



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Amanda Lehto Brito

Perehdyttäminen Seinäjoen Energian asiakaspalvelussa

Opinnäytetyö

Kevät 2024

Tradenomi (AMK, Liiketalous)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Amanda Lehto Brito

Työn nimi: Pehdyttminen Seinäjoen Energian asiakaspalvelussa

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 46

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun pehdytysprosessin nykytilannetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli syventyä pehdyttämiseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään pehdyttämisen tavoitteita ja mitä niillä pyritään saavuttamaan. Opinnäytetyössä käydään läpi pehdyttämisen eri osaluaita, pehdyttämismenetelmiä, onnistuneen pehdytysprosessin luomista sekä vuorovaikutuksen ja palautteen merkitystä. Työssä esitellään yleisimmin käytettyjä pehdyttämisen työkaluja ja pehdytykseen liittyvää lainsäädäntöä.

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli toteuttaa toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun pehdyttämismenettelyyn liittyvä tutkimus. Tarkoituksena oli selvittää, onko toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun pehdytysprosessissa kehitettävää. Tutkimusosuudessa käsitellään, miten tutkimus toteutettiin sekä käydään läpi tutkimusmenetelmä ja saadut tulokset. Viimeisenä esitellään opinnäytetyön tekijän tekemät johtopäätökset, ja tutkimuksen keskeisimmät havainnot kootaan yhteen.

Tavoitteena oli löytää kehitysideoita pehdyttämismenettelyyn kehittämistä varten, minkä vuoksi päädyttiin toteuttamaan puolistrukturoitu haastattelututkimus. Tutkimukseen osallistui viisi henkilöä, joista jokainen työskenteli toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelutiimissä palveluneuvojana. Kaikki haastattelut pidettiin maaliskuussa 2024, ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluna.

Haastattelututkimuksen avulla saatiin selville pehdytysprosessin nykytila ja sen kehityskohteet. Tutkimustuloksista selvisi, että haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä toimeksiantajayrityksen nykyiseen asiakaspalvelun pehdytysprosessiin ja kokivat pehdytysprosessin toimivaksi, vaikka muutamia kehityskohteita nousikin esiin. Kehityskohteiksi nousivat pehdytysuunnitelma, digitaalisten opetusmateriaalien puute, pehdytyksen seuranta ja palautteen anto. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että pehdytyksen avulla uusi työntekijä saa riittävät valmiudet itsenäiseen työskentelyyn pehdytyksen jälkeen. Opinnäytetyöstä saatujen tutkimustulosten avulla toimeksiantaja voi jatkossa kehittää pehdytysprosessia sekä jatkaa hyväksi havaittujen käytäntöjen toteuttamista.

¹ Asiasanat: pehdyttminen, pehdytysprosessi, työnopastus, asiakaspalvelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Business Management

Author: Amanda Lehto Brito

Title of thesis: New employee orientation process in customer service at Seinäjoen Energia

Supervisor: Terhi Anttila

Year: 2024

Number of pages: 46

Number of appendices: 1

The aim of the thesis was to research the commissioner company's current state of employee onboarding. The first objective was to deepen the author's knowledge about onboarding. The theory section of the thesis deals with the objectives of employee orientation and what they aim to achieve. It reviews the different aspects of onboarding, including onboarding methods, creating a successful onboarding process, and the importance of interaction and feedback. The thesis presents the most commonly used onboarding tools and legislation related to onboarding.

The second objective was to execute research on the employee onboarding process at the commissioner company, to find out if the commissioner's customer service onboarding process had room for improvement. The research part of the thesis explains how the research was conducted and reviews the research method and the results obtained. Finally, the conclusions drawn by the author are presented, and the key findings of the study are summarized.

The aim was to find suggestions for the development of the onboarding process, for which it was decided that a semi-structured interview study would be implemented. Five people took part in the study, each of whom worked as service advisors in the commissioner company's customer service team. All the interviews were held as individual interviews in March 2024.

The interviews allowed finding out the current state of the onboarding process and its targets for improvement. The findings revealed that the interviewees were mostly satisfied with the commissioner's current customer service onboarding process and found the onboarding process functional, although a few areas for improvement emerged, which were the onboarding plan, the lack of digital teaching materials, the monitoring of the onboarding process, and feedback. Most of the respondents thought that, through the onboarding process, the new employee gets sufficient skills for working independently after the onboarding. With the help of the results of the thesis study, the commissioner company can now develop its onboarding process and continue implementing proven practices.

¹ Keywords: onboarding, onboarding process, occupational guidance, customer service

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvioluettelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2 Toimeksiantajan esittely	8
2 PEREHDYTTÄMINEN	9
2.1 Perehdyttämisen tavoitteet	10
2.2 Perehdyttämisen osa-alueet	11
2.2.1 Ennen työhöntuloa	11
2.2.2 Vastaanotto	12
2.2.3 Työsuhdeperehdyttäminen	12
2.2.4 Työnopastus	13
2.3 Perehdyttämismenetelmät	14
2.4 Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät	16
2.5 Perehdytysprosessin kesto	17
2.6 Onnistunut perehdytysprosessi	17
2.7 Palautteen rooli perehdytyksessä	18
2.8 Vuorovaikutus osana perehdytystä	19
2.9 Esihenkilön vastuu perehdyttämisessä	20
2.10 Perehdyttämisen työkalut	20
2.11 Perehdyttämisen seuranta	23
2.12 Perehdytykseen liittyvä lainsäädäntö	25
2.12.1 Työsopimuslaki	25
2.12.2 Työturvallisuuslaki	26
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	28
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen	28
3.2 Tutkimuksen luotettavuus	31
3.3 Haastattelukysymykset	33

3.4	Tutkimustulokset	33
3.4.1	Perehdytysprosessi.....	33
3.4.2	Perehdytysmateriaalit ja työkalut	37
3.4.3	Perehdytysprosessin seuranta.....	39
4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	46

Kuvioluettelo

Kuvio 1 Tavoiteasetannassa hyödynnetty SMART-malli	11
Kuvio 2. Huomioon otettavat näkökulmat perehdytyksen suunnittelussa	18
Kuvio 3. Perehdytyksen seurannan sykli	24

1 JOHDANTO

Työnteko kuuluu merkittävästi ihmisen elämään (Kupias & Peltola, 2009, s.13). Siihen on myös aina ollut tarve opastaa tavalla tai toisella. Kokeneemmat työntekijät ovat opastaneet uuteen työhön mahdollisuuksien mukaan. Perehdyttämisessä on aiemmin ollut kyse lähinnä työtehtäviin opastamisesta. Laajempi perehdyttäminen työtehtäviin ja työyhteisöön ei ole ollut tärkeässä osassa, sillä työympäristöt ja työtehtävät olivat senlaatuista, että laajaa perehdytystä ei tarvittu. Organisaatioiden sekä työtehtävien monimutkaistuessa laajemmasta perehdyttämisestä on tullut yhä tärkeämpää. Pelkkä työhönopastus ei enää yksinään riitä. Nämä asiat ovat johtaneet siihen, että perehdyttämisestä on tullut monimuotoisempaa ja laajempaa.

Perehdytys vaikuttaa suoraan siihen, miten vahvasti uusi työntekijä sitoutuu työnantajaansa ja kuinka pitkäksi työsuhde organisaatiossa muodostuu (Dávila & Piña-Ramírez, 2018, s.16–17). Uuden työntekijän tukeminen ja auttaminen luo arvostusta työnantajaa kohtaan sekä lisää luottamuksen tunnetta työntekijän ja työyhteisön välille. Onnistuneesti perehdytetty työntekijä ymmärtää yrityksen toiminta-ajatuksen, arvot, tulevaisuuden tavoitteet ja yrityksen asiakaslupauksen ja on sen myötä entistä sitoutuneempi työhönsä. Tämä auttaa uutta työntekijää toimimaan aktiivisesti organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Laadukkaaseen perehdytysprosessiin panostaminen auttaa yritystä ylläpitämään osaavaa ja sitoutunutta työvoimaa ja samalla vahvistamaan omaa brändiään.

Opinnäytetyön tekijä on itse suorittanut koulutusohjelmaansa sisältyvän viiden kuukauden mittaisen työharjoittelun toimeksiantajayrityksessä keväällä 2023 ja työskentelee yrityksessä edelleen asiakaspalvelun työtehtävissä. Työskentely toimeksiantajayrityksessä uutena työntekijänä herätti mielenkiinnon perehdyttämisestä ja sen merkitystä kohtaan. Kiinnostus aiheeseen liittyen johti tämän opinnäytetyön toteuttamiseen. Perehdyttäminen on aiheena aina ajankohtainen ja tärkeä. Toimiva perehdytysprosessi helpottaa sekä uusia että yrityksessä jo kauemmin työskennelleitä henkilöitä. Opinnäytetyön avulla toimeksiantajayritys saa selville asiakaspalvelun perehdyttämisprosessin nykytilan ja voi halutessaan tulevaisuudessa käyttää tutkimuksen avulla saatuja tuloksia perehdytysprosessin kehittämiseen entistäkin toimivammaksi sekä jatkaa hyväksi havaittujen käytäntöjen toteuttamista.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun perehdytysprosessin nykytilannetta. Ensimmäisenä tavoitteena opinnäytetyöllä on syventyä perehdyttämiseen. Opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämisen tavoitteita ja mitä niillä pyritään saavuttamaan. Tämän lisäksi työssä käydään läpi perehdyttämisen eri osa-alueita, perehdyttämismenetelmiä, onnistuneen perehdytysprosessin luomista sekä vuorovaikutuksen ja palautteen merkitystä. Työssä esitellään yleisimmin käytettyjä perehdyttämisen työkaluja ja perehdytykseen liittyvää lainsäädäntöä.

Toisena tavoitteena opinnäytetyöllä on toteuttaa toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun perehdyttämismenettelyyn liittyvä tutkimus. Tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää, onko toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun perehdytysprosessissa kehitettävää. Tutkimusosuudessa käsitellään, miten tutkimus toteutetaan, käydään läpi tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksesta saadut tulokset. Viimeisenä esitellään opinnäytetyön tekijän tekemät johtopäätökset ja tutkimuksen keskeisimmät havainnot kootaan yhteen.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Seinäjoen Energia Oy ja Seiverkot Oy muodostavat yhdessä Seinäjoen Energia -konsernin. Seinäjoen Energia on sataprosenttisesti kaupungin omistama konserni, joka on perustettu vuonna 1927. Seinäjoen Energia tarjoaa asiakkailleen sähkön, kaukolämmön ja vesihuollon palveluita. Kokonaisuudessaan Seinäjoen Energia työllistää noin 110 erilaista osaajaa. Perustana palveluille on paikallisuus, toimitusvarmuus ja kustannustehokkuus.

Seinäjoen Energian arvot muodostuvat hyvinvoinnista, vastuullisuudesta sekä yhdessä menestymisestä. Hyvinvointia tuotetaan asiakkaille varmistamalla, että yhtiön tuottamat palvelut ovat jokaisen saatavilla luotettavasti ja laadukkaasti. Asiakkaiden lisäksi myös oman henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtiminen on yksi toiminnan perusta. Vastuullisuus näkyy energiantuotannossa siten, että Seinäjoen Energia panostaa edulliseen ja ympäristöystävälliseen tuotantoon ja pyrkii olemaan hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä. Nykyaikainen teknologia mahdollistaa kestävien tuotantotapojen hyödyntämisen ja ympäristöystävällisten palveluiden tuottamisen. Yhdessä menestyminen näkyy Seinäjoen Energian toiminnassa yhteistyöhön pohjautuvissa tuotantoinvestoinneissa, henkilökunnassa, joka on osaavaa ja sitoutunutta sekä asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen sisältää kaikki ne toimet, joiden avulla uusi työntekijä saadaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja yrityksen sidosryhmiä (Joki, 2018, s. 111). Perehdyttäminen on välttämätöntä uuden työntekijän taitotasosta riippumatta. Laadukkaasti toteutettu perehdyttäminen on aikaa vievää mutta sen myötä uusi työntekijä oppii tekemään työnsä oikein sekä itsenäisesti ilman jatkuvaa ohjauksen tarvetta. Perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin työntekijän onnistuneina suorituksina ja sitoutumisena. Laadukas perehdytys vähentää virheitä ja niiden korjaamiseen käytettyä aikaa. Tämä hyödyttää koko työyhteisöä, sillä silloin uusi työntekijä ei keskeytä moneen kertaan toisten työtä.

Esihenkilöllä on aina vastuu perehdytyksen toteuttamisesta (Joki, 2018, s. 114–115). Perehdyttäjänä toimivan henkilön valmiudet tehtävän suorittamiseen on arvioitava etukäteen. Perehdyttämisen onnistumisen kannalta merkittävänä asiana voidaan pitää perehdyttäjän omaa mielenkiintoa tehtävää kohtaan. Perehdyttäjä toimii tulokkaan tukihenkilönä ja porttina työyhteisöön ja työtehtäviin. Kun valitaan perehdyttäjää kannattaa tehtävään valita ammattitaitoinen ja halukas työntekijä. Sellainen työntekijä, jolla on muistissa oma perehtyminen, on yleensä sopiva henkilö perehdyttäjäksi.

Eklundin (2018, s. 25–26) mukaan perehdytykseen sisältyy erilaisia käytänteitä, joiden tavoitteena on huolehtia siitä, että uusi työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja oppii hallitsemaan työnsä. Suoriutuakseen työstään hyvin, työntekijän tulee omaksua monia uusia taitoja ja yhteisiä toimintatapoja. Tämän lisäksi työntekijän tulee oppia toimimaan organisaatiossa sujuvasti muiden kanssa. Perehdytettävän työntekijän lisäksi myös organisaation tulee vastaanottaa uutta tietoa ja muokata olemassa olevia toimintatapojaan, jotta se sopeutuu uuden työntekijän tuomaan muutokseen. Uusien toimintatapojen muodostuminen vaatii aikaa ja toistoja. Tämän vuoksi perehdytykseen on oltava valmiita käyttämään riittävästi resursseja. Ymmärtääkseen toisiaan ja työskennelläkseen tehokkaasti yhdessä pitää perehdytyksen eri osapuolten tutustua toisiinsa riittävästi. Perehdytyksen tulee mahdollistaa uuden työntekijän sekä työnantajan oppiminen ja kehittyminen.

Viitalan (2021, s. 97) mukaan perehdytys tarjoaa monia hyötyjä yritykselle. Riippuu perehdytyksestä, kuinka nopeasti uusi työntekijä pääsee työtehtäviin kiinni ja miten laadukkaasti ja tehokkaasti hän pystyy niistä suoriutumaan. Perehdytys vaikuttaa myös työntekijän

kokemuksiin saamastaan tuesta uudessa työpaikassa. Tämä heijastuu suoraan siihen, miten työntekijä näkee oman roolinsa työyhteisössä ja mitä hän ajattelee yrityksestä työnantajana.

Perehdytys vaikuttaa myös työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin useilla eri tavoilla (Viitala, 2021, s. 98). Mitä paremmin työntekijä suoriutuu omista työtehtävistään, sitä enemmän syntyy onnistumisen kokemuksia ja usko omaan osaamiseen kasvaa. Hyvät suoritukset johtavat usein myönteiseen palautteeseen ja muiden työntekijöiden positiiviseen suhtautumiseen uutta tulokasta kohtaan. Myönteisen palautteen saaminen ja muiden positiivinen suhtautuminen kohentaa uuden työntekijän itseluottamusta ja lisää halua kehittyä edelleen. Vuorovaikutussuhteiden muodostaminen työyhteisössä on myös helpompaa, kun työsuhteen alun kokemukset ovat myönteisiä. Psyykinen ja fyysinen työhyvinvointi lisääntyvät hyvän perehdytyksen myötä koska työturvallisuus paranee ja työ koetaan vähemmän stressaavaksi. Mitä vähemmän jännitystä uusi työntekijä kokee ensimmäisinä työviikkoina, sitä vähemmän hän raskautuu niin fyysisesti kuin henkisesti.

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Eklundin (2018, s. 27–28) mukaan perehdytysprosessi on johtamisen väline, koska sen avulla voidaan johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa. Perehdytysprosessin tulee olla linjassa organisaation strategian kanssa. Perehdytys ei saa jäärä irralliseksi prosessiksi vaan sen tulee liittyä saumattomasti organisaation toimintaan. Perehdytykselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii tiedon jakamisen avoimuutta ja yhteistyötä.

Viitala korostaa (2021, s. 102) että on tärkeää, että asetetut tavoitteet ovat selkeitä ja mitattavissa olevia. Työn tavoitteet määritellään esihenkilön ja työntekijän välisessä keskustelussa. Esihenkilö huolehtii siitä, että tavoitteet ovat linjassa ylemmän tason tavoitteiden kanssa. Tarkoituksena on, että jokaisen yksittäisen työntekijän tavoitteet tukevat organisaation yhteisiä tavoitteita. Tavoitteet saattavat tuntua itsestään selviltä mutta useimmiten niitä on tarvetta tarkentaa aika ajoin ja etenkin silloin kun tilanteet muuttuvat. Apuna tavoitteiden asettamisessa voidaan hyödyntää SMART-mallia, joka on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 1.

S = selkeä	M = mitattavissa	A = aikaan sidottu	R = realistinen	T = tarpeellinen
<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteen raamit ovat selkeät ja yksityiskohtaiset 	<ul style="list-style-type: none"> Tavoite on merkityksellinen ja motivoiva 	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteen suorittamiselle on asetettu aikataulu 	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteen saavuttaminen on realistista asetetussa aikataulussa 	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteen eteneminen on helposti mitattavissa

Kuvio 1. Tavoiteasetannassa hyödynnetty SMART-malli (Viitala, 2021, s. 102).

Perehdyttämisen tavoitteita voi olla useampia ja ne riippuvat siitä, millainen organisaatio on kyseessä (Eklund, 2018, s. 28–29). On jokaisen organisaation velvollisuus pohtia, mitä perehdytyksellä juuri kyseisessä organisaatiossa halutaan tavoitella ja miten se tukee organisaation strategiaa. Tavoitteet voivat olla lyhytaikaisia, esimerkiksi nopeaan tuottavuuden kasvuun keskittyviä tai pidempiaikaisia monen vuoden sitoutumiseen tähtääviä. Organisaation mukaan korostetaan perehdytyksessä näitä erilaisia tavoitteita.

Yksi yleisimmistä tavoitteista perehdytyksestä on uuden työntekijän sitoutuminen yritykseen (Eklund, 2018, s. 28–29). Tämä ei kuitenkaan ole jokaiselle organisaatiolle ensisijainen tavoite, sillä lyhyet määräaikaiset sijaisuudet ovat yleistyneet työmarkkinoilla. Tällöin tavoitteina saattavat olla rutiinitehtävien hyvä hallinta ja nopea työtehtävien oppiminen. Mikäli tavoitellaan työntekijän pitkäaikaista sitoutumista kannattaa tavoitteeksi asettaa organisaatiokulttuuriin sopeutuminen ja työympäristössä viihtyminen. Organisaation tavoitteiden mukaan, voidaan perehdytyksessä korostaa myös itsenäistä työskentelyä, vastuunottokykyä, hyvää tiimi-työskentelyä tai yhteisen kulttuurin vahvistamista.

2.2 Perehdyttämisen osa-alueet

Viitala (2021, s. 99) jakaa perehdyttämisen neljään eri osa-alueeseen. Nämä neljä eri osa-aluetta ovat uuden työntekijän informointi ennen työhöntuloa, uuden työntekijän vastaanotto ja perehdyttäminen yritykseen, työsuhderehdyttäminen ja työnopastus.

2.2.1 Ennen työhöntuloa

Perehdyttämisen katsotaan alkavan jo perehdyttämisen prosessista (Viitala, 2021, s. 98). Työnhakijat saavat jo haastattelutilanteessa tietoa työpaikasta ja työstä. Kun uusi työntekijä saa tiedon valinnasta saa hän samalla informaatiota työsuhteen aloittamiseen ja työhön liittyvistä

yksityiskohdista. Usein valittu henkilö saa yrityksestä ennakkoon tutustuttavaksi materiaalia, joka liittyy työhön ja yritykseen. Usein uusi työntekijä käy myös ennakkoon keskustelemassa uuden esihenkilönsä kanssa työn aloitukseen liittyvistä yksityiskohdista. Perehdyttämisvaihe sujuu sitä jouhevammin mitä paremmin uusi työntekijä on kerennyt valmistautua työnaloitukseen.

2.2.2 Vastaanotto

Kupiaksen ja Peltolan (2009, s. 103–104) mukaan tulokkaan hyvä vastaanotto on erityisen tärkeää. Hyvä ensivaikutelma ja alku kantaa pitkälle. Huonoa mielikuvaa on taas vaikea muuttaa jälkikäteen. Uuden tulokkaan on tärkeä tuntea itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi uudessa työpaikassa. Jos mahdollista, olisi hyvä, jos tulokkaan esihenkilö olisi työpaikalla vastassa ensimmäisenä päivänä. Ystävällinen alku antaa hyvät lähtökohdat työlle.

Uuden tulokkaan työsuhteen alkuvaiheessa esihenkilöllä on suuri rooli (Viitala, 2021, s. 99). Esihenkilön on tarkoitus auttaa uutta työntekijää pääsemään yritykseen sisälle sekä luomaan työntekijälle tunne siitä, että hän pääsee osallistumaan oman työnsä kautta yrityksen liiketoimintaan. Esihenkilö voi myös avata johtohenkilöiden ja asiantuntijoiden tuella yrityksen liikeideaa, ominaisuuksia, strategiaa, tulevaisuuden näkymiä sekä markkinaympäristöä kuten kilpailijoita ja asiakkaita. Tämän lisäksi on esihenkilön tehtävä esitellä uusi työntekijä työyhteisölle. Esihenkilö käy uuden tulokkaan kanssa läpi myös perehdytysohjelman ja sen aikataulun. Uuden työntekijän vastaanoton tulee olla sellainen, että tulokas hahmottaa perehdytyskokonaisuuden ja koee olevansa tärkeä.

2.2.3 Työsuhdeperehdyttäminen

Työsuhteeseen liittyvät reunaehdot ja periaatteet käydään läpi ensimmäisten päivien aikana perehdytyksessä ja molemmat osapuolet sitoutuvat noudattamaan niitä (Viitala, 2021, s. 99). Yksi tärkeä osa sitä on työsopimuksen läpi käyminen ja allekirjoittaminen. Työpaikalla noudatettavat yhteiset pelisäännöt sekä työajat ja aikataulut sekä poissaolosäännökset käydään myös läpi tässä vaiheessa. Palkanmaksuun liittyvät asiat kuten palkanmaksupäivä ja palkkausperuste on myös syytä käydä läpi. Tämän lisäksi tärkeitä läpikäytäviä asioita ovat tietoturva-asiat ja työvälineiden hankintaan liittyvät asiat. Uuden työntekijän kanssa on hyvä keskustella myös työhyvinvointiin liittyvistä asioista kuten työterveyspalveluista, työhyvinvointia

tukevista toiminnoista ja eduista. Uudelle työntekijälle näytetään myös ruokailu- ja taukotilat sekä sosiaalilat.

Työsuhdeperehdyttämisen sisältö ja kesto vaihtelevat organisaation koon mukaan muutamista tunneista useampaan viikkoon (Dávila & Piña-Ramírez, 2018, s. 14–15). Suurissa organisaatioissa työsuhdeperehdyttäminen saatetaan toteuttaa digitaalisesti, mutta tämä ei kuitenkaan täysin korvaa kasvokkain toteutettua perehdyttämistä. On todettu, että uusien työntekijöiden on haastavampi omaksua informaatiota yrityksestä ja organisaation toiminnasta, mikäli perehdytys on toteutettu pelkästään digitaalisesti. Tämän vuoksi yleisperehdyttäminen kannattaa toteuttaa ainakin osittain kasvotusten. Omiin työtovereihin tutustuminen ja heidän kanssaan käydyt keskustelut kuuluvat myös työsuhdeperehdyttämiseen. Näin uusi työntekijä saa paremman käsityksen työpaikan toimintatavoista.

2.2.4 Työnopastus

Työnopastuksella tarkoitetaan varsinaiseen työhön ja työpaikkaan perehdyttämistä (Kupias & Peltola, 2009, s. 38). Työnopastuksen avulla voidaan varmistaa, että uusi työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden uuden työnsä aloittamiseen. Tässä vaiheessa tulokas tutustetaan fyysiseen työympäristöön, lähimpiin työkavereihin ja tukeen, jota on mahdollista saada työpaikalta. Tämän vaiheen ydinasioita perehdytyksessä ovat työn sisältö, työn eri vaiheet, työn tekemisen periaatteet ja ne työn osatekijät, jotka vaikuttavat työn laatuun sekä niiden arvioinnin kriteerit. Tärkeitä huomioon otettavia asioita monessa työssä ovat myös erilaisten koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja aineiden sijainti, käyttö ja ylläpito (Viitala, 2021, s. 99). Tärkeitä selvitettäviä asioita ovat myös erilaiset toimintaohjeet koskien häiriö ja poikkeustilanteita. Työnopastuksen voidaan katsoa onnistuneen silloin kun uudessa työssä aloittanut henkilö tietää häneen kohdistuvat odotukset sekä sen missä rajoissa hän voi tehdä päätöksiä työtään koskevissa asioissa. Työntekijä myös tietää mistä voi tarvittaessa saada tukea.

Ahokas ja Mäkeläinen (2013) korostavat, että työnopastajan tulee olla tietoinen työsuojeluun liittyvästä lainsäädännöstä ja määräyksistä. Tämän lisäksi työnopastajan tulee tietää omaa alaa tai työtä koskevat valtioneuvoston asetukset, joissa on selkeät määräykset työntekijöiden ohjauksesta ja opastuksesta. Kattavaan työnopastukseen kuulu se, että työhön liittyvät mahdolliset vaaratilanteet tuodaan esille ja turvallisia työtapoja korostetaan. Työn turvallisuuden liittyvät käytänteet ovat sellaisia, jotka työnopastajan tulee hallita hyvin. Tämän lisäksi

työnohjauksessa tulee informoida työntekijää ergonomisista työmenetelmistä ja asennoista. Työsuojeluasiat kuuluvat myös työnohjaukseen ja onkin tärkeää hyödyntää oman työpaikan työsuojeluhenkilöstön asiantuntemusta. Työnohjauksen tarkoituksena on torjua myös sopimatonta henkistä kuormittumista ja torjua työpaikalla mahdollisesti esiintyvää häirintää tai vähentää väkivallan uhkaa.

2.3 Perehdyttämismenetelmät

Tässä luvussa käydään läpi viisi erilaista perehdyttämiskonseptia, joita ovat vierihoidoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Perehdyttämistavat eroavat toisistaan mutta niillä on siitä huolimatta myös paljon yhteistä.

Vierihoidoperehdyttäminen. Vierihoidoperehdyttämisen ideana on se, että uusi työntekijä oppii työtehtävät seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa (Kupias & Peltola, 2009, s. 37). Tässä menetelmässä tulokkaalla on oma perehdyttäjä, joka omien töidensä ohella opettaa tulokkaalle kaiken mitä hän tietää työpaikastaan ja töistään. Tähän menetelmään kuuluu sekä hyviä, että huonoja puolia. Hyvänä puolena tässä menetelmässä on se, että tulokas voidaan huomioida yksilönä. Tämä mahdollistaa parhaimmillaan erittäin laadukkaan perehdyttämisen. Huonona puolena voidaan pitää sitä, että perehdyttämisen laatu on sidottu perehdyttäjän omaan osaamiseen ja kiinnostukseen tulokasta kohtaan.

Malliperehdyttäminen. Malliperehdyttämisessä työpaikalla luodaan erilaisia malleja perehdyttämisen tueksi (Kupias & Peltola, 2009, s. 38). Näitä malleja ovat esimerkiksi valmiit apuvälineet ja materiaalit kuten perehdyttämisohjelmat, perehdyttäjiä muistilista, tulokasoppaat ja yhteiset minimivaatimukset. Malleilla voidaan tehostaa ja yhtenäistää perehdyttämistä. Tämän menetelmän hyvänä puolena on se, että se helpottaa perehdyttäjiä työtä ja mahdollistaa tasalaatuisemman perehdyttämisen koska perehdyttäjiillä on valmiit toimintamallit perehdyttämistä varten. Vaarana tässä menetelmässä on se, että huomio kiinnittyy organisaatiotasoiseen perehdyttämiseen ja näin ollen ylätasoinen perehdyttäminen ei kiinnity oman työn tekemiseen. Perehdyttäminen saattaa tämän vuoksi jäädä pintapuoliseksi. Vierihoidoperehdyttämisen opit on hyvä säilyttää malliperehdyttämisen rinnalla.

Laatuperehdyttäminen. Laatuperehdyttäminen pitää sisällään jatkuvan laadun parantamisen perehdyttämisessä (Kupias & Peltola, 2009, s. 39–40). Laaduntarkkailu on mahdollista,

kun perehdyttämisprosessi on hyvin kuvattu ja sitä seurataan. Vastuu perehdyttämisen laadun tarkkailuista kannattaa siirtää tietyille työyksiköille tai tiimille, jotta siitä tulee laadukasta. Laatuperehdyttäminen muodostuu parhaimmillaan kahdesta edellä mainitusta perehdyttämismenetelmästä eli hyvästä ohjauksesta (vierihoitoperehdyttäminen) sekä kaikkien perehdyttäjien käytössä olevista materiaaleista ja apuvälineistä (malliperehdyttäminen). Menetelmän hyvänä puolena on, että tiimi voi tuottaa yritykselle ajantasaista perehdytystä joustavasti. Tulee kuitenkin huomioida, että jos tiimin vastuuta korostetaan voi yksittäisten henkilöiden vastuunotto jäädä pieneksi, mikä johtaa lopulta siihen, että kukaan ei kanna vastuuta tulokkaan perehdyttämisestä

Räätälöity perehdyttäminen. Räätälöity perehdyttäminen pitää sisällään uuden tulokkaan tarpeiden ja nykyisen osaamisen kartoittamisen (Kupias & Peltola, 2009, s. 40–41). Tämä edellyttää vuoropuhelua tulokkaan ja perehdyttäjän välille. Tässä menetelmässä ei ole valmista tuotetta, joka käydään jokaisen tulokkaan kanssa läpi samalla tavalla, vaan menetelmässä huomioidaan jokaisen tulokkaan yksilöllinen tilanne ja tarpeet. Räätälöity perehdyttäminen vaatii työyhteisöltä sitoutuneisuutta. Hyvänä puolena menetelmässä on, että tulokkaan yksilöllinen tilanne huomioidaan ja häntä kuunnellaan mikä lisää sitoutumista. On hyvä huomioida, että tämä vaatii perehdyttäjältä monipuolista osaamista ja tulokkaalta sitoutumista oman perehdyttämisohjelman laatimiseen.

Dialoginen perehdyttäminen. Dialogisessa perehdyttämisessä tulokkaalla ei ole ennalta määriteltyä työtehtävää vaan tulokas muokkaa itse omat työtehtävänsä oman osaamisen sekä organisaation tarpeiden yhteistuloksena (Kupias & Peltola, 2009, s. 41–42). Tässä menetelmässä suunnitelmat perehdyttämisestä laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa. Näin päästään hyödyntämään tulokkaan asiantuntemusta ja vastuu perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta siirtyy hänelle. Asiat, jotka ovat organisaatiossa toistaiseksi pysyviä tulee kertoa tulokkaalle. Tulokas sitoutuu noudattamaan niitä ainakin jossain määrin. Dialoginen perehdyttäminen on toimintatapa, jossa kaikki yrityksessä ja sen verkostossa toimivat, osallistuvat tulokkaan perehdyttämiseen ja perehtymiseen.

2.4 Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät

Uuden työntekijän saapuessa yritykseen on hyvä aloittaa perehdyttäminen heti. Kupias ja Peltola (2009, s.18) kuitenkin toteavat, että työntekijän perehdyttäminen ei ole pelkästään työsuhteen alussa tapahtuvaa toimintaa vaan se voi jatkua koko työsuhteen ajan.

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat tuleva työtehtävä ja työsuhteen pituus (Joki, 2018, s. 112). Perehdyttämiseen käytetään vain vähän aikaa, mikäli kyseessä on lyhyt sijaisuus, kesätyö tai harjoittelu. Tämän vuoksi perehdyttämiseen pitää sisällyttää työn kannalta kaikkein oleellisin tieto. Perehdytys pitää järjestää myös pitkän perhevapaan, opiskelujakson tai ulkomailta työskentelyjakson jälkeen palaavalle työntekijälle. Työtehtävissä ja työympäristössä on saattanut jo esimerkiksi yhden vuoden aikana tapahtua monia muutoksia, joista poissaolija ei ole tietoinen. Tämä vaatii tapauskohtaisen arvion perehdytyksen laajuudesta ja perusteellinen perehdytys saattaa olla tarpeellinen.

Työntekijän tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä vaikuttavat myös oleellisesti perehdyttämisen laajuuteen (Joki, 2018, s. 112–113). Kokenut työntekijä on usein aktiivisempi ja oma-aloitteisempi koska hän on tottunut työskentelemään erilaisissa työyhteisöissä ja työtehtävissä. Nuorella työntekijällä on usein vähemmän ammattiosaamista ja työkokemusta, jonka vuoksi hän tarvitsee enemmän tietoa perusasioista kuin vanhempi kollegansa. Tämän vuoksi nuoremman ja kokemattoman työntekijän perehdytys saattaa kestää kauemmin kuin kokeneen tulokkaan. Kokemuksen lisäksi myös ammattitaustalla on merkitystä perehdyttämiseen. Mikäli tulokkaalla on kokemusta samankaltaisista työtehtävistä tai samalta alalta, on hänellä selkeämpi yleiskäsitys tulevista tehtävistä kuin jos hän tulee kokonaan toiselta alalta.

Hyvin suunnitellussa perehdyttämisessä jokaisen uuden työntekijän yksilölliset tarpeet otetaan huomioon (Kupias & Peltola, 2019, s. 215). Samoja asioita ei tarvitse perehdyttää jokaiselle, vaan uuden työntekijän aikaisempi osaaminen vaikuttaa vahvasti siihen, mitä alkuvaiheessa tarvitsee oppia. Perehdytysohjelma voidaan laatia yhdessä uuden työntekijän kanssa ja joissakin tapauksissa uusi työntekijä voi laatia suunnitelman kokonaan itse.

2.5 Perehdytysprosessin kesto

Intron (2020) mukaan perehdytysprosessille olisi hyvä varata tarpeeksi aikaa, koska se on yksi keskeisin tekijä perehdytysprosessin onnistumisessa. Suurin syy perehdytyksen laiminlyömiseen on kiire. Kun perehdytysjakso on riittävän pitkä, voidaan perehdytyksessä edetä sen mukaan, kuinka uusi työntekijä on omaksunut uutta tietoa. Haastavampiin tehtäviin on mahdollista edetä, kun työntekijä on saavuttanut riittävän tietotaidon. Perehdytysjakson pituus voi kuitenkin vaihdella sen mukaan millaiset työtehtävät uudella työntekijällä on. Lyhytaikaisten sijaisuuksien kohdalla pidempi perehdytysjakso ei ole mahdollinen.

Ensimmäinen kuukausi perehdytysprosessissa on kaikista tärkein (Harperlund ym., 2019, s. 195–196). Ensimmäisen kuukauden aikana uusi työntekijä muodostaa mielikuvan siitä millaista yrityksessä on työskennellä. Uuden työntekijän pitäisi olla ensimmäisen kuukauden jälkeen tietoinen niistä tavoitteista, joita häneltä odotetaan.

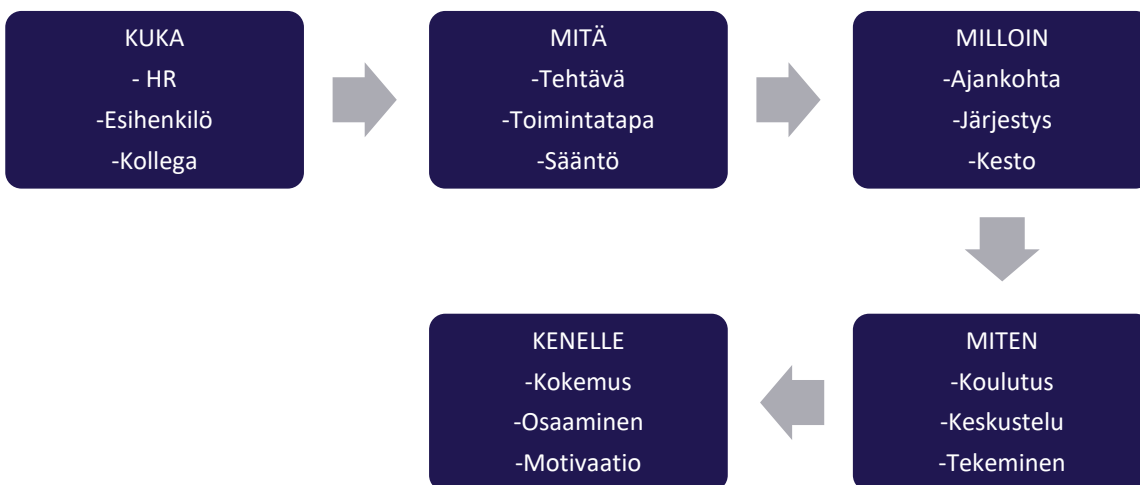
2.6 Onnistunut perehdytysprosessi

Onnistunut perehdytysprosessi sisältää selkeästi määritellyt tavoitteet ja toimivan perehdytysuunnitelman (Eklund, 2018, s. 74–75). Perehdytysprosessin suunnitteluvaiheessa on tärkeää hyödyntää omien pohdintojen lisäksi muiden perehdyttämisestä vastaavien henkilöiden ajatuksia, jotta erilaisia näkökulmia saadaan nostettua esille alusta alkaen. Yhteisten pohdintojen avulla on mahdollista löytää ne asiat, josta kaikki ovat samaa mieltä sekä keskustelua ja erimielisyyksiä aiheuttavat kohdat. Yhdessä muodostetut ideat perehdytyksen kehittämiseksi tuodaan käytäntöön perehdytysuunnitelman tai oppaan muodossa. Suunnitelman muoto pohjautuu prosessille asetettujen vaatimusten ja tarpeiden mukaiseksi. Perehdytyksen suunnittelusta vastaavilla henkilöillä on suuri vaikutus siihen miten uudet työntekijät kokevat organisaation heti alkumetreistä asti.

Perehdytystä voidaan lähteä työstämään jo olemassa olevan prosessin pohjalta ja miettiä miten nykyistä mallia voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, jotta uudesta mallista saadaan entistä toimivampi (Eklund, 2018, s. 75). Tarkoituksena on selvittää mitä osia aikaisemmasta suunnitelmasta tulee poistaa ja mitä uutta voitaisiin lisätä sen rinnalle, jotta määriteltujen tavoitteita voidaan tukea. Aiempaan prosessiin ei kannata takertua liiaksi. On hyvä muistaa, että jos olemassa oleva prosessi ei palvele enää käyttötarkoitustaan on aika tehdä rohkeita muutoksia. Valmiin perehdytysuunnitelman tärkeimpänä asiana voidaan pitää sitä,

että tiedetään, miksi juuri sitä mallia käytetään ja mitä sillä on tarkoitus saavuttaa. Hyvä suunnitelma tukee käytännön työtä sekä antaa uudelle työntekijälle ja työnantajan edustajille mahdollisuuden viedä perehdytys parhaalla mahdollisella tavalla läpi.

Perehdytys suunnitelman laatiminen voidaan aloittaa sen jälkeen, kun perehdyttämisen tavoitteet ovat selvillä. (Eklund, 2018, s. 76). Perehdytysprosessiin vaikuttavat tehtävä- ja yksilökohtaiset erot. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu mitä perehdytyksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon sekä mitä kaikkea perehdytys pitää sisällään ja kuka on vastuussa mistäkin asiasta. Tämän lisäksi perehdytys suunnitelmassa tulee ilmi, miten, milloin ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi. Jotta perehdytys olisi mahdollisimman toimiva jokaiselle uudelle työntekijälle tulee suunnittelussa ottaa huomioon, kenelle perehdytys on suunnattu



Kuvio 2. Huomioon otettavat näkökulmat perehdytyksen suunnittelussa (Eklund, 2018, s. 76).

2.7 Palautteen rooli perehdytyksessä

Palautteen rooli oppimisprosessissa on tärkeä (Kupias & Peltola, 2009, s. 136–137). Jotta ihminen voi oppia ja kehittyä, hän tarvitsee palautetta. Palautteen tärkeys korostuu etenkin silloin, kun tulokas on aivan aloittelija perehdyttävän asian suhteen. Tällaisessa tilanteessa alokas tarvitsee runsaasti palautetta ja opastusta. Aloittelija ei välttämättä osaa itse arvioida onko hän onnistunut vai ei ja vastaako työntekijä työnantajan odotuksia. Perehdyttäjän kannattaa muistaa, että palautetta on annettava hyvin sujuneista asioista, korjattavista sekä

kehittämistä vaativista asioista. Jos perehdyttäjä ottaa esille ainoastaan kehitettävät asiat, vääristyy tulokkaan käsitys omasta osaamisestaan. Ilmapiirin ollessa hyvä perehdyttäjän ja tulokkaan välillä, voi perehdyttäjä antaa suoraa palautetta ilman, että palautteen saaja loukkaantuu. Avoin ilmapiiri perehdyttäjän ja tulokkaan välillä tarkoittaa myös sitä, että perehdyttäjä voi saada tulokkaalta palautetta omasta toiminnastaan.

Hyvä palaute ei keskity kehittämiskohteiden ongelmiin vaan ratkaisuihin (Kupias & Peltola, 2009, s. 138). Se keskittyy toimintaan, eikä persoonaan. Hyvää palautteen antamista kuvailaan usein ns. "hampurilaispalautteena". Tällä tarkoitetaan sitä, että ensin saadaan hyvää palautetta, jonka jälkeen voidaan mainita mahdolliset kehityskohteet ja palautteen anto lopetetaan positiivisella palautteella. Näin palautteen saajalle jää palautteesta positiivinen mielikuva.

2.8 Vuorovaikutus osana perehdytystä

Hyvä perehdytys edellyttää hyvän vuorovaikutuksen perehdyttäjän ja uuden tulokkaan välille (Kupias & Peltola, 2009, s. 136). Hyvä vuorovaikutus ei synny itsestään vaan vaatii hyvän ja turvallisen ilmapiirin, jotta tulokas uskaltaa tuoda esiin omia ajatuksiaan. Kiireessä ja huonossa ilmapiirissä perehdytys kärsii. Ilman hyvää vuorovaikutusta perehdyttäjän on mahdotonta arvata mitä tulokas ajattelee. Jos perehdyttäjälle on epäselvää, mitä tulokas ajattelee, tapahtuu perehdyttäminen sokkona. Tällä tavoin toteutettu perehdyttäminen onnistuu ainoastaan hyvällä tuurilla. Perehdyttäjän on saatava uusi tulokas kysymään kysymyksiä ja kertomaan ajatuksiaan. Perehdyttäjä voi myös itse kysyä tulokkaalta onko tällä kysyttävää.

Perehdyttäjä voi parhaimmillaan auttaa tulokasta saavuttamaan asetetut tavoitteet säätelemällä omaa asemaansa ja ohjaustyyliaan (Kupias & Peltola, 2009, s. 141–142). Vaikkakin suorat ohjeet ja neuvot ovat ajoittain paikallaan tarvitaan myös tasavertaista keskustelua perehdyttäjän ja tulokkaan välillä. Perehdyttäjän kannattaa muistaa, että ei kannata tuputtaa liian hätäisesti omia ratkaisujaan vaan antaa tulokkaan itse oivaltaa ja keksiä ratkaisuja mahdolliseen pulmaan.

2.9 Esihenkilön vastuu perehdyttämisessä

Yksi esihenkilön tärkeistä tehtävistä on huolehtia työntekijöiden osaamisesta sekä tehokkaasta perehdyttämisestä (Kupias & Peltola, 2009, s. 53–55). Hyvä ja huolellinen perehdyttäminen on aina tietoinen valinta. Huonosti hoidettu perehdyttäminen kiireen sanelemana on myös valinta, tämä kuitenkin sisältää huomattavasti enemmän riskejä. Esihenkilön on osattava johtaa ihmisiä ja asioita. Ihmisten johtamisen vahvuuksia ovat ihmisistä huolehtiminen, alaisten kohtaaminen avoimesti, alaisten kasvun ja oppimisen haastaminen sekä kiinnostus ihmisten välisistä vuorovaikutuksista. Asioiden johtamisen vahvuuksia ovat vuorostaan hallinnointi, rakenteista huolehtiminen, tasapainottelu ja kiinnostus tuloksista. Perehdyttämisessä tulee ottaa nämä molemmat näkökulmat huomioon, jotta perehdyttäminen toimii sovitusta ja järjestelmällisesti. Tämän lisäksi tulee ottaa huomioon, että tulokas kohdataan ja häntä ohjataan oikealla tavalla.

Esihenkilön ydintehtävät perehdyttämisestä on määritetty Kupiaksen ja Peltolan (2009, s. 62) mukaan seuraavasti. Esihenkilön olisi hyvä olla läsnä tulokkaan ensimmäisenä työpäivänä sekä varmistaa, että tarkoituksenmukainen perehdyttäminen tapahtuu työyhteisössä. Esihenkilön tehtäviin kuuluu myös varmistaa, että uusi tulokas ymmärtää omat perustehtävänsä. Tämän lisäksi esihenkilön tulee sopia tulokkaan kanssa tavoitteista, jotka liittyvät työstä suoriutumiseen, oppimiseen sekä kehittymiseen. Esihenkilön työnkuvaan kuuluu myös seurata tulokkaan työn sujumista ja palautteen antaminen. Koeaikakeskustelut ja työntekijän turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen ovat myös esihenkilön tehtäviä. Esihenkilö pitää myös huolta siitä, että muu työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen sekä tukee kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä työntekijöitä.

2.10 Perehdyttämisen työkalut

Eklundin (2018, s.173) mukaan perehdyttämisen tukena voidaan käyttää useita erilaisia työkaluja, joiden avulla on tarkoitus auttaa perehdyttämisen sisällön rakentamisessa. Eri tilanteisiin sopivat erilaiset toimintatavat ja menetelmät. Perehdytyksen suunnittelusta vastaavien henkilöiden vastuulla on valikoida sopivat työkalut ja menetelmät, joilla perehdytystä toteutetaan. Organisaatiokulttuuri ja perehdytyksen tavoitteet määrittävät raamit sille, miten perehdytys käytännössä toteutetaan.

Perehdytyssuunnitelma. Perehdytys saadaan toteutettua tasalaatuisemmin, kun käytännön työtä on tukemassa perehdytyssuunnitelma (Eklund, 2018, s. 173–178). Perehdytyssuunnitelmaan on hyvä sisällyttää selkeästi ne asiat, jotka pitää käydä läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa. On hyvä muistaa, että organisaation koko vaikuttaa siihen, miten perehdytyksen toteutustapaa ja seurantaan kannattaa toteuttaa. Uutta perehdytyssuunnitelmaa luodessa kannattaa kokeilla erilaisia ideoita, jotta saadaan tietää, mikä toimii ja mikä ei. Mikäli halutaan korostaa uuden työntekijän vastuuta voi työntekijä laatia itselleen perehdytyssuunnitelman. Tämä mahdollistaa sen, että uusi työntekijä pääsee itse pohtimaan, millaista tukea hän tarvitsee ja mitkä asiat hän kokee merkityksellisenä perehdytyksen kannalta. Tämä antaa mahdollisuuden yksilölliselle perehdytykselle. On kuitenkin tärkeää ensin keskustella yhteisistä tavoitteista, mikäli työntekijä laatii itselleen perehdytyssuunnitelman. Perehdytyssuunnitelmaa olisi hyvä säilyttää sellaisessa paikassa, joka on yhteisesti sovittu kaikkien kanssa. Tällä tavoin kaikki perehdyttämisen osapuolet pystyvät huolehtimaan perehdytyksen aikataulun mukaisesta etenemisestä.

Oppimispäiväkirja. Eklund (2018, s. 181) kertoo, että perehdytettävän oppimista voidaan tukea oppimispäiväkirjalla. Oppimispäiväkirjan avulla uuden työntekijän on mahdollista pitää kirjaa siitä, millaisia asioita perehdytyksen aikana on käyty läpi ja millaisia kysymyksiä työntekijällä on perehdytyksestä herännyt. Oppimispäiväkirja takaa sen, että juuri opitut asiat eivät ole pelkästään muistin varassa. Oppimispäiväkirjaan voi kirjoittaa opituista asioista tai asioista, jotka ovat jääneet epäselväksi. Siihen kirjattuja kehitysehdotuksia tai ajatuksia voi tuoda myöhemmin esille perehdytyskeskustelussa. Näin perehdytyskeskustelussa voidaan keskittyä juuri niihin asioihin, jotka ovat perehdytettävän työntekijän kannalta kaikista olennaisimpia

Päiväkirjan muodolla ei ole tarkkoja vaatimuksia, kun sitä käytetään perehtyjän oppimisen ja kehittymisen tukemiseen (Kupias & Peltola, 2009, s. 163–165). Tärkeintä on, että se tukee uuden työntekijän työskentelyä ja auttaa syventämään juuri opittuja asioita. Mikäli kirjoittaminen ei tunnu perehtyjästä luonnolliselta ei päiväkirjan välttämättä tarvitse edes olla kirjallisessa muodossa. Päiväkirja voidaan toteuttaa suullisesti pareittain tai pienissä ryhmissä. Kirjoitetun päiväkirjan hyvänä puolena voidaan kuitenkin pitää sitä, että kirjoituksista jää dokumentti mihin on mahdollista palata myöhemmin. Tämä helpottaa perehtymisprosessin seurantaan. Päiväkirjan avulla myös perehdyttäjät itse saa palautetta perehdyttämisestään.

Päiväkirjaa voidaan kirjoittaa koko perehtymisprosessin ajan tai käyttää kertaluontoisesti yksittäisissä perehdyttämistilanteissa.

Kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat esihenkilön ja alaisen välisiä ennalta sovittuja tavoitteellisia keskusteluja (Joki, 2018, s. 132–133). Kehityskeskustelut mahdollistavat molempipuolisen palautteen antamisen ja ne selkeyttävät tavoitteiden asettamista sekä niiden seuranta. Keskusteluissa käydään läpi työntekijän töistä suoriutumista ja työn tuloksia sekä pyritään löytämään olemassa olevat kehityskohteet. Keskustelun avulla on mahdollista päästä perehtymään työntekijän työhön pidemmältä aikaväliltä, jolloin voidaan arvioida menynyttä ja samalla suunnitella tulevaa. Hyvin toteutettu kehityskeskustelu auttaa työntekijää hahmottamaan mitä häneltä odotetaan ja esihenkilölle selviää minkälaista tukea ja tietoa työntekijä tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa. Työntekijä saa keskustelun aikana mahdollisuuden kertoa omaan työhön liittyvistä toiveista ja näkemyksistä sekä mahdollisista kehitysideoista. Työntekijän on tärkeä huomata, että hänen näkemyksensä ovat tärkeitä, sillä näin työntekijälle syntyy merkityksellinen olo. Kehityskeskustelut tarjoavat myös mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön mikä vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen.

Digitaaliset materiaalit. Kun puhutaan perehdytykseen liittyvistä digitaalisista materiaaleista, tarkoitetaan niillä sellaisia opetusmateriaaleja, jotka on mahdollista toteuttaa digitaalisesti (Eklund, 2018, s. 182). Digitaaliset materiaalit pitävät sisällään usein organisaation sisäisiä materiaaleja tai ohjelmistoja. Näiden avulla voidaan mahdollistaa perehdytettävän työntekijän itsenäinen opiskelu. Digitaaliset perehdytysmateriaalit voivat tehdä oppimisesta tehokkaampaa ja helpompaa. Esimerkkinä yleisesti käytetyistä digitaalisista materiaaleista ovat esimerkiksi erilaiset videot, ohjekirjat, testit, itsearvioinnit ja pelit. Myös työpaikan säännöt ja yleiset ohjeet voivat olla digitaalisessa muodossa, jotta ne olisivat mahdollisimman helposti ymmärrettäviä ja visuaalisesti selkeitä. Digitaalisten materiaalien etuna on se, että niihin voi tarvittaessa palata aina uudestaan ja niistä voi etsiä juuri itselle tarpeellista tietoa.

Koulutukset ja yhteiset tilaisuudet. Eklundin (2018, s. 183) mukaan hyvä tapa käydä läpi uusia asioita on osallistua ryhmässä koulutuksiin tai yhteisiin tilaisuuksiin. Koulutukset voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkoisia. Organisaation sisäisten koulutusten etuna on se, että koulutuksen sisältö vastaa organisaation tarpeita. Ulkoiset koulutukset mahdollistavat vuorostaan sen, että koulutukseen osallistuvat henkilöt pääsevät olemaan tekemisissä muissa organisaatioissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Tämä mahdollistaa kokemusten jakamisen eri organisaatioiden välillä. Messut, alan seminaarit, konferenssit ja muut suuremmat

tapaukset ovat myös hyviä tilaisuuksia oppimisen kannalta. Tapaukset mahdollistavat työntekijän verkostojen kasvamisen.

2.11 Perehdyttämisen seuranta

Joki (2018, s. 121) muistuttaa, että perehdyttämisen liikkeelle lähdön jälkeen on tärkeää muistaa huolehtia myös sen seurannasta. Perehdyttävän työntekijän kanssa olisi hyvä istua alas ja käydä läpi, miten työtehtävien haltuunotto ja työyhteisöön sopeutuminen on sujunut. Tämä luo varmuutta uudelle työntekijälle siitä, että hänen perehdyttämiseensä suhtaudutaan vakavasti. Tällöin työntekijä tietää, että viimeistään seurantakeskustelussa on mahdollista kertoa mahdollisista ongelmakohtista tai lisätuen tarpeesta.

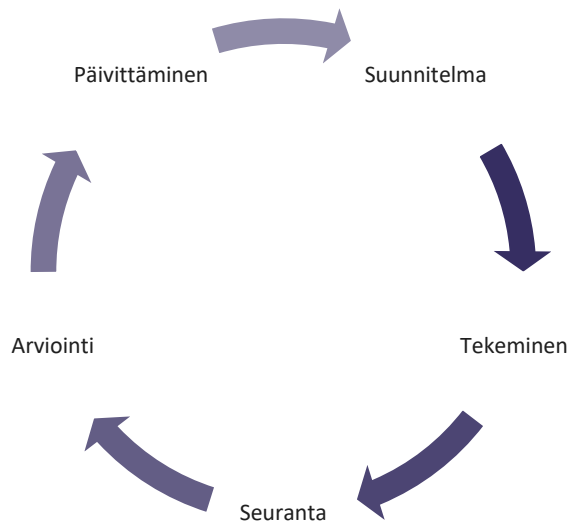
Ilman säännöllistä ja aktiivista seurantaa ei ole mahdollista pysyä ajan tasalla perehtymisprosessin etenemisestä (Eklund, 2018, s. 119–120). Aktiivisen seurannan tavoitteena on tuoda perehdyttäjälle tietoon, millaista tukea uusi työntekijä tarvitsee. On mahdotonta ennakoida mitkä asiat tuottavat vaikeuksia uudelle työntekijälle, jonka vuoksi systemaattinen seuranta on ainoa tapa seurata näitä asioita. Jokaiselle uudelle työntekijälle olisi tarpeellista määrittää omat perehdytysjakson tavoitteet tehtävänkuvan ja osaamisen mukaan. Näin on mahdollista muodostaa konkreettisemmat ja realistisemmat tavoitteet mikä mahdollistaa miellyttävämmän seurannan.

Eklund (2018, s.120) toteaa, että perehtymistä on suositeltavaa seurata vaihe kerrallaan ja asettaa näille vaiheille osatavoitteita. Osatavoitteet mahdollistavat toiminnan ohjauksen tehokkaammin kuin pidemmän aikavälin tavoitteet ja tarjoavat perehtyjälle useammin onnistumisen kokemuksia. Onnistumisen kokemukset kannustavat perehdyttävää seuraavien tavoitteiden saavuttamisessa. Jotta perehtyjälle saadaan luotua kuva siitä mihin ollaan menossa, on hyvä keskustella myös pidemmän tähtäimen tavoitteista. Lyhyen tähtäimen tavoitteiden on tarkoitus linkittyä pidemmän aikavälin tavoitteisiin. Tällöin perehdyttävä työntekijä ymmärtää miksi pienempienkin tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää.

Eklundin (2018, s. 120) mukaan seurannassa voidaan käyttää erilaisia mittareita eli mitä tahansa arviointitapoja, joilla voidaan seurata perehdytyksen etenemistä. Käytettävät mittarit voivat olla laadullisia tai numeerisia. Konkreettisten mittareiden seuraamisen sijaan on parempi antaa perehdytyksestä suullista palautetta. Asiakaspalaute tai kollegan antama vertaispalaute voivat toimia mittaristona. Tämän lisäksi itsearviointi tai perehdyttäjän arviointi

perehdytyksen etenemisestä voivat toimia myös edistymisen seurannan välineinä. Erilaiset aihealueet kuten vuorovaikutuksen toimivuus, onnistumisen kokemukset, työtehtävien sujuvuus tai palautteen laatu ja määrä voivat olla seurannan kohteita.

Alla olevassa kuviossa on visuaalisesti havainnollistettu perehdytyksen seurannan sykli (Eklund, 2018, s.121). Ensin laaditaan perehtymiselle oma suunnitelma, jonka läpikäymisen jälkeen aletaan toteuttaa suunnitelmaa. Suunnitelman muokkaaminen ja päivittäminen on välttämätöntä, jos halutaan mahdollistaa yksilöllinen tehokas perehdytys. Jatkuvan palautteen ja mittareiden seurannan avulla saadaan selville, miten suunnitelmaa kannattaa päivittää. Suunnitelman päivittämisen jälkeen voidaan taas siirtyä toteuttamaan uutta ja tarkempaa suunnitelmaa.



Kuvio 3. Perehdytyksen seurannan sykli (Eklund, 2018, s.121).

Perehdytys suunnitelman on tarkoitus sisältää sellaisia käytäntöjä, jotka luovat mahdollisuuden pysähtyä arjessa hetkeksi (Eklund, 2018, s.121–122). Näiden käytäntöjen avulla voidaan selvittää mihin pisteeseen on päästy ja minne on tarkoitus seuraavaksi tähdätä. Käytäntöjen on tarkoitus mahdollistaa perehdytys suunnitelman päivittäminen ja esiin nousseiden haasteiden ratkominen. Haasteet ovat helpommin ratkaistavissa, kun niihin pystytään tarttumaan ajoissa. Jotta perehdytystä päästään viemään oikeaan suuntaan tulee perehdytys suunnitelman taustalla olla punainen lanka. Hyvin toimivat seuranta käytänteet mahdollistavat perehdytyksen toteuttamisen yksilön tarpeiden mukaisesti.

2.12 Perehdytykseen liittyvä lainsäädäntö

Työnteko ja siihen liittyvä oppiminen ovat lainsäätäjän suojeluksessa (Kupias & Peltola, 2009, s. 21). Laeissa on useita suoria määräyksiä sekä viittauksia työntekijän perehdyttämiseen. Eniten huomiota on kiinnitetty erityisesti työnantajan vastuuseen opastaa työntekijäänsä työhönsä. Työntekijän perehdyttämistä käsittelevät työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Kaikkien yritysten toiminnan vähimmäisvaatimuksena on lainsäädännön noudattaminen. Sopimusehtojen noudattaminen lisää luottamusta, näin ollen työntekijöiden ei tarvitse vahtia työnantajan toimintaa ja aikaa säästyy omaan oppimiseen ja kehittymiseen. Huolellisesti toteutettu perehdyttäminen tukee yrityksen strategian toteutumista sekä tämän lisäksi tuo yritykselle hyvää mainetta työnantajamarkkinoilla.

Laki suojelee sekä valvoo työn tekemistä (Kupias ja Peltola, 2009, s. 27). Lainmukaisella sekä luotettavalla toiminnalla on yleensä positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, menestykseen ja työhyvinvointiin. Laiton toiminta vuorostaan saattaa aiheuttaa erityyppisiä haittoja, vahinkoja, tulkintaerimielisyyksiä, työtaisteluja tai kärhämiä työpaikoilla. Työpaikoilla työlainsäädännön toteutumista seuraavat työsuojeluviranomaiset. Luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu seuraavat työntekijäpuolella tilannetta. Vaillinaisesti tai virheellisesti hoidettu perehdyttäminen heikentää työntekijän mahdollisuuksia onnistua tavoitteissaan ja työssään. Epäonnistuminen työlainsäädännön noudattamisessa saattaa johtaa suuriin menetyksiin, kuten työntekijän ennenaikaiseen lähtemiseen.

2.12.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki toimii työelämän peruslakina, jonka säännökset ovat pakottavaa oikeutta (Hietala ym. 2013, 16–17; Työsopimuslaki 55/2001, 1.1 §;). Työsopimuslakia sovelletaan työsopimuksessa, jolla työntekijä henkilökohtaisesti sitoutuu tekemään työtä työnantajan lukuun palkkaa tai muuta siihen verrattavaa vastiketta vastaan. Työntekijä tekee työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Työsopimuslakia sovelletaan työsopimuksen lisäksi myös tämän sopimuksen perusteella syntyvään työsuhteeseen. Työsuhde on oikeussuhde, joka muodostuu työntekijän ja työnantajan välille. Työsuhteen ehdot määräytyvät työsopimuksen lisäksi säännöstyskeinoista, kuten työehtosopimuksesta ja laista. Työsopimuslakia sovellettaessa tarkastellaan työn teettäjän ja sen suorittajan asemaan vaikuttavia sopimusehtoja. Tarkasteltavia sopimusehtoja ovat esimerkiksi määritellyt työtehtävät, työn suoritustapa, työn

aika ja paikka, työntekijän asema organisaatiossa, työntekijälle asetut henkilökohtaiset tavoitteet ja työstä maksettavan korvauksen määräytyminen. Osapuolten välisillä sovituilla oikeuksilla on myös merkitystä, kun arvioidaan, onko kyseessä työsopimussuhde. Sopimusehtojen muotoilulla ei kuitenkaan voida kokonaan kiertää työsopimuslain pakottavia säännöksiä.

Työsuhde perustuu työsopimukseen, jossa työsuhteen keskeiset ehdot on sovittu (Alahautala & Huhta, 2018, s. 34–35). Työsopimuksesta ilmenee työsopimuksen osapuolet, työtehtävät, työsuhteen voimassaolo, palkka, työskentelypaikka, työaika, vuosiloman määräytyminen, irtisanomisaika sekä sovellettava työehtosopimus. Työsopimuksen ehtoja ei voi muuttaa ilman molempien osapuolten suostumusta, ellei työnantajalla ole työsopimuslain mukaiset irtisanomisperusteet ja irtisanomisen vaihtoehtona työntekijälle tarjotaan uudistettua työsopimusta.

2.12.2 Työturvallisuuslaki

Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveyshaittoja. (Työturvallisuuslaki, 23.8.2022/738, 1 §).

Työnantajan lakisääteisiin velvoitteisiin kuuluu huolehtia työturvallisuudesta mutta tämän lisäksi se on taloudellisesta näkökulmasta järkevää toimintaa (Alahautala & Huhta, 2018, s. 43). Työtapaturmista aiheutuu inhimillisten kärsimysten lisäksi mittavia taloudellisia menetyksiä sairauspoissaolojen ja työn keskeytyksien vuoksi. Työtapaturmat saattavat aiheuttaa työntekijöille pysyviä haittoja tai pahimmillaan johtaa jopa kuolemantapauksiin

Työturvallisuus kuuluu huolella suunniteltuun perehdyttämiseen (Kupias & Peltola, 2009, s. 23). Työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Näihin kuuluvat laitteiden lisäksi myös yhä useammin asiakkaat. Perehdyttämiseen vaadittava opastuksen laatu ja määrä riippuu työntekijän koulutuksesta, kokemuksesta sekä ammatillisesta osaamisesta.

Työelämään keskeisesti liittyvät lait sekä niitä täydentävät määräykset tulee olla työntekijöiden nähtävillä työpaikalla (Työturvallisuuskeskus (TTK), i.a.). Työturvallisuuteen liittyvän lain säädännön lisäksi tulee noudattaa työmarkkinaosapuolten välisiä sopimuksia, työnantajan työturvallisuusohjeita ja työpaikkakohtaisia määräyksiä. Lähtökohtana turvallisille työoloille on

oma-aloitteinen toiminta työpaikoilla. Työturvallisuudesta juridisesti päävastuussa ovat työnantaja ja työnantajan edustajina toimivat esihenkilöt. Jokaisella työntekijällä on myös asemastaan riippumatta velvollisuus noudattaa työnantajan laatimia ohjeita ja määräyksiä sekä huolehtia omasta ja muiden työturvallisuudesta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään toimeksiantajalle toteutettua haastattelututkimusta. Luvuista käy ilmi tutkimuksen tausta, tutkimuksen toteutus, tiedonkeruumenetelmä, haastattelulomakkeen laadinta, aineiston käsittely ja tutkimuksen luotettavuus. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksesta saadut tulokset.

3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tekeminen alkaa aihealueeseen ja teoriaan perehtymisellä (Kananen, 2017, s. 72–74). Jokainen opinnäytetyö pitää sisällään teoriaosan ja empiriaosan. Teoriaosassa käydään läpi olemassa oleva tieto tutkittavasta aiheesta sekä aikaisemmat tutkimukset aiheeseen liittyen. Teoriaosan laatimiseen kuuluu rajauksien tekeminen niin, että tuodaan ilmi aiheestaan kaikista oleellisin tieto tutkittavaan asiaan liittyen. Teoriaosan on tärkeää linkittyä itse kerättyyn tutkimustietoon, jotta niiden välille saadaan muodostettua yhteys. Aikaisempia tutkimustuloksia aiheeseen liittyen voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä, mikäli niissä nousee esiin yhtäläisyyksiä.

Opinnäytetyön laatiminen alkoi suunnitteluvaiheella, jolloin tutkittavaan aiheeseen liittyen etsittiin aiheeseen liittyvään tietoa. Opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat pääosin vuosien 2013–2024 väliltä mutta muutamaa vanhempaa lähdeä on myös käytetty harkinnan mukaan. Opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat pääosin suomenkielisiä mutta muutamaa englannin kielistä lähdeä on myös hyödynnetty. Perehdyttämiseen liittyvää kirjallisuutta löytyi kohtalaisen hyvin.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää haastattelututkimuksen avulla toimeksiantajayrityksen perehdytyksen nykytilanne ja mahdolliset kehityskohteet, jotta uusien työntekijöiden perehdyttäminen on jatkossa mahdollisimman selkeää ja toimivaa. Tutkimustulokset analysoitiin kirjallisessa muodossa, sillä ne perustuvat haastateltavien työntekijöiden omiin kokemuksiin perehdyttämisestä tai perehdyttävänä olemisesta. Haastattelututkimuksen avulla haluttiin saada syvälinen käsitys toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessin nykytilasta, jonka vuoksi laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi.

Haastateltavaksi valikoitui toimeksiantajayrityksestä viisi asiakaspalvelun työntekijää, jotka ovat toimineet viimeisen kahden vuoden aikana uuden työntekijän perehdyttäjänä tai olleet perehdytettävänä kyseiseen työtehtävään. Tehtävänimikkeenä kaikilla haastateltavilla on palveluneuvoja. Kaikki haastateltavat työskentelevät samoissa työtehtävissä ja ovat koulutukseltaan tradenomeja. Haastateltavat on valittu tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti koska heillä on hyvä käsitys toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessin nykytilasta. Haastateltavat pidetään tutkimuksessa anonyymeinä.

Tutkimusmenetelmät. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta hyödynnetään, kun pyritään syvällisesti ymmärtämään ilmiötä, joka on valikoitu tutkimuksen kohteeksi (Kananen, 2017, s. 35–36). Tutkimusmenetelmänä se soveltuu kaikista parhaiten yksittäisen ilmiön tai tapauksen tutkimiseen. Mikäli halutaan tutkia useiden eri tapausten joukkoa, on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus siihen sopivampi vaihtoehto. Laadullinen tutkimus ei perustu lukuihin tai yleistyksiin kuten määrällinen tutkimus vaan se käyttää sanoja ja lauseita, joilla voidaan muodostaa kuvaileva tutkimus. Laadullista tutkimusta hyödyntämällä pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti yhdestä havainnointiyksiköstä, jotta tapausta saadaan käsiteltyä mahdollisimman syvällisesti. Laadullinen tutkimus toteutetaan aidossa kontekstissaan eli tutkija on itse ”kentällä” tutkittavan ilmiön parissa ja tutkimuksessa tutkijalla ja tutkittavalla on suora kontakti haastattelun muodossa. Määrällinen tutkimus toteutetaan kyselyiden avulla.

Tutkimushaastattelun avulla saadaan tuotettua tietoa ja aineistoa, jota voidaan hyödyntää tutkimusongelmaan vastaamisessa (Hyvärinen ym., 2021). Haastattelijan muodostamalla kysymyksillä on suuri vaikutus siihen, millaisia vastauksia haastateltavilta saadaan. Tätä ei kuitenkaan pidetä ongelmana vaan se on ominaisuus, joka kuuluu haastattelun kulkuun ja aineiston analyysiin. On tutkijan tehtävä miettiä, millaista tietoa tutkimusta varten tarvitaan. Tutkijan kannattaa perehtyä erilaisiin haastattelutapoihin ennen haastattelujen toteutusta. Haastattelut voidaan jakaa strukturoituihin ja puolistrukturoituihin haastatteluihin. Tämän lisäksi haastattelutyypit voidaan eritellä vielä teemahaastatteluun, asiantuntijahaastatteluun, ryhmähaastatteluun, kertomushaastatteluun ja puhelinhaastatteluun.

Strukturoitu haastattelu perustuu valmiiksi rajattuihin aina samassa muodossa oleviin kysymyksiin, joihin vastaajille on annettu vastausvaihtoehdot (Hyvärinen ym., 2021). Tämä haastattelumalli ei anna tietoa siitä ovatko haastateltavat ymmärtäneet haastattelussa olevat kysymykset. Strukturoidussa haastattelututkimuksessa haastattelijan vaikutus haastateltaviin henkilöihin on minimoitu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan myös

ennakkoon ja esitetään haastateltaville samassa muodossa, mutta tapa vastata kysymyksiin on vapaa. Tavoitteena on saada selville faktoja siitä mitä on meneillään tai mitä on tapahtunut.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa kysymyksiä ei muotoilla tarkasti etukäteen vaan haastattelu etenee eri teemojen mukaisesti (Hyvärinen ym., 2021). Ennen teemahaastattelua tutkija perehtyy kirjallisuuteen, joka koskee tutkimusaihetta ja tämän pohjalta valitsee oman näkökulmansa sekä sen, miten hän haluaa tuoda esiin keskeisimmät teemat tutkimuksen osalta. Teemojen avulla tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevan ilmiötä, jossa mukana on aina ihmisen oma toiminta (Kananen, 2017, s. 90). Haastattelun tarkoituksena on rakentaa haastateltavien vastauksien avulla kokonaiskuva ja käsitys tutkittavaan aiheeseen liittyen. Teemahaastattelu muistuttaa enemmän strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua haastattelua (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48). Teemahaastattelu voidaan luokitella puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi koska teemat ja haastattelun aihepiiri ovat kaikille haastateltaville samat.

Haastattelulomakkeen laadinta. Haastattelututkimuksen toteutus alkoi haastattelurungon luomisella, joka pohjautui opinnäytetyön teoriaosuuteen ja tutkimuskysymykseen. Haastattelukysymykset muotoiltiin avoimiksi, jotta kysymyksiin saatiin mahdollisimman laajat ja monipuoliset vastaukset. Ennen haastattelujen toteutusta haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin haastatteluun lupa ja haastateltavat saivat tutustua haastattelurunkoon etukäteen (liite 1). Haastateltaville kerrottiin opinnäytetyön aihe ja haastattelun tarkoitus. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-sovelluksen avulla ja haastatteluajankohta sovittiin hyvissä ajoin haastateltavien kanssa. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan vastauksien litterointia varten mutta haastattelumateriaalit tuhottaisiin opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Haastateltaville painotettiin, että vastauksia käsitellään opinnäytetyössä anonyymisti.

Haastatteluiden aikana kysymysten muoto tai esittämisjärjestys vaihteli. Opinnäytetyön laatija esitti myös sellaisia kysymyksiä, joita ei ollut haastattelulomakkeessa mutta jotka liittyivät keskusteltavaan teemaan. Haastattelun aikana esitettyjen lisäkysymysten määrä riippui siitä, kuinka paljon kokemusta haastateltavalla henkilöllä oli keskusteltavasta teemasta.

Aineiston keruu. Tutkimuksessa käytettävän aineiston kerääminen pitää suunnitella hyvin ja käytettävä aineisto pitää rajata (Vuori, 2021). Aineiston määrästä ei ole laadittu sääntöjä, vaan tutkijan tulee itse punnita, mikä on sopiva määrä aineistoa, jotta siinä on riittävästi

vaihtelevuutta ja sen avulla pystytään tarkastelemaan tutkimusongelmaa monipuolisesti. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden määrän sijaan keskitytään löytämään tutkimuksen analyysiin tarpeeksi syvyyttä.

Yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83–85). Kyseisiä menetelmiä voidaan hyödyntää vaihtoehtoisesti, yhtä aikaa tai erilaisin tavoin yhdistettynä riippuen tutkittavasta ilmiöstä tai resursseista. Haastatteluun perustava aineistonkeruumenetelmä on hyvä vaihtoehto silloin, kun halutaan tutkia ihmisten kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta asiasta. Haastattelun etuna on joustavuus, jolloin haastattelijalla on mahdollisuus korjata väärinkäsityksiä, toistaa kysymyksiä tai selventää ilmauksia. Haastattelun tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta.

Aineiston käsittely. Jotta tutkimuksen avulla kerättyä aineistoa voidaan analysoida, tulee aineistoa jollakin tavalla ensin käsitellä (Vuori, 2021). Näin aineisto saadaan helpommin hallittavaan muotoon. Haastatteluissa kerätty aineisto tallennetaan ääni tai videotiedostona, jotta aineisto voidaan haastattelujen jälkeen litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan sitä, että aineisto saatetaan sanatarkasti tekstimuotoon. Analyysi toteutetaan pääosin litteroituun aineistoon perustuen mutta alkuperäisiin tallenteisiin on myös hyvä palata aika ajoin. Litteroinnin oltua valmis tutkija aloittaa materiaaleihin tutustumisen

Tämän opinnäytetyön haastattelujen nauhoittamiseen käytettiin Microsoft Teams -sovellusta sekä puhelimen nauhuria. Kaikkia haastateltavia informoitiin etukäteen haastattelun nauhoittamisesta. Haastattelut kuunneltiin haastattelun jälkeen ja litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanan tekstimuotoon. Sisällön analyysia kirjoitettaessa litteroituun materiaaliin ja alkuperäiseen haastattelumateriaaliin palattiin useaan kertaan.

3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyötä tehdessä on tärkeää, että tehdyt johtopäätökset ovat oikeita ja tulokset luotettavia (Kananen, 2024, s. 145–147). Luotettavan tutkimuksen laatiminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja tarkkaa laadun valvontaa. Tutkimuksen luotettavuus olisi hyvä ottaa huomioon jo opinnäytetyötä suunniteltaessa. Yleisimmin käytetyt luotettavuusmittarit laadullista tutkimusta tehdessä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Ilman reliabiliteetin ja validiteetin huomiointia työn luotettavuus jää heikoksi. Reliabiliteetin avulla mitataan tulosten pysyvyyttä eli

mikäli tutkimus toistettaisiin, tulisi siitä saada samat tutkimustulokset. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tarkastellaan oikeita asioita ja aineiston analyysi on toteutettu oikein.

Luotettavuuskriteereinä laadullisessa tutkimuksessa ovat vahvistettavuus, arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio (Kananen, 2024, s. 150–154). Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen haastateltu henkilö vahvistaa tutkimustulosten oikeellisuuden lukemalla tutkimuksen. Arvioitavuudella tarkoitetaan tutkimuksen aikana tehtyä riittävää dokumentaatiota. Tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen ei tulisi olla ristiriidassa keskenään. Saturaatiosta puhutaan silloin kun eri lähteistä saatavat tutkimustulokset alkavat toistua. Saturaation avulla varmistetaan, että tutkimuksessa käytetään riittävästi aineistoa. Kylläntymispiste eli saturaatio saavutetaan silloin kun tutkimuksessa saadut vastaukset alkavat toistua.

Opinnäytetyön laatimiseen on käytetty tiedonkeruumenetelmää, joka on valittu tutkimusongelma huomioiden ja sen tavoitteet huomioon ottaen. Opinnäytetyössä käytetty teoria tukee tutkimusongelmaa tutkimuksen ajan. Toimeksiantajayritykselle on tehty vuonna 2015 perehdyttämiseen liittyvä tutkimus mutta se kohdistui koko Seinäjoen Energia konserniin asiakaspalvelun sijaan, jonka vuoksi tutkimustuloksia ei voi täysin verrata toisiinsa.

Tutkimusta varten haastateltiin toimeksiantajayrityksestä viisi asiakaspalvelun työntekijää, jotka ovat toimineet perehdyttäjinä tai olleet perehdytettävänä viimeisen kahden vuoden aikana kyseiseen työtehtävään. Haastattelut toteutettiin keväällä 2024 Microsoft Teams -soveluksen avulla. Haastateltavia ei ole yksilöity, vaan haastattelun tulokset on esitetty sitaatein.

Tutkimuksen haastattelukysymykset suunniteltiin niin, että ne eivät johdattele tai ohjaa vastaajaa antamaan tietynlaisia vastauksia. Haastattelut litteroitiin, jotta vastukset voitiin kirjoittaa ylös oikeanlaisessa muodossa. Puolistrukturoidun haastattelulomakkeen avulla saatiin vastaukset oikeisiin kysymyksiin ja tutkimuksella saatiin tutkittua sitä mitä oli tarkoitus. Haastateltaville oli etukäteen annettu tiedoksi mitä teemoja ja kysymyksiä haastattelussa käsitellään. Haastattelun kysymykset oli laadittu sellaisessa muodossa, että ne olivat helposti ymmärrettäviä ja haastateltavat pystyivät antamaan niihin kattavat vastaukset. Tutkimuksen haastatteluun saatiin yhteensä viisi haastateltavaa, jota voidaan pitää sopivana lukumääränä tämänkaltaisessa tutkimuksessa. Haastateltavat valikoitiin tarkoin, koska haastateltavien sopivuudella on suuri merkitys tutkimustulosten kannalta.

3.3 Haastattelukysymykset

Haastattelurunko muodostuu 11 eri kysymyksestä. Kaksi ensimmäistä kysymystä ovat taustakysymyksiä ja niiden tarkoituksena on selvittää haastateltavien koulutus ja nykyinen työtehtävä sekä kauanko haastateltavat ovat työskennelleet kyseisessä työtehtävässä.

Tämän jälkeen haastattelurungossa olevat kysymykset keskittyvät perehdyttämiseen. Perehdyttämisen teemaan liittyviä kysymyksiä oli kahdeksan, joiden tarkoituksena oli tutustua toimeksiantajan perehdytysprosessiin ja sen toimivuuteen haastateltavien näkökulmasta. Haastattelun kolmannella kysymyksellä pyrittiin saamaan selville, ovatko haastateltavat olleet itse perehdyttäjänä tai onko heidät perehdytetty nykyiseen työtehtäväänsä toimeksiantajayrityksessä.

Neljännellä kysymyksellä kerättiin tietoa itse perehdytysprosessista ja viidennellä kysymyksellä selvitettiin, onko perehdytykseen varattu haastateltavien mielestä riittävästi aikaa.

Kuudennella ja seitsemännellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, ovatko perehdytyksessä käytettävät materiaalit riittäviä ja seurataanko perehdytyksen edistymistä. Lisäksi kysyttiin, millaisia työkaluja perehdytyksessä hyödynnetään.

Haastattelun loppupuolella haastateltavilta kysyttiin mahdollisia kehityskohteita ja heidän tyytyväisyyttään nykyiseen perehdytysprosessiin.

3.4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi haastattelututkimuksen avulla saatuja tutkimustuloksia. Tutkimustulokset on jaettu kolmeen eri alalukuun sen mukaan mihin teemaan ne kuuluvat. Haastateltavien vastaukset on havainnollistettu käyttämällä sitaatteja.

3.4.1 Perehdytysprosessi

Haastattelun ensimmäiset kysymykset koskivat perehdytysprosessin kulkua toimeksiantajayrityksessä. Perehdytys alkaa siitä, että esihenkilö ottaa uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä vastaan. Esihenkilö käy uuden työntekijän kanssa työtä koskevat perusasiat läpi ja auttaa tunnusten ja järjestelmien kanssa alkuun. Esihenkilö esittelee uudelle työntekijälle

työpaikan tilat sekä henkilöstön. Tämän jälkeen uusi työntekijä pääsee perehtymään työtehtäviin tarkemmin perehdyttäjän kanssa. Perehdytys tapahtuu aluksi vierihoitona, joka mahdollistaa sen, että perehdytettävä pääsee seuraamaan vierestä perehdyttäjän työskentelyä ja saa tällä tavalla rauhassa tutusta asiakaspalvelun työtehtäviin sekä eri järjestelmien toimintaan. Ennen asiakaspalvelupuheluiden ottamista uusi työntekijä saa kuunnella perehdyttäjän puheluita vierestä.

Ensin katsotaan esimiehen kanssa kaikki tunnukset ja laitteet kuntoon työpiste sekä työtä koskevat perusasiat, jonka jälkeen pikkuhiljaa ruvetaan käymään läpi järjestelmien toimintaa.

Aluksi pääsi sivusta seuraamaan muiden työskentelyä esimerkiksi seuraamaan puheluita ja kuuntelemaan niitä vierestä.

Esihenkilö opettaa perusasiat ja sen jälkeen monesti aloitetaan kuuntelemaan puheluita, että asiat tulevat tutuksi. Pikkuhiljaa mennään syvemmälle ja tehdään sopimuksia ja käydään laskutusta läpi.

Uuden työntekijän perehdytykseen ei ole nimetty yhtä tiettyä henkilöä vaan haastateltavat kertoivat, että perehdytys on jaettu tasapuolisesti asiakaspalvelutiimin kesken ja kaikki osallistuvat siihen. Perehdyttämisen vastuualueet on jaettu jokaisen osaamisalueiden ja vahvuuksien mukaan.

Siinä on eri henkilöille jaettu eri osa-alueet minkä opastuksesta kukakin vastaa.

Aluksi muutama nimetty henkilö vastaa perehdyttämisestä varsinkin siihen alkuun mutta kaikki työntekijät asiakaspalvelusta osallistuvat perehdyttämiseen.

Vastuu uusien työntekijöiden perehdyttämisestä on jaettu tasapuolisesti asiakaspalvelutiimin kesken ja siinä aina huomioidaan työntekijöiden osaamisalueet ja vahvuudet.

Haastateltavat olivat pääosin sitä mieltä, että perehdytyksen jakautuminen useamman työntekijän välille on hyvä asia, sillä silloin vastuu perehdyttämisestä ei ole pelkästään yhden työntekijän harteilla ja kuormittaa näin vähemmän. Tämä myös mahdollistaa sen, että työntekijöiden vahvuuksia voidaan hyödyntää paremmin prosessissa. Uusi työntekijä pääsee useampana perehdyttäjää seuraamalla myös tutustumaan erilaisiin työskentely ja toimintatapoihin.

Kun perehdyttäminen on jaettu useiden henkilöiden välille niin samalla se vastuu perehdyttämisestä jakautuu tasapuolisesti kaikille, eikä perehdyttäminen muodostu liian kuormittavaksi yksittäiselle työntekijälle.

On hyvä, että vastuu jakautuu useammalle, ei ole niin raskasta sitten yhdelle

Kun perehdyttäminen on jaettu tasapuolisesti eri perehdyttäjien välille niin uusi työntekijä saa mahdollisuuden tutustua perehdytyksen aikana erilaisiin työskentely ja toimintatapoihin

Muutama haastateltava nosti kuitenkin esiin sen, että vaikka perehdytysvastuun jakautuminen on hyvä asia, tuo se omat haasteensa. Uudelle työntekijälle saattaa tuottaa hankaluuksia se, että perehdyttäjä vaihtuu. Perehdytettävä saattaa kaivata asioiden läpikäymistä tietyn perehdyttäjän kanssa.

Uudelle työntekijälle saattaa olla hieman sekavaa, kun ei ole tiettyä vastuuhenkilöä ja joutuu hyppimään eri henkilöiden välillä.

Olisin kaivannut lisää aikaa siihen, että olisi saanut jonkun tietyn perehdyttäjän kanssa käydä läpi asioita.

Kaksi haastateltavaa ehdotti, että voisi olla yksi vastuuhenkilö, joka perehdytyksestä vastaa. Tällä tavoin perehdytys voisi olla vielä selkeämpää uudelle työntekijälle. Tämä toisi kuitenkin enemmän vastuuta ja työtä perehdyttäjälle. Tähän kyseiset haastateltavat ehdottivat ratkaisuksi perehdytyspalkkiota, jonka avulla työntekijää voitaisiin palkita perehdyttämisestä.

Voisi olla selkeämpää, jos perehdytyksestä vastaisi aina joku tietty nimetty henkilö. Tämä toki edellyttäisi sen, että perehdytyksestä maksettaisiin joku tietty korvaus koska tämä toisi mukanaan paljon ylimääräistä työtä ja vastuuta.

Perehdyttäjillä voisi olla perehdytyspalkkio käytössä.

Haastattelussa keskusteltiin perehdytysprosessin kestosta ja siitä onko siihen varattu tarpeeksi aikaa. Haastateltavat kertoivat, että perehdytysprosessi kestää pääasiassa muutamasta viikosta kuukauteen. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että perehdytysprosessiin voisi varata enemmän aikaa koska perehdytettäviä asioita on paljon.

Mun mielestä siihen olisi ehkä voinut varata enemmän aikaa koska sitä sisäistetävää asiaa oli niin paljon ja tietoa tuli kerralla niin paljon.

Koen että perehdytysjakso on melko lyhyt siihen vaadittavaan osaamiseen nähden, että kyllä perehdytystä joutuu jatkamaan perehdytysjakson jälkeen siinä työn ohessa.

Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että perehdytysprosessiin on varattu tarpeeksi aikaa mutta omien töiden suorittaminen perehdytysjakson aikana aiheuttaa haasteita. Perehdytysprosessi on kuormittava sekä perehdyttäjälle, että uudelle työntekijälle.

Omat työt jäävät siinä hieman taka-alalle, siinä mielessä se onkin vähän huono, kun ne omat työt pitää joka tapauksessa hoitaa siinä ohessa.

Perehdyttäjällä voisi olla enemmän aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen niin voisi olla enemmän läsnä opetushetkessä, niin ettei tarvitsisi koko ajan miettiä omien töiden tekemistä. Perehdyttäminen ja perehtyminen ovat molemmat kuitenkin raskaita. Perehdyttäminen on aika raskasta omien töiden ohella.

Omille töille ei oikeastaan jää aikaa, vaan paljolti aika menee perehdytykseen koska siinä tarvitaan uudelle työntekijälle tukea.

Haastateltavien henkilöiden kanssa keskusteltiin myös siitä, että antaako perehdytysprosessi uusille työntekijöille valmiudet itsenäiseen työskentelyyn perehdytyksen jälkeen. Neljä haastateltavaa viidestä oli sitä mieltä, että perehdytysprosessi antaa työntekijöille valmiudet itsenäiseen työskentelyyn. Yksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että perehdytysprosessin jälkeen ei ole valmiuksia täysin itsenäiseen työskentelyyn.

Perehdytysuunnitelman sisältö aika suppea, että ei se anna uudelle työntekijälle täysin riittäviä valmiuksia itsenäiseen työskentelyyn.

Useampi haastateltava kuitenkin painotti, että vaikka perehdytysprosessi antaa valmiudet itsenäiseen työskentelyyn ei työntekijä silti ole ikinä täysin valmis vaan uusia asioita tulee jatkuvasti. Uuden työntekijän on oltava itse aktiivinen ja osattava pyytää apua tarvittaessa.

Ikinä ei voi täysin valmis olla, aina tulee uusia tapauksia ja poikkeuksia.

Perehdytyksen jälkeen työntekijä jää omilleen ja sen jälkeen työntekijän pitää itse osata pyytää apua tarvittaessa.

Apua totta kai tarvitaan perehdytyksen jälkeenkin ja aina pitää kysyä, jos ei ymmärrä tai osaa.

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin vielä, että kokevatko he perehdytysprosessin toimivaksi. Kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän mielestään prosessi on pääasiassa toimiva. Kolme haastateltavaa kuitenkin mainitsi, että vaikka prosessi on toimiva, on siinä myös kehitettävää.

No joo, on perehdytysprosessi toiminut mutta onhan siinä toki kehitettävää.

Perehdytysprosessi on jossain määrin toimiva mutta kyllä siinä on kehitettävääkin vielä koska se on niin suurpiirteistä.

Perehdytysprosessi ei ole täydellinen mutta se on ok. Kehitettävää on.

3.4.2 Perehdytysmateriaalit ja työkalut

Kaikki haastateltavat kertoivat, että perehdytysmateriaalina toimeksiantajayrityksessä käytetään pääasiassa perehdytys suunnitelmaa. Perehdytys suunnitelmassa on määritelty yleisellä tasolla perehdytettävät asiat ja jaettu vastualueet eri perehdyttäjien välillä. Suunnitelma on kuitenkin laadittu pääasiassa perehdyttäjän tueksi eikä uudelle työntekijälle. Perehdytys suunnitelmaa ei varsinaisesti käydä uuden työntekijän kanssa läpi vaan kävi ilmi, että uusi työntekijä ei välttämättä tiedä mistä perehdytys suunnitelman löytää.

Perehdytys suunnitelma on aina ja se käydään läpi ja merkataan mitä on perehdytetty.

Perehdyttäjillä oli perehdytys suunnitelma ja heillä oli tiedossa, että kuka opettaa mitään asioita.

Perehdytys suunnitelma on ja se on nähtävissä perehdytettävällekin mutta en ole varma, kuinka hyvin sitä tuodaan esiin.

Perehdytys suunnitelma on ja sitä kyllä käytetään.

Perehdytys suunnitelma on nähtävillä perehdyttäjälle mutta en osaa sanoa onko sitä ikinä perehdytettävälle varsinaisesti näytetty.

Kun haastateltavilta kysyttiin muista perehdytykseen liittyvistä materiaaleista ja työkaluista oli vastauksissa hajontaa. Kaksi haastateltavaa kertoi, että perehdytyksessä ei ole tällä hetkellä käytössä minkäänlaista muuta materiaalia perehdytysuunnitelman lisäksi. Kolme haastateltavaa kuitenkin sanoi, että digitaalisia opetusmateriaaleja on tällä hetkellä jonkin verran käytössä. Kävi ilmi, että olemassa olevat materiaalit eivät ole kovin ajantasaisia, sillä niiden päivittäminen unohtuu helposti.

Tällä hetkellä meillä on uusille työntekijöille perehdytysopas mutta se sisältää suurimmaksi osin vanhaa tietoa, että siitä ei juurikaan ole uusille työntekijöille hyötyä.

Yksittäisiä ohjeita on mutta hyvin vähän.

Oli joitakin erilaisia muistilistoja missä kerrotaan mitä pitää tietyissä tilanteissa huomioida ja kysyä sitten asiakkailta.

Haastateltavilta kysyttiin olisiko ajantasaisista digitaalisista opetusmateriaaleista hyötyä ja neljä viidestä oli sitä mieltä, että opetusmateriaalit saattaisivat hyödyttää uutta työntekijää. Opetusmateriaalit mahdollistaisivat sen, että uusi työntekijä saa rauhassa itsenäisesti perehtyä asioihin. Opetusmateriaalien avulla olisi myös mahdollista hieman keventää perehdyttäjien kuormaa. Poikkeustapaukset tuovat haasteita ohjeiden luomiseen mutta yleisellä tasolla olisi kuitenkin mahdollista luoda ohjeita yksinkertaisemmista tapauksista tai tilanteista. Ohjeet mahdollistaisivat sen, että materiaaleihin voisi tarvittaessa palata uudelleen.

Kyllä itse ainakin kokisin sen hyvänä, jos on ohjeita ylhäällä jossain, että voi itse ottaa niistä selvää ja sitten jos ei sieltä saa vastausta niin sitten kysyy joltakin muulta, että kyllä ne aina auttavat.

Kyllä voisi olla hyötyä, ne voisi olla perehdytettävälle tukena ja se voisi selkeyttää ja helpottaa sitä prosessia sille perehdytettävälle.

Opetusmateriaaleista olisi hyötyä sekä perehtyjälle että perehdyttäjälle. Ne auttaisivat uutta työntekijää uuden opettelussa ja taas toisaalta vähentäisi perehdyttäjän kuormaa, kun olisi ohjeet, eikä aina tarvitsisi aina samoja asioita uudestaan opastaa.

Voisi olla sellaista opetusmateriaali missä käytännössä näytettäisiin sopimusprosessin luominen sähkösopimusta tehdessä. Poikkeukset toki luovat haasteita ohjeiden tekoa varten mutta ohjeet voisivatkin olla ns. perustapauksista.

Digitaalisten opetusmateriaalien lisäksi haastateltavilta kysyttiin olisiko perehdytysprosessin aikana tai jälkeen järjestetyistä kehityskeskusteluista hyötyä. Kaikki haastateltavat saivat, että tällaisista keskusteluista voisi olla hyötyä perehdytysprosessin aikana. Tällä hetkellä keskustelua perehdytyksen liittyen käydään perehdytyksen lomassa mutta siihen ei ole erikseen varattu aikaa. Töiden lomassa ei ole välttämättä aikaa keskustella perehdytysprosessin sujumisesta.

Kehityskeskusteluista ei erikseen ollut mutta perehdytyksen aikana tuli keskusteltua perehdytyksestä ns. käytäväkeskusteluiden muodossa.

Kehityskeskusteluista olisi varmasti ollut hyötyä, se varmasti auttaisi perehdyttäjää sekä perehtyjää.

Olis kiva, jos sitä prosessia käytäisiin enemmän läpi sen perehdytyksen aikana just vaikka niiden keskusteluiden tai palautteen avulla.

3.4.3 Perehdytysprosessin seuranta

Haastateltavilta kysyttiin, miten uuden työntekijän perehtymistä työhön seurataan. Kaksi haastateltavaa kertoi, että perehdytysprosessia seurataan perehdytys suunnitelman avulla. Kolme muuta haastateltavaa kertoi, että prosessia seurataan sen mukaan, miten uusi työntekijä oppii ja kuinka itsenäisesti työntekijän työnteko sujuu. Kävi ilmi, että näiden lisäksi prosessia ei perehdyttäjien toimesta seurata. Yksi haastateltava ehdotti sitä, että uuden työntekijän perehdytysprosessia voisi seurata esimerkiksi viikkotasolla. Viikon lopuksi perehdytettävän työntekijän kanssa voisi keskustelun avulla käydä läpi, miten viikko on sujunut ja mitä kaikkea perehdytettävä on oppinut. Näin perehdyttäjä tietäisi mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota seuraavalla viikolla ja mitkä asiat ovat mahdollisesti tuottaneet hankaluuksia.

Uuden työntekijän kanssa perehdytysprosessia voisi seurata enemmän esim. viikoittain. Viikon lopussa voisi käydä läpi perehdytettävän kanssa, miten viikko on sujunut ja mitä on oppinut.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että palautteen antaminen perehdytysprosessin aikana on hyödyllistä sekä perehdytettävälle että perehdyttäjälle. Palautteen antaminen ja saaminen mahdollistaa sen, että perehdytysprosessia on mahdollista kehittää eteenpäin. Palautteen avulla voidaan tarttua mahdollisiin ongelma-kohtiin helpommin. Perehdyttäjän on myös helpompi opastaa uutta työntekijää, kun tietää mitkä asiat vaativat kertausta ja mitkä asiat

sujuvat hyvin. Useampi haastateltava toivoi, että palautetta annettaisiin ja saataisiin enemmän perehdytyksen aikana.

Palautetta olisi voinut tulla selkeämmin ja enemmän, että ei ollut mitään varsinaisia keskusteluita missä olisi sitä palautetta annettu.

Palautteen saaminen olisi aika tärkeä, että tietää onko kertonut asiat niin että perehdytettävä ymmärtää.

Kyllähän palaute aina auttaa eteenpäin ja sitten voi tehdä jotain asioita mahdollisesti toisin. Kehitysasioita olisi aina syytä tarkastella.

Uusilta työntekijöiltä olisi hyvä pyytää palautetta perehdytysjakson aikana mutta myös sen jälkeen. Siinä olisi mahdollisuus keskustella siitä mitä voisi tehdä toisin tai mihinkä asioihin tulisi vielä kiinnittää huomiota ja mitä asioita pitäisi vielä opettaa ja käydä läpi.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia perehdytysprosessin nykytilannetta toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelussa laadullisia tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Ensimmäisenä tavoitteena opinnäytetyöllä oli perehtyä perehdyttämiseen teorian tasolla. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin perehdyttämisen tavoitteita ja mitä niillä pyritään saavuttamaan. Tämän lisäksi työssä käytiin läpi perehdyttämisen eri osa-alueita, perehdyttämismenetelmiä, onnistuneen perehdytysprosessin luomista sekä vuorovaikutuksen ja palautteen merkitystä. Työssä esiteltiin yleisimmin käytettyjä perehdyttämisen työkaluja ja perehdytykseen liittyvää lainsäädäntöä.

Toisena tavoitteena opinnäytetyöllä on toteuttaa toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun perehdyttämisen prosessiin liittyvä tutkimus. Tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää, onko toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun perehdytysprosessissa kehitettävää. Tutkimusosuudessa käsitellään, miten tutkimus toteutetaan, käydään läpi tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksesta saadut tulokset. Viimeisenä esitellään opinnäytetyön tekijän tekemät johtopäätökset ja tutkimuksen keskeisimmät havainnot kootaan yhteen.

Opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden perusteella tutkimus päätettiin toteuttaa haastattelututkimuksena. Tutkimukseen osallistui viisi henkilöä, joista jokainen työskenteli toimeksiantajayrityksessä asiakaspalvelutiimissä palveluneuvojana. Kaikki haastattelut pidettiin maaliskuussa 2024 ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluna. Kaikki haastattelut tapahtuivat etänä Microsoft Teams-sovelluksen avulla. Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, voidaan haastateltavien henkilöiden lukumäärää pitää varsin hyvänä. Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien avulla saatiin opinnäytetyön tekijän mielestä riittävän laajan ja kattava kuva tutkittavasta aiheesta. Haastatteluissa käytettiin haastattelulomaketta (liite 1) ja haastateltavan mukaan opinnäytetyön tekijä esitti tarvittaessa lisäkysymyksiä aiheeseen liittyen.

Haastatteluiden tuloksista voidaan todeta, että kaikilla haastateltavilla oli lähes samankaltainen kuva toimeksiantajayrityksen tämänhetkisestä perehdytysprosessista. Perehdytysvastuun jakautuminen useamman perehdyttäjän kesken koettiin pääosin hyvänä asiana, koska se antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden tutustua erilaisiin työskentely ja toimintatapoihin sekä keventää perehdyttäjien työkuormaa. Perehdytysvastuun jakautuminen saattaa haastateltavien mielestä kuitenkin aiheuttaa epäselvyyksiä uudelle työntekijälle. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että omien töiden sovittaminen uuden työntekijän

perehdyttämisen kanssa luo haasteita. Haastatteluissa nousi esiin, että perehtyjälle ei ole omaa perehdytys suunnitelmaa vaan suunnitelma on luotu enemmänkin perehdyttäjille. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että perehdytys suunnitelman tukena voitaisiin hyödyntää enemmän digitaalisia opetusmateriaaleja. Haastateltavat ehdottivat esimerkiksi opetusmateriaalia sopimusprosessin luomisesta. Perehdytysprosessin seurantaan tulisi myös haastateltavien mielestä kiinnittää enemmän huomiota. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että perehdytyksen aikana käydyistä kehityskeskusteluista olisi hyötyä prosessin seuraamisessa. Haastateltavien mielestä palautteen antaminen ja saaminen olisi tärkeää perehdytysprosessin aikana. Kehityskohteista huolimatta haastateltavat kokivat perehdytysprosessin pääosin toimivaksi. Suurin osa oli sitä mieltä, että perehdytyksen avulla uusi työntekijä saa riittävät valmiudet itsenäiseen työskentelyyn perehdytyksen jälkeen.

Kehittämisehdotukset. Haastatteluissa nousi ilmi, että toimeksiantajayrityksessä on käytössä perehdytys suunnitelma mutta se on laadittu lähinnä perehdyttäjän näkökulmasta. Osa haastateltavista kertoi, että ei ole varma onko uusilla työntekijöillä tietoa mistä suunnitelman löytää. Onnistuneen ja tasalaatuisen perehdyttämisen kannalta perehdytys suunnitelma on välttämätön työkalu perehdytyksessä. Perehdytys suunnitelman pitäisi olla jokaisen tiedossa ja löydettävissä, jotta perehdytyksen kaikki osapuolet pystyvät noudattamaan perehdytys suunnitelmaa ja sen aikatauluja. Perehdytys suunnitelmaa voisi käydä yhdessä läpi uuden työntekijän kanssa, jolloin perehdytettävä olisi tietoinen mitä kaikkia asioita tullaan käymään läpi. Tämä antaisi perehdytettävälle myös mahdollisuuden oma-aloitteisuuteen. Perehdytys suunnitelmasta voisi käydä perehdyttäjien vastualueiden lisäksi ilmi, miten perehdytys toteutetaan ja siihen voisi asettaa perehtyjälle erilaisia osatavoitteita. Osatavoitteet tarjoaisivat perehtyjälle useammin onnistumisen kokemuksia, jotka kannustavat myös seuraavien tavoitteiden saavuttamisessa.

Perehdytys suunnitelman tukena voisi käyttää digitaalisia opetusmateriaaleja tukemaan uuden työntekijän oppimista. Haastatteluista nousi ilmi, että tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ei ole käytössä juurikaan digitaalisia opetusmateriaaleja perehdytystä varten. Haastateltavien mukaan olemassa olevia opetusmateriaaleja ei päivitetä tarpeeksi usein eivätkä näin juuri hyödytä uutta työntekijää. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että digitaalisista opetusmateriaaleista olisi hyötyä. Digitaaliset materiaalit mahdollistavat itsenäisen opiskelun. Materiaalien etuna voidaan pitää sitä, että niihin voi palata aina uudelleen, mikäli jokin asia tuottaa hankaluuksia. Digitaaliset opetusmateriaalit myös tehostavat ja nopeuttavat

oppimista. Tärkeää olisi se, että digitaaliset materiaalit olisi koottu samaan paikkaan, jotta ne on helppo löytää. Näin niiden päivittäminenkin on jatkossa helpompaa. Haastateltavat ehdottivat, että opetusmateriaalia voisi olla perusasioita koskevista asioista kuten esimerkiksi sopimusprosessin luomisesta sähkösopimusta tehdessä tai ohjeita erilaisiin asiakaspalvelutilanteisiin. Useampi haastateltava toi esiin sen, että omien töiden tekeminen perehdyttämisen ohella on haastavaa koska uuden työntekijän opastamiseen kuluu paljon aikaa. Digitaalisten materiaalien hyödyntäminen voisi keventää perehdyttäjien työkuormaa, jos perehdytettävä voisi hyödyntää opetusmateriaaleja sen sijaan, että kysyisi aina perehdyttäjältä yksinkertaisia kysymyksiä.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että uuden työntekijän perehtymistä seurataan lähinnä perehdytys suunnitelman avulla eikä käytössä ole muita mittareita sen seuraamiseen. Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että perehdytysprosessia voisi seurata enemmän. Yksinkertainen tapa seurata perehdytyksen kulkua olisi kehityskeskusteluiden pitäminen perehdytyksen aikana ja sen jälkeen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että keskusteluista olisi perehdytysprosessin aikana hyötyä. Keskustelujen avulla olisi mahdollista saada arvokasta tietoa siitä, miten perehdytettävä työntekijä kokee perehdytysprosessin ja kuinka perehtyminen on sujunut ja mihin pitää vielä kiinnittää huomioita. Hyvin toteutettu keskustelu auttaa työntekijää hahmottamaan mitä häneltä odotetaan ja sen aikana selviää minkälaista tukea ja tietoa työntekijä tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa. Keskustelun aikana uusi työntekijä saa mahdollisuuden kertoa omaan työhön liittyvistä toiveista ja näkemyksistä sekä mahdollisista kehitysideoista. Keskustelujen lisäksi palautetta olisi hyvä antaa tasaisin väliajoin perehdytyksen aikana. Palautteen antoon voisi olla käytössä myös palautelomake, jonka uusi työntekijä täyttäisi perehdytyksen jälkeen ja lomake voitaisiin käydä yhdessä läpi perehdyttäjän kanssa.

Tutkimuksen onnistuminen ja toimeksiantajan saama hyöty. Tutkimus onnistui opinnäytetyön tekijän mielestä hyvin ja sille asetetut tavoitteet saavutettiin. Haastattelututkimuksesta saadut vastaukset tarjosivat erinomaisia näkökulmia perehdytysprosessiin liittyen ja niiden avulla voitiin muodostaa johdonmukaisia johtopäätöksiä. Tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun perehdytysprosessin nykytila ja haastattelututkimuksesta saatujen tulosten avulla toimeksiantaja voi jatkossa kehittää perehdytysprosessia sekä jatkaa hyväksi havaittujen käytäntöjen toteuttamista.

LÄHTEET

- Ahokas, L., & Mäkeläinen, J. (2013). *Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua*. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>
- Alahautala, T., & Huhta, H-R. (2018). *Johda terveyttä. Työnantajan opas*. Alma.
- Dávila, N., & Piña-Ramírez, W. (2018). *Effective onboarding*. ATD Press.
- Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys* (2. p.). Impact.
- Harperlund, C., Højberg, M., & Nielsen, U. (2019). *Onboarding: Getting new hires off to a flying start*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/9781787695818>
- Hietala, H., Katri, T., Kairinen, M., & Kaivanto K. (2013). *Työsopimuslaki käytännössä*. Talentum.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E., & Vuori, J. (2021). *Haastattelut: Teemahaastattelu*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Intro (3.11.2020). *Millainen on hyvä perehdytys?* <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/millainen-on-hyva-perehdytys/>
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (6., uud. p.). Helsingin Kamari Oy.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kupias, P., & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Palmenia.
- Kupias, P., & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Gaudeamus.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuskeskus (TTK) (i.a). *Työturvallisuus- Vastuut ja velvoitteet*.
<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/>

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

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vuori, J. (2021). *Aineiston tuottaminen: Aineiston käsittely analyysia varten ja aineistojen tallentaminen*. Tampereen yliopisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

LIITE 1 Haastattelurunko

Haastattelulomake

Perehdyttäminen Seinäjoen Energia Oy

Haastattelun tarkoituksena on selvittää Seinäjoen Energia Oy:n perehdyttämisen tämänhetkinen tilanne asiakaspalvelussa. Haastattelu toteutetaan Microsoft Teams-alustalla, haastatteleamalla asiakaspalvelutehtävissä toimivia henkilöitä. Haastattelu nauhoitetaan. Haastateltavan nimi ei tule ilmi valmiissa työssä.

Taustatiedot

- Minkälainen koulutus sinulla on ja kauanko olet työskennellyt nykyisissä työtehtävissäsi?
- Mitä päivittäiset työtehtäväsi sisältävät?

Perehdyttäminen

- Oletko toiminut perehdyttäjänä tai ollut perehdytettävänä viimeisen kahden vuoden aikana nykyisessä työssäsi?
- Kertoisitko perehdytysprosessista pääpiirteittäin?
- Onko perehdytysprosessille varattu mielestäsi tarpeeksi aikaa?
- Ovatko perehdytysmateriaalit riittäviä ja ajan tasalla?
- Miten uuden työntekijän perehdytysprosessia seurataan?
- Kuvailisitko tämänhetkistä perehdytysprosessia toimivaksi? Perustelisitko, miksi ajattelet näin?
- Hyödynnetäänkö perehdytyksessä erilaisia työkaluja? (perehdytys suunnitelma, oppimispäiväkirja, digitaaliset materiaalit, kehityskeskustelut, koulutukset)
- Antaako perehdytysprosessi mielestäsi uudelle työntekijälle riittävät valmiudet

itsenäiseen työskentelyyn? Perustelisitko miksi?

Kehityskohteet

- Millaisia kehityskohteita perehdytysprosessissa mielestäsi on?