aiheesta. Kehittämisehdotuksen luotettavuutta olisi voitu hieman lisätä sen kautta, että kohdeorganisaation tavoitetilan määrittelyssä olisi ollut kohdeorganisaation materiaalien ja tutkijan oman kokemuksen kautta kertyneen tiedon lisäksi tutkimuksen ulkopuolisen henkilön näkemys tukena. Tämä oli kuitenkin haasteellista toteuttaa, sillä perehdytyksen tavoitetilan määrittely oli vahvasti linkissä tutkijan omaan asemaan kohdeorganisaatiossa. Kokonaisuudessaan voidaan kuitenkin todeta, että tutkimuksen toteutuksessa on pyritty kuvaamaan tehdyt valinnat, toteutustavat ja tulosten pohjalla olevat tulkinnat avoimesti ja selkeästi ja tämän kautta on mahdollistunut tutkimuksen luotettavuus ja voidaan saavuttaa lukijan silmissä myös tulosten uskottavuus.

Eettisyydessä korostuu haastateltavien ymmärrys siitä, mikä on heidän roolinsa tutkimuksessa, miten heidän vastauksiaan hyödynnetään ja ovatko vastaajat anonyymeja. Lisäksi eettisyyden osalta voidaan nostaa esille epärehellisyiden välttäminen kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Ojasalo ym. 2014, 48–49.) Tutkimuksen toteutuksen aikana huolehdittiin, että haastateltaville annettiin riittävä tieto heidän roolistaan tutkimuksessa. Heille korostettiin vastausten luottamuksellisuutta ja sitä, ettei vastauksia luovuteta sellaisenaan kohdeorganisaatiolle tai haastateltavien henkilöllisyyksiä paljasteta. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa huomioitiin rehellisyyden noudattaminen myös lähdeviittausten kirjaamisella asiallisesti ja tulosten hyväksymisellä eli haastatteluissa nousseita teemoja ei lähdetty korjaamaan toivotumpaan suuntaan.

## **7.6 Oman oppimisen reflektointi**

Tämä opinnäytetyö lähti kohdeorganisaation tarpeesta ja omasta kiinnostuksestani tutkittavaan kohteeseen. Opinnäytetyön kohteena oleva perehdytysprosessin vastuu kohdeorganisaatiossa on minulla, joten opinnäytetyön tulokset ovat erityisen arvokasta tietoa oman työni tueksi. Opinnäytetyöprosessia aloittaessa oletin tietäväni ja ymmärtäväni perehdytysprosessista melko paljon ja odotukseni oli lähinnä vahvistaa omaa näkemystäni ja saada opinnäytetyö suoritettua. Opinnäytetyön toteutuksen aikana selvisi jo teoreettisen viitekehyksen luontivaiheessa oman

ennakko-osaamiseni vajavaisuus ja ymmärrys siitä, että oma näkemykseni perustui hyvin kapeaan kuvaan perehdytyksen roolista organisaatiolle. Teoreettisen viitekehyksen kautta osaamiseni karttui ja näin myös laadukkaampien haastattelukysymyksien luominen mahdollistui.

Kehittämishankkeen toteutuksen aikana opinnäytetyö heräsi niin sanotusti henkiin ja kasvoi opinnäytetyön suorittamista suuremmaksi. Tavoite ei ollut enää vain saada työtä suoritetuksi, vaan tutkimuksen aikana nousseet havainnot ja niiden hyödyllisyys imaisivat tekijän sisäänsä.

Opinnäytetyössä tehty kehittämishanke siis todisti hyödyllisyyden itselleni ja kohdeorganisaatiolle jo sen tekovaiheessa.

Haastatteluiden toteuttaminen osana kehittämishanketta oli itselleni täysin uutta. Haastatteluiden onnistumisiin vaikutti oma valmistautumiseni ja perehtymiseni haastatteluiden toteutustapoihin ja niiden aikana huomioitaviin seikkoihin. Lisäksi haastatteluiden kysymysrunkojen rakentaminen rauhassa ja niiden kehittäminen ennen haastatteluiden aloittamista, mahdollisti laadukkaan aineiston syntymisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Kasvoin haastattelijana myös haastatteluvaiheen aikana ja opin jokaisella haastattelukerralla uutta kysymysten asettelusta, omasta roolistani haastattelijana ja haastattelutilanteen rauhoittamisesta. Loppuvaiheen haastatteluissa olin ensimmäisiä haastattelutilanteita rohkeampi tarkentamaan haastateltavien vastauksia ja pyytämään selvennyksiä. Mikäli haastattelut toteutettaisiin nyt alusta saakka uudelleen, ne olisivat todennäköisesti heti ensimmäisestä haastattelusta lähtien hieman laadukkaampia, mutta jo nyt ne täyttivät tutkimuksen tarpeet ja tarjosivat riittävän laadukasta aineistoa analyysin pohjalle.

Koko opinnäytetyöprosessin ajan koen, että oman roolini organisaatiossa ja tutkittavan perehdytysprosessin vastuuhenkilönä onnistuin kääntämään enemmänkin voimavaraksi kuin esteeksi laadukkaan tutkimuksen toteutukselle. Oman roolini tiedostaminen oli olennaista väärin tulkintojen syntymisen ehkäisemiseksi, mutta toisaalta ymmärrykseni organisaatiosta ja tietty etukäteistuntemus haastateltavista antoi mahdollisuuksia avoimelle ja luottamukselliselle keskusteluyhteydelle haastateltavien kanssa. Haastatteluissa nousi esille haastateltavien kokemia epäkohtia perehdytykseen liittyen hyvin avoimesti ilmaistuna, joka tukee kokemustani siitä, että haastattelutilanteissa muodostui luottamuksen tunne ja haastateltavat uskalsivat vastata kysymyksiin rehellisesti ja totuudenmukaisesti.

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi oli vivahteita täynnä. Kuten jo aiemmin mainitsin, aluksi kehittämishanke oli ”vain” opinnäytetyö, mutta matkan varrella se kasvoi joksikin suuremmaksi. Opinnäytetyö vei paljon aikaa ja vaati itseltäni vahvaa sitoutumista ja tarkkaa aikataulutusta onnistuakseen. Aikataulutuksen osalta koen onnistuneeni hyvin ja sain projektin jaettua selkeisiin kokonaisuuksiin, joille oli asetettu tietyt välitavoitteet. Työlle suunnitteluvaiheessa luotu aikataulu

pitikin hienosti, kun työn tekeminen aloitettiin viikolla 43 ja se palautettiin viikolla 17 eli juuri samalla viikolla, kun se oli suunnitteluvaiheessa ajateltu palautettavan. Teoreettisen viitekehyksen toteutuksen tein melko lyhyessä ajassa panostamalla lähes kaiken vapaa-aikani sen rakentamiseen. Koen, että näin toimimalla mahdollistin kehittämishankkeelle riittävän ajan ja huomion. Haastattelut toteutin myös lyhyen ajan sisällä, mahdollistaen näin riittävän ajan käytön mahdollisuuden niiden analysoinnille ja tulosten kirjaamiselle. Haastatteluaineistojen analysointi oli yllättävän työlästä, sillä Teamsin automaattisesti tuottama tekstitalenne oli odotuksieni vastaisesti heikohko tasoinen. Varsinkin murre sanat sekoittivat tekstitalenteen. Ajankäytön optimoinnin ja aikataulussa pysymisen suurin mahdollistaja oli selkeän kalenteroinnin ja oman sitoutumiseni lisäksi opintojen suunnitelmallisuus. Kun opinnäytetyötä varten oli tyhjennetty yksi periodi kokonaan muista kursseista, oli mahdollista paneutua ja panostaa täysin opinnäytetyön edistämiseen.

Yhteenvedona koen, että opinnäytetyöprosessin aikana ammatillinen osaamiseni kasvoi niin teoriapohjan kautta kuin myös kehittämishankkeen toteuttamiseen tarvittavan ymmärryksen ja osaamisen osalta. Se, että opinnäytetyön aikana tuotettu kehittämis ehdotus on suunnattu omalle vastuualueelleni ja pääsen sitä itse toteuttamaan kohdeorganisaatiossa, loi prosessille vielä erityistä arvoa. Opinnäytetyön tekemisen varrelle mahtui epätoivon hetkiä, jolloin myös epäilin kaikkea aikaansaamaani. Loppujen lopuksi nämä hetket olivat kuitenkin merkityksellisiä hetkiä opinnäytetyön lopputuloksen kannalta, sillä ne saivat minut myös hyvällä tavalla kyseenalaistamaan omaa työtäni ja näin myös varmistamaan toivotun lopputuloksen saavuttamisen. Suuressa roolissa oli myös ohjaavien opettajien tuki ja välillä heiltä saatu vahvistus omien ajatuksien tueksi. Opinnäytetyön toivon tuovan kohdeorganisaatiolle aidosti sen hyödyn ja lisäarvon, jonka itse siinä näen.

## Lähteet

Armstrong, M. & Taylor, S. 2020. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15. uudistettu painos. KoganPage. Lontoo.

Bauer, T. N. 2010. Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Luettavissa: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/re-sources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>. Luettu: 11.11.2023.

Bauer, T. N. 2013a. Onboarding: Enhancing New Employee Clarity and Confidence. Onboarding white paper series. SuccessFactors. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/286447174\\_Onboarding\\_Maximizing\\_role\\_clarity\\_and\\_confidence](https://www.researchgate.net/publication/286447174_Onboarding_Maximizing_role_clarity_and_confidence). Luettu 28.11.2023.

Bauer, T. N. 2013b. Onboarding: The Power of Connection. Onboarding white paper series. SuccessFactors. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/286447344\\_Onboarding\\_The\\_power\\_of\\_connection](https://www.researchgate.net/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection). Luettu 28.11.2023.

Bauer, T. s.a. What are the Four C's of Employee Onboarding Framework? Preppio. Luettavissa: <https://www.preppio.com/blog/what-is-the-four-cs-of-employee-onboarding-framework>. Luettu: 26.11.2023.

Bauer, T.N. & Erdogan, B. 2011. APA Handbook of I/O Psychology. Volume III, Chapter 2, s. 51-64. APA Editors. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/285000696\\_Organizational\\_socialization\\_The\\_effective\\_onboarding\\_of\\_new\\_employees](https://www.researchgate.net/publication/285000696_Organizational_socialization_The_effective_onboarding_of_new_employees). Luettu: 27.11.2023.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. 2007. Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. Journal of Applied Psychology, 92, 3, s. 707-721.

Bowers, B. S., Thal, A. E. & Elshaw, J. J. 2023. Onboarding: just how important is it? Strategic HR Review, 22, 5, s.164-168.

Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. 2013. Reinventing Employee Onboarding. MIT Sloan Management Review, 54, 3, s. 23-28.

Caldwell, C. 2016. Ten Classic Onboarding Errors – Violations of the HRM – Employee Relationship. Business and Management Research, 5, 4, s. 47-55.

Dahl Suomi Oy s.a. Enemmän kuin osiensa summa. Luettavissa: <https://www.dahl.fi/dahl>. Luettu: 22.2.2024.

Dávila, N. & Piña-Ramírez, W. 2018. Effective Onboarding. ATD Press. Alexandria, VA.

D'Aurizio, P. 2007. Onboarding: Delivering on the Promise. *Nursing Economic*, 25, 4, s. 228-229.

Eklund, A. 2023. Tervetuloa meille!: uuden työntekijän perehdytys. 3.uudistettu painos. Brick Impact. E-kirja. Luettu: 6.12.2023.

Emmet, J., Komm, A., Moritz, S. & Schultz, F. 2021. This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience. McKinsey & Company. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience>. Luettu: 6.12.2023.

Frögéli, E., Jenner, B. & Gustavsson, P. 2023. Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *Plos One*. Luettavissa: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0281823>. Luettu: 29.12.2023.

Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R. & Martinho, F. 2023. Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative Sciences*, 13, 3, s. 1-21.

Gupta, P. D., Bhattacharya, S., Sheorey, P. & Coelho, P. 2018. Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy. *Industrial and commercial training*, 50, 2, s.61-80.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 1.4.2024.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 7.12.2023.

Inkilä, R. 30.8.2023. Hyvä perehdytys – sujuva startti uudelle työntekijälle. ManPowerGroup blogi. Luettavissa: <https://blogi.manpowergroup.fi/perehdytys-osana-rekrytointia>. Luettu: 4.12.2023.

Juhila, K. s.a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. Luettu: 22.2.2024.



Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 1.4.2024.

Klein, H. J. & Heuser, A. E. 2008. The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. Teoksessa Martocchio, J.J. (toim.). Research in personnel and human resources management. Volume 27, s. 279-336. Emerald Group Publishing Limited. E-kirja. Luettu: 29.12.2023.

Klein, H. J. & Weaver, N. A. 2000. The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. Personnel psychology, 53, 1, s.47-66.

Kirwan, C. 2013. Making Sense of Organizational Learning: Putting Theory into Practice. Taylor & Francis Group. E-kirja. Luettu: 7.12.2023.

Kumar, N. 2017. New employee onboarding process in an organization. International Journal of Engineering Development and Research, 5, 1, s. 198-206.

Mota, D. 2016. Getting and Keeping Employees on Board. Business Credit, 118, 2, s. 4,6.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.painos. Sanoma Pro.

Patel, P. & Mohanty, R. 2023. Trends in Onboarding Improve the Employee Retention: An In-depth Literature Review. Journal of Applied Management-Jidnyasam 15, 1, s. 39-50.

Pitkänen, N. 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä: Perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40076/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201210242772.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 6.12.2023.

Sibisi, S. & Kappers, G. 5.4.2022. Onboarding Can Make or Break a New Hire's Experience. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2022/04/onboarding-can-make-or-break-a-new-hires-experience>. Luettu: 25.11.2023.

Stein, M. A. & Christiansen, L. 2010. Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization. McGrawHill. E-kirja. Luettu: 12.11.2023. Luettavissa: <http://www.simsjam.net/index.php/Jidnyasa/article/view/173075>. Luettu: 6.12.2023.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tallinna.

Tilastokeskus s.a. Validiteetti. Luettavissa: <https://stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu: 19.4.2024.

Tuomi, M. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.2.2024.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.12.2023.

## Liitteet

### Liite 1. Perehdyttävien haastattelukysymykset

Taustakysymykset: Nimi, työsuhteen alkuaika, paikkakunta, työtehtävä

Ennen työsuhteen varsinaista alkua

1. Mitä tietoa yrityksestä ja tehtävästä sait ennen ensimmäistä työpäivää? (Esim. organisaatiokaaviota, tietoa tiimiin liittyen..)
2. Mistä / keneltä sait tämän tiedon?
3. Mitä tietoa organisaatiosta olisit kaivannut enemmän ennen työsuhteen alkua? Entä tehtävästä?
4. Millaista tietoa organisaation tulisi mielestäsi tarjota uudelle työntekijälle ennen työsuhteen varsinaista aloitusta?
5. Tutustuitko työ sopimuksen liitteenä allekirjoitettaviin politiikkoihin? Mitä sinulle jäi politiikoista päällimmäisenä mieleen?
6. Mitä sinulle kerrottiin perehdytyksen toteutuksesta ennen ensimmäistä työpäivää?
7. Mitä tiesit ensimmäisen viikon aikataulusta ennen aloitusta?
8. Millainen tieto aikataulusta ja perehdytyksen sisällöstä olisi helpottanut aloitusta?
9. Kaipasitko jotain muuta tietoa ennen työsuhteen virallista aloitusta?

Ensimmäinen työpäivä

10. Millainen muistikuva sinulla on ensimmäisestä työpäivästä? Millaisia tunteita se herätti?
11. Miten perehdytys aloitettiin?
12. Miten valmistautuneelta organisaatio vaikutti työssä aloittamiseesi?
13. Olivatko työvälineet / työpiste valmiina heti ensimmäisenä päivänäsi? Mikäli ei ollut, niin mitä puuttui?
14. Oliko tarvittavat käyttöoikeudet kunnossa? Mikä puuttui, kauanko meni saada ne kuntoon?
15. Minkälainen kuva sinulle muodostui perehdytyksen tulevasta etenemisestä ensimmäisinä päivinä?
16. Jos sinulle annettaisiin yhteenveto tulevan perehdytyksen etenemisestä ja sisällöstä, mitä tällaisen tulisi mielestäsi sisältää?
17. Mainitse 3-5 tärkeintä asiaa, joihin koet, että tulisi vastata perehdytyksessä heti ensimmäisenä päivänä?
18. Mitä olisit muuttanut ensimmäisten päivien / viikkojen osalta?
19. Mitä tietoa tulisi löytyä yrityksen jakamasta perehdytysoppaasta / uuden työntekijän oppaasta?

20. Jaettiin sinulle tällaista opasta? Mikäli kyllä, miten sitä hyödynnettiin, miten koit sen hyödyn?

#### Ensimmäinen viikko / perehdytyksen aktiivinen vaihe

21. Kuinka organisoiduksi koet oman perehdytyksesi asteikolla 4-10?
22. Millainen on mielestäsi hyvin organisoitu perehdytys?
23. Miten työtehtävän sisältö avattiin sinulle?
24. Miten työtehtävän vaatimukset ja odotukset tehtiin sinulle selväksi?
25. Miten työtehtävän sisältöä, vaatimuksia ja odotuksia olisi voitu tuoda vielä paremmin esille?
26. Miten organisaation laajemmat tavoitteet esiteltiin sinulle?
27. Miten työskentelyn kannalta oleelliset toimintatavat ja dokumentit esiteltiin sinulle?
28. Mistä pääsääntöisesti etsit perehdytykseen ja organisaation toimintaan liittyviä materiaaleja ja yhteystietoja?
29. Mikä näiden löytämisessä oli helppoa? Entä mikä toi haasteita näiden löytämiseen?
30. Keitä muita perehdytykseen osallistui esihenkilösi lisäksi?
31. Miten ja kenen toimesta sinulle tuotiin esille esimerkiksi yksikön kahvikäytänteet ja muut epäviralliset normit?
32. Miten sinut esiteltiin yksikön muulle henkilöstölle?
33. Millaisia virallisia tai epävirallisia mahdollisuuksia sinulle tarjottiin tutustua muihin työntekijöihin?
34. Nimettiinkö sinulle "buddy"/tukihenkilö eli kokeneempi työntekijä tueksi perehdytykseen?
35. Mikäli ei, miten tällaisen nimeäminen olisi voinut auttaa sinua perehtymisessä? / Mikäli kyllä, mikä toimintatavassa oli hyvää? Entä huonoa?
36. Miten uusille työntekijöille suunnattu yhteinen perehdytystilaisuus olisi voinut tukea perehtymistäsi? Mitä toivoisit tällaisen tilaisuuden sisältävän?

#### Perehdytyksen seuranta

37. Miten perehdytyksesi etenemistä seurattiin?
38. Mitä olisit kehittänyt seurannassa? Entä mikä siinä mielestäsi toimi hyvin?
39. Kuinka usein sinulle pidettiin perehdytyksen seurantakeskusteluita?
40. Millaisia seurantakeskustelut olivat?
41. Miten keskustelut kirjattiin ylös ja minne?
42. Miten ennakkoon saamasi tehtävänkuva on vastannut todellista työarkeasi?
43. Miten arvioisit aktiivisen perehdytyksen aikana saavuttamiesi tietotaitojen riittävyyttä?

44. Kuinka kauan koet, että aktiivinen perehdytysvaihe kesti?
45. Miten koet perehdytyksen keston riittävyyden?
46. Miten sinulta pyydettiin palautetta perehdytyksestä sen päättymisen jälkeen? Saitko jotain vastausta antamaasi palautteeseen?
47. Miten palautetta olisi mielestäsi paras kerätä?
48. Millaisen arvosanan asteikolla 1-10 antaisit perehdytyksellesi?
49. Mitkä 3 tärkeintä teemaa nostaisit esille, jotta olisit voinut antaa perehdytykselle korkeamman arvosanan? / Mikäli vastaus 9-10, mitkä 3 tärkeintä teemaa nostaisit esille korkean arvosanan taustalla?

## Liite 2. Perehdyttäjien haastattelukysymykset

Taustakysymykset: Nimi, paikkakunta, työtehtävä

Mieti viimeisintä perehdytystäsi

1. Millaiset ohjeet organisaatiossa on olemassa perehdyttämiselle?
2. Oliko sinulle selvää, kuka on vastuussa perehdytyksen eri osa-alueista? Mikäli ei, mikä osa-alue oli sinulle epäselvä? Mikäli kyllä, miten olit saanut käsityksen näistä vastuista?
3. Miten valmistauduit perehdytykseen etukäteen ennen työntekijän aloitusta?
4. Millaisen suunnitelman ja aikataulun olit luonut perehdytykselle etukäteen?
5. Miten koet, että olisit vielä voinut kehittää suunnitelmallisuutta ja aikataulutusta?
6. Mitä tukea organisaatio voisi tarjota selkeän perehdytysaikataulun luomiseen?
7. Mitä tietoa toimitit työntekijälle organisaatiosta / työtehtävästä ennen työsuhteen virallista alkamista?
8. Tiedätkö mitkä materiaalit kaikille työntekijöille tulisi antaa työsuhteen allekirjoittamisen yhteydessä? Annoitko nämä?
9. Mitä teemoja kävitte läpi perehdytyksen aikana? (Jos listaus vajaa oleellisten teemojen osalta, kysytään "Kävitkö läpi x teeman?")
10. Millainen ymmärrys itselläsi oli siitä, mitä teemoja perehdytyksen aikana tulisi käydä läpi?
11. Missä toivoisit, että läpikäytävät teemat olisi saatavilla perehdyttäjille?
12. Mikä perehdytyksen teemoista on sinulle itsellesi hankalin? Entä selkein?
13. Millainen ymmärrys sinulla perehdyttäjänä oli siitä, mitä politiikkoja ja toimintaohjeita tulee perehdytyksen aikana käydä uudelle työntekijälle läpi?
14. Mistä etsit perehdytyksen tueksi tarvittavia materiaaleja ja dokumentaatiota?
15. Mikä oli haastavinta näiden materiaalien löytämisessä?
16. Miten organisaatio voisi kehittää näiden materiaalien löytämistä?
17. Mitä ennakkovalmisteluita olit tehnyt työntekijän työpisteen osalta?
18. Entä tarvittavien käyttöoikeuksien osalta?
19. Miltä osin nämä olivat kunnossa heti ensimmäisenä työpäivänä?
20. Mikä käyttöoikeuksien ja työpisteen valmistelussa oli hankalinta?
21. Miten kehittäisit näiden hankinnan prosessia?
22. Millaista hyötyä näkisit organisaation järjestämässä yhteisissä perehdytystilaisuuksissa?
23. Mitä sisältöä ja teemoja näkisit, että olisi hyvä sisältyä tällaisiin tilaisuuksiin?

24. Ketkä olisivat oikeat henkilöt esiintymään tai puhumaan tällaisessa tilaisuudessa?
25. Miten kerroit uudesta työntekijästä työyhteisölle ennakkoon?
26. Keitä muita uuden työntekijän perehdytykseen sinun lisäksi osallistui?
27. Miten uusi työntekijä esiteltiin kollegoille ja ollennaisille sidosryhmille työsuhteen ensimmäisinä päivinä / viikkoina?
28. Miten ja kenen toimesta uudelle työntekijälle kerrottiin yrityksen käytännöistä ja normeista esimerkiksi kahvitaukojen ja yhteisen toiminnan osalta?
29. Jos ei näistä kerrottu ollenkaan, niin miksei?
30. Nimesitkö uudelle työntekijälle tukihenkilön / ”buddyn”? Mikäli et, niin miksi? Mikäli kyllä, miten se tuki perehdytyksen toteutumista?
31. Miten perehdytys jatkui ensimmäisten viikkojen jälkeen?
32. Miten arvioitte perehdytyksen etenemistä?
33. Miten kirjasit näitä arvioita / perehdytyskeskusteluita ylös?
34. Miten hyödylliseksi koit organisaation HR-järjestelmän perehdytyksen seurantalomakkeen?
35. Miten kehittäisit tätä lomaketta, jotta se tukisi perehdyttäjän työtä paremmin?
36. Miten varmistit perehdytyksen aikana, että henkilöllä oli selkeä ymmärrys työnsä tavoitteista?
37. Miten keräsit palautetta perehdytyksen toteutuksesta sen aikana?
38. Miten hyödynsit saamaasi palautetta perehdytyksen aikana?
39. Kauanko aktiivinen perehdytys kesti?
40. Miten aktiivinen perehdytys päättyi?
41. Miten varmistit, että perehdytys voi siirtyä seurantavaiheeseen?
42. Kauanko perehdytystä seurattiin sen aktiivisen vaiheen päättymisen jälkeen? Miten tätä seurantaa toteutettiin?
43. Kuinka organisoiduksi koit perehdytyksen kokonaisuutena asteikolla 4-10?
44. Miten perehdytys olisi voinut olla vielä organisoidumpi?
45. Miten arvioisit perehdytyksen onnistumista?
46. Miten uudelta työntekijältä pyydettiin palautetta perehdytyksen onnistumisesta sen päättymisen / koeajan päättymisen jälkeen? Miten tätä palautetta hyödynnettiin?
47. Annettiinko työntekijälle vastausta palautteeseen?
48. Millaisen arvosanan asteikolla 1-10 antaisit organisaation perehdytysprosessille?

49. Mitkä 3 tärkeintä teemaa nostaisit esille, joiden avulla organisaation olisi mahdollista kehittää perehdytysprosessiaan ja helpottaa perehdyttäjien toimintaa?