

Jarkko Venäläinen

Perehdytysmateriaali uuden työntekijän perehdytykseen

Telia Express

PEREHDYTYSMATERIAALI UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYKSEEN

Telia Express

Jarkko Venäläinen
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Jarkko Venäläinen
Opinnäytetyön nimi: Perehdytysmateriaali uuden työntekijän perehdytykseen
Työn ohjaaja(t): Topi Haapasalo
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2021 Sivumäärä: 30 + 9

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Telia Finland Oyj, joka on Suomessa toimiva teleoperaattori, media- ja teknologiayritys. Tämän työn tavoitteena on luoda Telia Finland Oyj:n myyntiorganisaation osaan Telia Expressiin päivitetty perehdytysmateriaali. Perehdytysmateriaalia käytetään uusien työntekijöiden perehdytyksessä Telia Expressissä. Päivitetyn materiaalin tarkoituksena on tukea nykyisiä toimintatapoja ja tavoitteita paremmin kuin tällä hetkellä käytössä oleva materiaali.

Tämä opinnäytetyön toteuttamistavaksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön raporttiosuus on toteutettu kasaamalla tietoperusta, jonka jälkeen on suoritettu laadullisen tutkimuksen menetelmää hyödyntäen haastattelu. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kolmea eri rooleissa Telia Expressissä työskentelevää henkilöä teemahaastattelun avulla. Tietoperustan laatimiseen on käytetty ensisijaisesti kirjallisuutta, jonka lisäksi on hyödynnetty artikkeleita ja oppaita verkkomuu-
toisena täydentävässä roolissa.

Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi uusittu perehdytysmateriaali Telia Expressin käyttöä varten. Perehdytysmateriaalin laatimisessa hyödynnettiin opinnäytetyön tietopohjaa, haastatteluiden avulla kerättyä tietoa ja omia kokemuksia perehdyttäjänä ja perehdytettävänä olemisesta.

Tutkimuksen avulla saatiin selville, että nykyinen perehdytyskonsepti koetaan pääosin hyvin toimivaksi. Perehdytyskonseptin haasteeksi koettiin esimiehen rooli perehdyttämisen onnistumisen ja laadun kannalta, jossa voi alueellisesti olla merkittäviäkin eroja. Perehdytysmateriaalin osalta tutkimuksessa toivottiin ajantasaisuuden tarkastusta, asioiden priorisointia ja selkeyttä, johon uudistetussa perehdytysoppaassa kiinnitettiin erityisesti huomioita. Jatkotutkimukseksi tämän opinnäytetyön pohjalta ehdotan uudistetun perehdytysmateriaalin vaikutuksen tutkimista uusien työntekijöiden työtehokkuuteen työn aloituksen jälkeen.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytysprosessi, perehdytysmateriaali, teemahaastattelu

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Managerial Work and HR

Author: Jarkko Venäläinen

Title of thesis: Orientation material for the orientation of a new employee

Supervisor: Topi Haapasalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021 Number of pages: 30 + 9

The client of the thesis is Telia Finland Oyj, which is a telecom operator, media and technology company based in Finland. The aim of the thesis is to create an updated orientation material for Telia Express as a part of Telia Finland Plc's sales organization. The orientation material is used to introduce a new employee to his/her work. The purpose of the updated material is to support current policies and objectives better than the material currently in use.

The study is a functional thesis. The report part of the thesis was implemented by gathering a theory base. After that an interview was conducted by using the method of a qualitative research. Three people working in different roles at Telia Express were interviewed through a thematic interview. The theory base was primarily gathered by multiple literature sources on the subject and in addition, online resources, articles, and guides were utilized to support the theoretical basis.

Based on the theoretical basis, the information gathered through the interviews and my personal experiences both as a new employee and as an instructor, the result of the thesis, new orientation material for Telia Express, was created.

The study revealed that the current orientation concept is generally perceived to work well. One of the challenges found in the study was the role of the supervisor which is central for the success and quality of the orientation process and may vary significantly due to regional differences. The updated orientation material pays particular attention to prioritization, clarity, and timeliness, which were found to be key features in the orientation process. For further research I would propose to study the effect the updated introduction material has on the work efficiency of the new employees after starting work.

Keywords: orientation, orientation process, orientation material, thematic interview

Sisällys

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	7
3	PEREHDYTTÄMINEN	8
3.1	Roolit perehdytyksessä	9
3.2	Säilyttävä ja uudistava perehdytys	13
3.3	Perehdytystä ohjaavat lainsäädännöt.....	15
3.4	Perehdytyksen haasteet.....	16
4	PEREHDYTYSPROSESSI	18
4.1	Suunnittelu	18
4.2	Palaute	19
4.3	Seuranta ja arviointi.....	20
5	TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ.....	22
5.1	Laadullinen tutkimus.....	22
5.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	23
5.3	Haastattelukysymykset.....	25
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	27
6.1	Nykyisen perehdytyksen vahvuudet	28
6.2	Perehdytyksen kehityskohdat.....	29
7	PEREHDYTYSMATERIAALI	31
8	POHDINTA.....	33
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET	37

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui oman työkokemukseni ja havaintojeni pohjalta perehdytysmateriaalin uudelleen rakentaminen Telia Finland Oyj:lle, jossa itse työskentelen. Perehdytysmateriaali on rakennettu Telia Finland Oyj:n myyntiorganisaatiolle. Keskustellessamme kollegoitteni ja esimieheni kanssa usein nousi esille, kuinka perehdytys toteutettiin jokaisen esimiehen kohdalla hie- man eri tavalla, kuitenkin sisältäen käytössä olevan perehdytysmateriaan asioita. Vanha materiaali sisältää paljon hyviä asioita, jotka kuitenkin tulisi päivittää paremmin vastaamaan nykyhetken tilan- netta ja vaatimuksia. Tästä sain idean siihen, että opinnäytetyön kautta voisin itse olla vaikutta- massa tulevaan materiaaliin ja yritys hyötyisi tästä myös konkreettisesti. Uuden materiaalin kautta koen, että myös oma ammatillinen oppimiseni syvenee laajemmaksi nimenomaan perehdyttämi- seen liittyvissä asioissa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda päivitetty perehdytysmateriaali, joka vastaa paremmin nykyajan monipuolistuneeseen myyntiorganisaation toimintaa. Materiaali on suunnattu käytettä- väksi uuden myyjän perehdytyksessä ja se on suunnattu erityisesti myyntiorganisaation osaan, mutta sitä on tarvittaessa mahdollista soveltaa myös laajemmin.

Opinnäytetyössä haastatellaan nykyistä perehdytysmateriaalia käyttäviä esimiehiä ja vanhan ma- teriaalin mukaisessa perehdytyksessä mukana ollutta perehdytettävää. Haastatteluissa keskity- tään selvittämään esimiesten ja perehdytettävän kokemuksia nykyisestä perehdytyksestä, heidän tyytyväisyyttään siihen, sekä sitä millaisia muutoksia he haluaisivat nykyiseen perehdytykseen tehdä. Haastattelun avulla kartoitetaan myös nykyisen perehdytysmateriaalin toimivuutta perehdy- tyksen tukena. Laadullisen tutkimuksen menetelmistä tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä halusin ohjailta opinnäytetyössäni mahdollisimman vähän itse asioita, jotka nousevat esille tutkimuksen lopputuloksessa. Haastattelu toteutetaan teemahaastattelun keinoin. Haastatteluiden avulla selvitettyjä asioita hyödynnetään uudelleen rakennetussa perehdytysmateriaalissa. Tämän lisäksi materiaalin kokoamisessa hyödynnän myös omia kokemuksiani sekä perehdyttäjänä että perehdytettävänä.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Telia Finland Oyj, joka on Suomessa toimiva teleoperaattori, sekä media- ja teknologiayritys. Telia Finland Oyj on osa kansainvälistä Telia Company -konsernia, joka on perustettu Ruotsissa 1853. Telia Company toimii Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa ja työllistää noin 20800 työntekijää. (Telia, 2021.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan Telia Finland Oyj:n Telia Expressissä, joka on osa Telian Retail Sales -yksikköä. Retail Sales -yksikköön kuuluvat Telia Expressin lisäksi Telia Kaupat sekä ulkoiset jälleenmyyjät, kuten Gigantti ja Verkkokauppa.com. Telia Express on perustettu vuonna 2003. Ensimmäiset myyntipisteet sijaitsivat Oulun Kaakkurin- ja Helsingin Malmin K-Citymarketeissa. Telia Express on kasvanut Suomen suurimmaksi ja tunnetuimmaksi Express -konseptiksi. Tällä hetkellä Telia Expressiin kuuluu yli 50 myyntipistettä työllistäen Suomessa noin 250 myyjää ja 20 esimiestä. (Telia Express konseptikäsikirja, 2020.)

Telia Expressin rooli uusien asiakkaiden hankinnassa on merkittävä. Myyntipisteet ovat sijoitettu paikoille, jotka mahdollistavat mahdollisimman suuret asiakaskohtaamismäärät. Tyypillisimpiä paikkoja ovat K-Citymarketit ja kauppakeskukset. Uusien asiakkaiden hankinnan lisäksi Expressin tehtävä on taata asiakkaille ensiluokkainen asiakaskokemus, mikä mahdollistuu pienenkynnyksen asioinnin ja osaavan henkilökunnan ansioista. Asiakkailta on mahdollisuus hoitaa Telia Expressissä kaikki samat asiat kuin Telia Kaupassa. Myyntipisteiden sijainti yhdistettynä saatavilla oleviin palveluihin mahdollistaa asiakkaille helpon mahdollisuuden hoitaa operaattoriasiansa esimerkiksi kaupassa käynnin yhteydessä. (Telia Express konseptikäsikirja, 2020)

Telia Expressissä työskentelevä henkilöstö on keskimääräistä nuorempaa ja työpaikka Telia Expressissä voi usealle olla työelämän ensimmäinen. Telia Expressin tavoite on kehittää omaa henkilöstöään jatkuvasti, luoda uusia uratarinoita ja antaa parhaat mahdolliset valmiudet työskentelyyn myyntityössä. Tämän lisäksi Telia Expressin tavoitteena on kehittää ja uudistaa omaa toimintaansa jatkuvasti. Tämän tavoitteen eteen tehdään päivittäin töitä niin valmennuksen, koulutautumisen, esimiestyön kuin kannustavan ilmapiirinkin kautta. (Telia Express konseptikäsikirja, 2020.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisen päämääränä pidettiin aiemmin vain työtehtäviin opastamista ja tämän kautta sitä, että työntekijä selviytyi hänelle annetuista työtehtävistä. (Vehkaperä, 2018.) Tämä johtuu osittain siitä, että aiemmin työympäristöt olivat paljon yksinkertaisempia ja tehtävät sellaisia, ettei laajempaa perehdyttämistä yrityksen toimintatapoihin ja työyhteisöön pidetty työn lopputuloksen kannalta yhtä merkityksellisenä kuin tänä päivänä. Työtehtävien monimutkaistumien, sekä organisaatioiden uudet rakenteet ovat saaneet aikaan sen, että työhön opastaminen ei yksinään riitä. Yrityksen täytyy tarjota uudelle työntekijälle perehdytys, jossa hänelle tarjotaan ymmärrystä organisaation ja työyhteisön toiminnasta ja ylipäätään siitä, miksi yritys on olemassa. Tämä on vaatinut myös työhön oppimisen kehittämistä kohti perehdyttämistä, joka on nykyisin entistä laajempaa ja monimuotoisempaa. (Kupias & Peltola, 2009, 13.)

Perehdyttämisen tarkoitus on valmistaa työntekijä hänen työtehtäväänsä ohjaamisen ja tukemisen avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä selviää itse hänelle määrätystä, usein melko itsenäisistäkin työtehtävistä. (Salojärvi 2009, 138.) Perehdyttämisen avulla pyritään myös nopeuttamaan uuden tulokkaan sopeutumista työtehtäviinsä ja poistamaan jännitystä, sekä epävarmuutta uutta työtehtävää kohtaan (Vehkaperä, 2018). Hyvällä perehdytyksellä voidaan myös suoraan vaikuttaa työnlaatuun heti alusta saakka, sillä hyvin toteutetun perehdytyksen on huomattu vähentävän uuden työntekijän tekemiä virheitä ja väärinkäsityksiä (Salojärvi 2009, 138). Osassa työtehtävistä perehdytyksellä voidaan vaikuttaa työturvallisuuteen merkittävästi, jolloin myös tapaturmien määrä pienenee (Vehkaperä, 2018). Kun työntekijä saa perehdytyksessä hyvät valmiudet toimia säännösten ja yhteisten pelisääntöjen mukaan, hän todennäköisesti tuntee olonsa myös töissä turvallisiksi, joka puolestaan vaikuttaa työssä viihtyvyyteen merkittävästi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46–47).

Perehdyttämisyksikön pituuteen vaikuttaa merkittävästi toimiala, jonne työntekijä työllistyy, sekä itse työn haastavuus. Suorittavan työtehtävän perehdytysjaksot ovat yleensä muutaman viikon mittaisia, jolloin työntekijä ehtii sisäistää vaadittavan informaation ja tavan toimia selvittääkseen työtehtäväänsä. Haastavampi työtehtävä, kuten asiantuntijakouluttaminen, voi puolestaan kestää puolesta vuodesta aina vuoteen saakka. Organisaation kannalta tärkeää on varmistua työntekijän riittävästä sitoutumisesta työtehtävää kohtaan, sillä mikäli perehdytettävä käy läpi pitkän perehdytysjakson, jonka jälkeen työskentelee yrityksessä vain vähän aikaa, yritykseltä on kulunut häneen paljon re-

sursseja, jotka olisi paremmin onnistuneen rekrytoinnin avulla voitu käyttää organisaatiossa pidemmän aikaa työskentelevään henkilöön. (Salojärvi 2009, 138.) Muita selvästi havaittavissa olevia hyötyjä ovat pienempi vaihtuvuus, halu sitoutua työyhteisön kehittämiseen ja työstä paremmin suoriutuminen (Viitala 2004,16).

Sitoutuminen organisaatioon alkaa heti työhaastattelusta ja perehdytyksellä ennen kaikkea on suuri merkitys sen muodostumiseen. Tähän vaikuttaa töiden aloitus sujuvasti ja vastaanotto organisaatiossa. (Saarikko, 2013.) Sitoutumisen kannalta merkityksellisessä roolissa on työhön tai työpaikkaan liittyvä sitoutuminen, jonka tyypejä ovat esimerkiksi tunneperäinen sitoutuminen ja välineellinen sitoutuminen. Tutkimusten mukaan tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on hyväksi sekä itselleen, että organisaatiolle, sillä tällöin työntekijä kokee työllä olevan muutakin merkitystä kuin aseman, rahan tai muun välineellisen hyödyn saavuttaminen. Parhaassa tapauksessa tunneperäisesti sitoutunut työntekijä kokee olevansa osana yrityksen menestymistä ja on valmis venymään työnsä puolesta. Merkittävässä roolissa sitoutumisen kannalta on työntekijän luottamus siihen, että työtehtävät jatkuvat kyseissä yrityksessä. Nuorten työntekijöiden kohdalla sitoutumisen kannalta positiivisiksi asioiksi on tutkimuksien mukaan havaittu kiinnostava työ ja työkaverit. Negatiivisia vaikutuksia ovat puolestaan heikko esimiestyö ja etenemismahdollisuuksien puutteellisuus. (Viitala 2004, 15–16.) Organisaation ongelmat johtamisessa, prosessien hallinnassa ja osaamisessa vaikuttavat väistämättä motivoituneimmankin työntekijän työskentelyyn negatiivisesti (Vehkaperä 2018).

3.1 Roolit perehdytyksessä

Perehdyttäjä

Hyvän työyhteisön peruspiirteisiin kuuluu, että jokainen kokee olevansa jollain tavalla vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä ja mukaan pääsemisestä työyhteisöön. Osallistamisen kautta jokaisen työntekijän motivaatio saada uusi tulokas nopeasti onnistumaan hänelle annetuista tehtävistä lisääntyy merkittävästi, ja useat saavat tästä työlleen lisää merkitystä. Vastuu perehdyttämisestä voi olla työhön, organisaation tai työtehtäviin liittyvä tai kaikkien edellä mainittujen asioiden summa. Mitä useamman ihmisen kanssa uusi tulokas on vuorovaikutuksessa, sitä nopeammin hän tutustuu vanhoihin työntekijöihin, mikä puolestaan nopeuttaa sopeutumista työyhteisöön. (Kupias & Peltola, 2009, 81.)

Useissa organisaatioissa perehdyttämiseen on nimetty erillinen henkilö, joka vastaa perehdytyksestä oman työnsä ohella. Tällaisten henkilöiden työtehtävissä perehdyttämisen osuus voi olla todella merkittävä. Usein tällaiset henkilöt ovat mukana uusien työntekijöiden hankinnassa jo heti alun rekrytointivaiheesta alkaen. Heidän tehtäviinsä kuuluu koordinoita perehdyttämistä ja suunnitella sitä eteenpäin käyttäen apunaan mahdollisia muita perehdyttäjiä ja heidän osaamistaan. Usein organisaation perehdyttämisestä vastaavien henkilöiden perehdyttäminen ei kata vain uusia työntekijöitä, vaan he kouluttavat samalla myös jo organisaatiossa pitempään olleita henkilöitä työympäristön ja toimintatapojen muuttuessa. Perehdyttämiseen käytettävät resurssit ovat usein myös riippuvaisia työtehtävään kohdistuvasta vaihtuvuudesta, sillä mitä useammin uusia työntekijöitä palkataan, luonnollisesti myös sitä useammin perehdytykselle on tarvetta. (Kupias & Peltola, 2009, 82.)

Perehdyttäminen toteutetaan yhdessä esimiehen sekä nimettyjen perehdyttäjien kanssa, mutta vastuu perehdytyksen onnistumisesta on viime kädessä esimiehellä. (Kupias & Peltola, 2009, 82–83.) Perehdyttäjäksi ei kannata valita ketä tahansa, sillä perehdyttäjällä on avainrooli siinä, millä tavoin yrityksen arvot, kulttuuri ja tavoitteet siirtyvät perehdytettävälle. Perehdyttäjää voidaan pitää myös ikään kuin yrityksen käyntikorttina, jolla on suuri rooli siihen, mitä yrityksestä puhutaan sosiaalisessa mediassa ja kahvipöydissä, joka puolestaan voi vaikuttaa työntekijämaineeseen positiivisesti tai negatiivisesti. (Vehkaperä, 2018.)

Delegoimalla osan perehdytyksen vastuustaan nimetyille perehdyttäjille, esimies vapauttaa itselleen aikaa muiden työtehtävien suorittamiseen. Nimettyjen perehdyttäjien käyttö on hyödyllistä myös siinäkin mielessä, että perehdyttäjät saavat itselleen enemmän vastuuta ja näin ollen kehittää heitä eteenpäin. (Kupias & Peltola, 2009, 82–83.) Kun esimies ottaa esimerkiksi kokeneimpia alaisiaan mukaan perehdytysprosessin läpiviemiseen, voivat he kokea sen ikään kuin palkintona, joka puolestaan motivoi heitä omassa työssään, sekä lisää sitoutumista organisaatioon. (Saarikko, 2013.) Nimettyjen perehdyttäjien käytössä on huomioitava myös ajankäytölliset seikat: Esimiehen tulee huolehtia siitä, että perehdyttäjillä on käytössään tarvittava aika perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Vastuuta jakaessa esimiehen ja perehdyttäjän kannattaa kuitenkin tehdä selkeä jako työtehtävistä, jotka kenenkin vastuulle kuuluvat. Kun puhutaan kehittävästä työtehtävistä ja työnjohdollisesta vastuusta, vallan ja vastuun raja on usein häilyvä. Perehdyttäjän vastuualueeseen eivät yleensä kuulu työnjohdolliset tehtävät, joten ilman erillistä sopimista ei voida olettaa, että perehdyttäjä niitä myöskään tekisi. Laadukkaan perehdyttämisen toteutus vaatii monenlaista erityisosaamista. Parhaimmillaan nimetty perehdyttäjä voi olla nimenomaan se, joka tätä tarjoaa. (Kupias & Peltola, 2009, 82–83.)

Joskus organisaatiossa havahdutaan tilanteeseen, jossa perehdyttäjän työtehtäviin kuuluu yhä lisääntyvässä määrin työyksikön kehittämiseen liittyvät työtehtävät. Tällöin on erityisen tärkeää, että työnjako perehdyttäjän ja esimiehen välillä tehdään kaikille näkyväksi, jotta jokainen tietää, kuka vastaa mistäkin prosessista. (Kupias & Peltola, 2009, 82–83.)

Perehdytettävä

Uusi perehdytettävä henkilö tulee työyhteisöön, kun tarve uudelle työntekijälle on tunnistettu. Tarve muodostuu yleensä henkilöstöpoistuman tai liiketoiminnan kasvun kautta. Tarve uudelle työntekijälle tulisi tunnistaa hyvissä ajoin, jotta työvoiman tai osaamisen muuttuneeseen tarpeeseen voidaan reagoida nopeasti. Tällaisessa tilanteessa auttaa pitkäjänteisen henkilöstösuunnitelman laatiminen. (Salojärvi 2009, 127.)

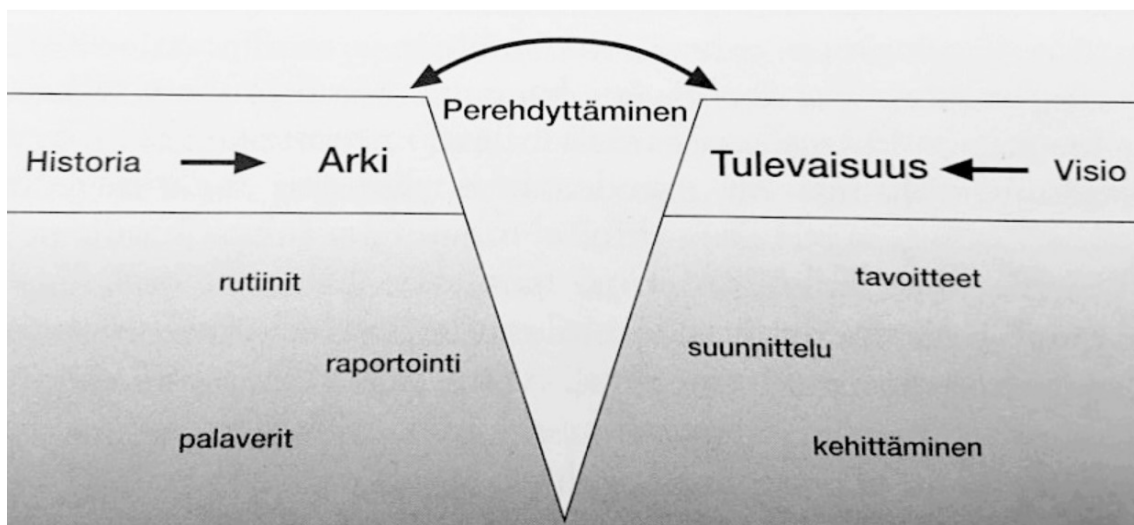
Rekrytoinnin avulla pyritään saamaan työyhteisöön juuri sellaista osaamista, jolle organisaatiolla on tarve. Perehdytyksen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että rekrytoitu työvoima on työtehtävään sopivaa, jolloin sekä sitoutuneisuus että motivaatio työtä kohtaan on korkealla. Tällöin vältytään resurssien turhalta tuhlaamiselta. Jotta tämä onnistuu, tulee rekrytoinnin suunnittelussa pystyä selkeästi rajaamaan toivottu osaajaprofiili. Osaajaprofiili pitää sisällään esimerkiksi kokonaisolemuksen, pätevyyden, henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaation ja muut ominaisuudet, kuten paineensietokyvyn. Tämän jälkeen tulee miettiä, miten kyseisen osaajaprofiilin kohderyhmä saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti, jonka jälkeen työpaikkailmoitus laaditaan kohderyhmälle kanaan, josta heidän tehokkaimmin tavoittaa. (Salojärvi 2009, 128–129.)

Perehdytettävän elämä- ja uratilanne ovat asioita, joista pyritään saamaan jonkinlaista kuvausta jo rekrytointivaiheessa. Nämä asiat vaikuttavat itse perehdytykseen, sillä yksilöiden välillä voi olla suuriakin eroja sen suhteen, miten paljon perehdytystä henkilö tarvitsee. Työuransa alussa oleva nuori voi tarvita hyvinkin paljon enemmän kertausta työelämän pelisääntöjen kanssa ja ohjauksen tarve voi olla suurempi. Nuoret työntekijät myös yleensä etsivät vielä paikkaansa työelämässä, joka voi luoda tietynlaisia epävarmuuksia, joihin he tarvitsevat tukea. Voidaankin sanoa, että alle 30-vuotiaat yleensä vielä rakentavat omakuvaansa ja työidentiteettiään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 107.)

Vanhemmilla työntekijöillä tilanne voi olla se, että he haluavat vakiinnuttaa omaa asemaansa organisaatiossa yhä enemmän. Yli kolmekymmentävuotiaiden elämäntilanne on yleensä vakiintunut ja esimerkiksi perheen perustaminen on ajankohtaista. Täten työltä luonnollisesti halutaan varmuutta ja taloudellista turvaa. Vaikka ihmiselle tulee iän myötä varmuutta omista valinnoistaan

ja tavoitteistaan, usein arviointi ja pohdinta oman elämän arvoista ja valinnoista osuu neljänkymmenen ikävuoden tienoille. Tällöin ihminen pohtii omaa uraa ja ammatillisia saavutuksia suhteessa muuhun elämään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 107.)

Uuden työn aloittavan henkilön motivaatio ja halu sopeutua työyhteisöön on usein korkea. Uusi työ tuo mukanaan tilanteen, jossa tulokas ei vielä täysin tunne työnsä vaatimuksia. Tässä tilanteessa perehdytyksen avulla työnantaja voi parhaillaan tarjota uudelle työntekijälle työvaihdon, jossa yhdistetään sujuvasta menneestä ja tulevaa. Uusi työntekijä haluaa päästä nopeasti aktiiviseen työnteokseen, sillä oppijan rooli koetaan yleisesti passiiviseksi. Siirtymiseen passiivisesta oppijasta aktiiviseksi työntekijäksi vaikuttaa paljon uuden työntekijän persoonalliset ominaisuudet. Toiset ovat joustavampia ottamaan uuden tilanteen haltuun, kun taas toiset tarvitsevat tässä paljonkin tukea. Pärjätäkseen uudessa työtehtävässä tulokas pyrkii ottamaan hänelle tehokkaat toimintatavat käyttöön uusissa olosuhteissa. Mitä useammin uusi työntekijä on ollut vastaavissa tilanteisissa, sitä helpompi hänelle yleensä on omaksua itseohjautuva- ja aktiivinen tapa oppia. Tähän vaikuttaa myös yksilön koulutus ja kokemus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 56–57.)



KUVA 1: Tulokas kohtaa kaksi kilpailevaa todellisuutta (Kjelin & Kuusisto 2003, 16).

Uudella työntekijällä on usein työtä aloittaessaan siihen liittyviä tavoitteita, toiveita ja unelmia. Työn aloittamisen alkuvaiheessa motivoi erityisesti omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen organisaatiolle tuloksen tuottamisen rinnalla. Mikäli tulokkaalle asetetaan vain organisaatiotason tavoite, se on hyvin usein liian kaukana käytännöstä. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa tulokkaan on itse hyvin vaikea mitata työssä suoriutumistaan, jolloin onnistumisen tunteet voivat jäädä saamatta,

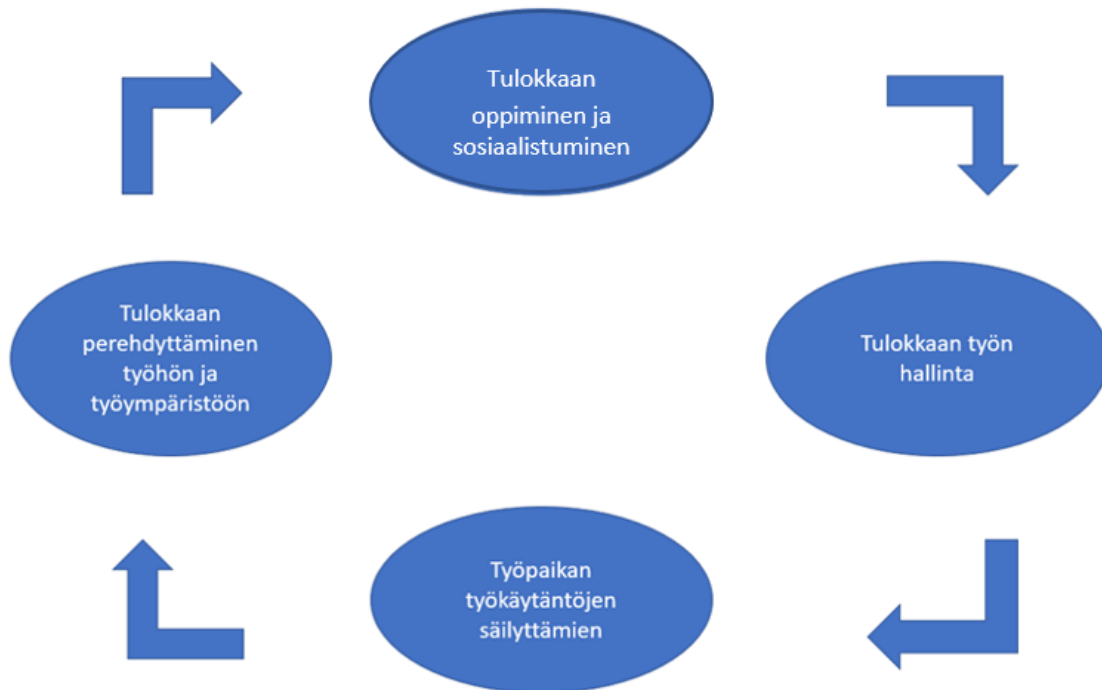
vaikka työntekijä suoriutuisi erinomaisesti. Perehdytyksessä tulee aina korostaa sitä, mikä on uuden tulokkaan työpanoksen merkitys lopputuloksen kannalta. Mikäli näin ei tehdä, syntyy helposti tilanne, jossa uuden työntekijän motivaatio kärsii ja hänen tekemänsä työ tuntuu merkityksettömältä. (Saarikko, 2013.) Uudistavan perehdyttämisen kannalta henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden seuranta yhdessä perehdytettävän kanssa ovat avainasemassa, sillä ilman vuorovaikutusta laadusta perehdyttämistä on mahdotonta toteuttaa (Kjelin & Kuusisto 2003, 56–57.)

Työn merkitystä arjen rytmittäjänä ei voida väheksyä. Aikuisiän oppimisesta suurin osa tapahtuu työelämässä. Osa voi hyvinkin vahvasti kokea, että työ muokkaa heidän käsitystään omasta itsestään, persoonastaan ja kyvykkyydestään. Näin ollen voidaan sanoa, että työssä saadut kokemukset vaikuttavat paljon myös yksilön henkilökohtaiseen elämään. Ajattelutapa siitä, että ihminen voi jättää oman persoonansa töihin tullessaan kokonaan sivuun ja yksityiselämässä olla taas omassa persoonassaan ei pidä paikkaansa, sillä molemmat vaikuttavat toisiinsa paljon. Ihminen on kokonaisuus, jossa kaikki elementit vaikuttavat jollain tavalla toisiinsa. (Viitala 2004, 13–14.)

3.2 Säilyttävä ja uudistava perehdytys

Säilyttävä perehdytys

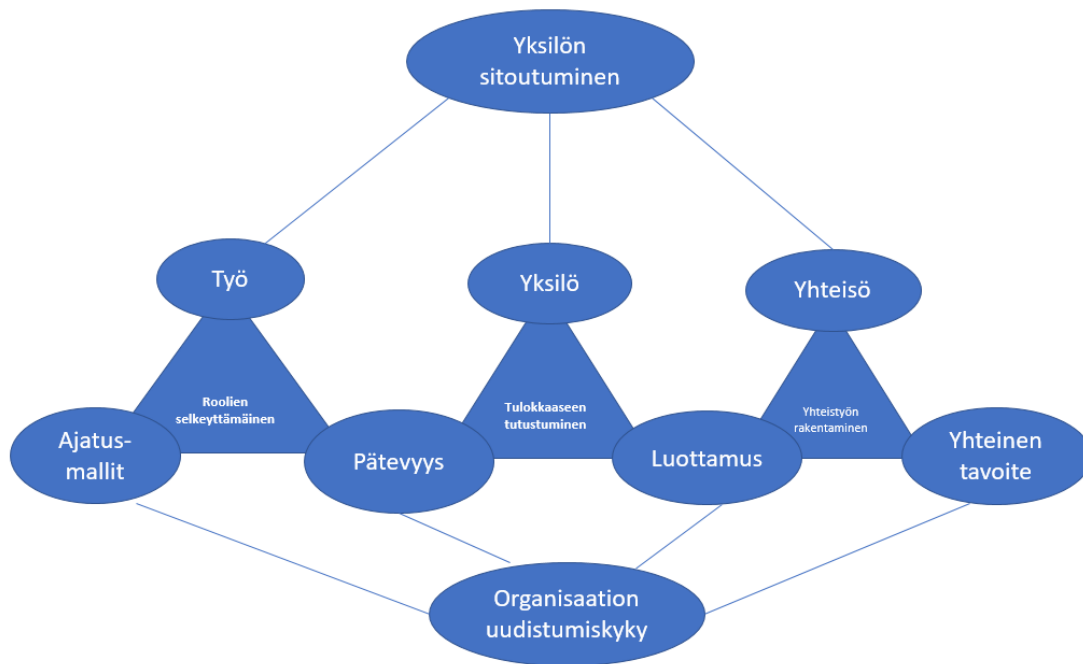
Perehdyttäminen nähdään hyvin usein sen tuotannollisen historian vuoksi toimipidesarjana, jonka avulla uusi työntekijä pyritään saamaan mahdollisimman nopeasti toimimaan tuottavasti. Vahvasti työhönopastukseen liittyvässä perinteisessä perehdyttämisessä korostuu työnlaatu, työturvallisuus ja työsuojelunäkökulmat. Perinteisen työhönopastuksen tavoitteena on jatkuvuus; tästä syystä sitä kutsutaankin säilyttäväksi perehdyttämiseksi. Työhönopastuksen ongelma laadukkaan perehdyttämisen kannalta on suorituskeskeisyys, jossa yksilö jää taka-alalle. Oppiminen tapahtuu sopeutuvalla tavalla, joka voi kärjistettynä tarkoittaa toiminnan toistamista. Tämä puolestaan on verrattavissa ulkolukuun. Toiminnan toistaminen ei riitä siihen, että henkilöstöstä saataisiin kaikki mahdollinen potentiaali irti, sillä kyseisessä toiminnassa yksilön vahvuuksien ja älykkyyden hyödyntäminen on minimaalista. Nykyisessä kiristyneessä markkinatilanteessa kilpailuedun saavuttaminen osavalla ja innovatiivisella henkilöstöllä vaatii sen, että yksilön taitojen hyödyntämisen lisäksi organisaatio tekee yhteistyötä saumattomasti sekä sisäisesti, että myös muiden organisaatioiden välillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37.)



KUVIO 2: Säilyttävä perehdyttäminen pitää yllä vallitsevia työkäytäntöjä (Kjelin & Kuusisto, 2003, 37).

Uudistava perehdytys

Uudistavan perehdyttämisen keskiössä ovat organisaation oppimista tukevat ja tavoitteiden mukaiset toimintatavat sekä yksilön sitoutuminen. Lähtökohtana uudistavassa perehdyttämisessä pidetään työntekijän pätevyyttä, sekä yrityksen strategiaa, arvoja ja visioita. Uudistavan perehdyttämisen tavoitteena on, että perehdyttämisvaiheessa tulokkaan oman oppimisen lisäksi hän kehittää myös itse organisaatiota ja työyhteisöä. Näin ollen uudesta tulokkaasta saadaan kaikki mahdollinen hyöty myös organisaation suuntaan. Uudistavan perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saa muodostettua organisaatiosta selkeän kokonaiskuvan, tiedostaa oman roolinsa organisaatiossa, sekä tietää omat tavoitteensa, joita kohti hän pyrkii työtehtävissään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 169; Kupias & Peltola 2009, 29.) Uudistava perehdytys ei itsessään korvaa perinteisessä perehdyttämisessä käytettäviä menetelmiä, mutta sen hyödyntäminen perehdytyksessä syventää ja laajentaa tulokkaan oppimismahdollisuuksia ja tarjoaa myös organisaatiolle mahdollisuuden muokata itseään tulokkaan tuoman osaamisen kautta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 169; Kupias & Peltola 2009, 30.)



KUVIO 3: Uudistavan perehdyttämisen tavoitteena on yksilön sitoutuminen ja organisaation uudistumiskyky (Kjelin & Kuusisto, 2003, 52).

3.3 Perehdytystä ohjaavat lainsäädännöt

Perehdyttämistä ja sen toteuttamisesta pidetään lainsäätäjän toimesta tarkassa seurannassa ja laissa onkin useita suoria viittauksia ja määräyksiä liittyen perehdytykseen. Useat näistä määräyksistä liittyvät nimenomaan työnantajan vastuuseen perehdyttää uutta työntekijäänsä. (Finlex 2001.) Perehdyttämiseen viittaavia lakeja löytyy erityisesti työsopimuslaista, työturvallisuuslaista ja yrityksen yhteistoiminnan laista. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät lainsäädökset ovat työntekijöitä pakottavia lainsäädäntöjä, tarkoittaen sitä, ettei niitä voi jättää noudattamatta. (Finlex 2001; Kupias & Peltola, 2009, 20–21.)

Työlainsäädännössä määriteltävien lakien tarkoitus on suojata ja sopeuttaa työntekijää. Työlainsäädäntöä voidaan kuvailla ikään kuin liikennesääntöinä: Ne tulee tuntee sekä noudattaa normina. Työlainsäädäntöä täydentää usealla alalla myös alakohtainen työehtosopimus. Täsmällisesti lakeja noudattamalla työnantaja luo työntekijöilleen parhaan mahdollisen ympäristön suoritua tehtävistään ja eikä aikaa mene työnantajan vahtimiseen. Näin ollen työntekeminen on tehokkaampaa ja kehittymistä ja oppimista tapahtuu nopeammin. Täsmällinen lakien ja säännösten noudattaminen

lisää myös työntekijän luottamusta työntekijää kohtaan, jolloin työntekijä sitoutuu paremmin organisaatioon. Lainmukaisesti toteutettu hyvä perehdytys lisää myös työnantajan positiivista mainetta työmarkkinoilla. Yrityksen strategian kannalta lakien noudattaminen tukee sen toteutumista, jolloin vaikutus on myös liiketoiminnan kannalta merkittävä. (Kupias & Peltola, 2009, 20–21.)

Työsopimuslain avulla luodaan perusta sille, miten työsuhdeasioita hallinnoidaan. Työsopimuslakia sovelletaan työsopimukseen, jossa sovitaan yksilöittäin työntekijän toimenkuva, työaika ja palkkaukseen liittyvät asiat. Työsopimusta allekirjoittaessaan työntekijä sitoutuu noudattamaan siinä määriteltyjä asioita, kuten työntekijän työnkuvaan liittyviä asioita. Työsopimuksessa määritetään myös työntekijän koeaika, jolloin kummalla tahansa osapuolella on mahdollisuus purkaa sopimus ilman irtisanomisaikaa. (Finlex 2001; Työturvallisuuskeskus, 2020.) Koeajan purkua määrittää kuitenkin myös laki, joten purkamiseen täytyy olla hyväksyttävä syy. Työnantajan keskeisiä velvollisuuksia on edistää suhteitaan työntekijöihin ja työntekijöiden välillä, huolehtia työntekijöiden valmiuksista suoriutua heille annetuista työtehtävistä, pyrkiä tarjoamaan työntekijälle mahdollisuudet kehittää itseään ja edetä urallaan, kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, huolehtia työturvallisuudesta ja työsuhteen laadusta sekä kestosta riippumatta olla soveltamatta työntekijän kannalta epäedullisempia työehtoja. (Työturvallisuuskeskus, 2020.)

Niin perehdytystä, kuin kaikkea muutakin työhön liittyvää ohjaa perustavanlaatuisesti myös jokaiselle ihmiselle kuuluvat ihmisoikeudet. Työnantaja on velvollinen turvaamaan työntekijän fyysisen terveyden, turvallisuuden, tasavertaisen kohtelun, psyykkisen hyvinvoinnin ja sosiaalisen sekä taloudellisten tarpeiden tyydyttäminen. Suomessa näiden noudattaminen on keskivertoa paremmalla tasolla, mutta maailmanlaajuisesti näin ei ole. Toimialojen kovasta kilpailusta huolimatta työnantajan täytyy pystyä sitoutumaan edellä mainittuihin asioihin. (Ketola, 2005, 40.)

3.4 Perehdytyksen haasteet

Perehdyttämisen historia liittyy teollisuuden alan työntekijöiden työtehtäviin kouluttamiseen ja työhön opastukseen, joka käynnistettiin toisen maailmansodan jälkeen. Tällöin tavoitteena oli saada suuri joukko uutta työvoimaa toimimaan mahdollisimman nopeasti ja tuottavasti. Työn suorittavan kuvan vuoksi tavoitteet olivat tuolloin yksiselitteisesti suorittaa työ taitavasti mahdollisimman vähäisillä häiriöillä, jotta tuotanto ei hidastuisi. Perehdyttämisen malleihin on tuosta ajasta lähtien hyvin pitkään liittynyt niin sanottu taylorilainen malli, joka perustuu vahvasti ajatukseen siitä, että on löydettävä yksi paras mahdollinen malli työn toteutukseen. Tässä mallissa suunnittelu ja toteutus on erotettu toisistaan selvästi. Kun puhutaan oppimisesta, perehdytyksessä on pitkään käytetty melko

vahvasti behavioristista oppimiskäsitystä, jossa perehdyttäjä on keskeisessä roolissa ja työntekijä puolestaan tiedon vastaanottavana osapuolena. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Organisaatiot, toimialat ja toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, mutta vanha ajattelu tapa ja mallit nousevat edelleen esiin perehdyttämisessä. Nykyisin voidaan kuitenkin sanoa, että käsitys perehdyttämisestä on laajentunut koskemaan itse työn lisäksi myös työympäristöä. Perehdyttämistä vaivaa kuitenkin vielä tänäkin päivänä keskittyminen itse työprosessiin, jolloin yksilön ja yhteisön pitkäjänteinen kehittäminen jää huomattavasti pienempään rooliin. Ongelman syvin osa-alue on ajattelutapa, jonka mukaan perehdyttäminen mielletään osaksi yrityksen henkilöstöhallinnon osa-alueita, joka huolehtii uusien työntekijöiden työhön oppimisesta. Ajattelutapaa pitäisi viedä siihen suuntaan, että laadukas perehdyttäminen nähtäisiin voimavarana ja osana tavoitteellista henkilöstöjohtamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Yhtenä nykyajan perehdytyksen haasteena voidaan pitää myös liian tiukkaa aikataulua, jolloin suunnittelulle ja itse perehdyttämiselle ei jää tarpeeksi aikaa (Saarikko, 2013). Perehdyttäjän, eli tavallisesti esimiehen, kannattaa suunnitella kalenteriinsa perehdyttämiselle varattu aika hyvissä ajoin. Selkeä suunnitelma tukee perehdytyksen läpijuoksutusta ja samalla antaa selkeän suunta-
viivan, jotta perehdyttäjä ja perehdytettävä tietävät miten perehdytys etenee. Kiireen poistamiseen on nykyään mahdollisuus saada helpotusta teknologian avulla, joka mahdollistaa osan perehdytyksestä tapahtuvan myös etänä. (Intro, 2019.)

4 PEREHDYTYSPROSESSI

4.1 Suunnittelu

Ennen perehdytystä organisaation tulee suunnitella, mitkä ovat juuri heidän kehittymisen tarpeensa. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon käytettävissä olevat resurssit, organisaation nykytilanne ja toimintakonsepti, jonka mukaan perehdytys halutaan toteuttaa. Perehdytyskonseptit vaihtelet hyvin paljon organisaatiokohtaisesti johtuen toimialojen, sekä organisaatioiden erilaisuudesta. (Kupias & Peltola, 2009, 87.)

Perehdyttämisen suunnittelua organisaatioissa voidaan toteuttaa eri tavoin, kuten systemaattisella suunnittelulla tai yksilöllisellä suunnittelulla. Systemaattisesta suunnittelusta puhutaan organisaatioissa, joissa tehdään koko organisaatiolle tai työyksikölle yhteinen perehdytysuunnitelma ja materiaalia perehdyttämisen tueksi. Keskitetyn suunnitelman käytön kyvykkyys vaihtelee paljon organisaatiokohtaisesti. Osassa suunnitelmaa voi hyödyntää melko laajasti, toisessa puolestaan suppeammin. Laajemman keskitetyn suunnitelman hyödyntämisen mahdollistaa suuri joukko työntekijöitä, joiden työtehtävät eivät eroa toisistaan. Keskitettyä perehdyttämisuunnitelmaa käytettäessä on kuitenkin aina otettava huomioon, että perehdytettävät eroavat toisistaan aiemmalta osaamiseltaan ja taustoiltaan, jolloin keskitettyä perehdyttämisuunnitelmaa tulee myös joissakin määrin kohdentaa ja yksilöllistää. (Kupias & Peltola, 2009, 88.) Mikäli uuden työntekijän työtehtävä on rajattu selkeästi, perehdytysuunnitelman sisältöä tulee ohjata kohti tehtävän vaatimuksia. Tällöin puhutaan sopeuttavasta perehdyttämisestä. Organisaation rekrytoidaan myös osaamista täydentäviä työntekijöitä, jolloin puolestaan perehdyttämisuunnitelmaa ohjataan suuntaan, jossa uudesta henkilöstä saadaan irti kaikki mahdollinen osaaminen. Tämän tyyppisestä perehdytyksestä puhutaan dialogisena perehdyttämisena. Molempien esimerkkien suunnitelmien tulee kuitenkin myös sisältää perusperehdyttämiseen kuuluvat elementit, kuten yhteiset pelisäännöt, organisaation arvot, yrityksen strategiat ja työtovereihin tutustuttaminen. (Kupias & Peltola, 2009, 103.)

Suuremmissa organisaatioissa työtehtävät ja käytännöt voivat poiketa toisistaan merkittävästi, joten perehdyttämisuunnitelma täytyy tehdä myös osittain tiimikohtaisesti. Keskitettyä perehdyttämisuunnitelmaa voidaan hyvin harvoin hyödyntää alusta loppuun koko organisaation läpi, mutta se tarjoaa perehdyttävälle henkilölle paljon hyvää materiaalia ja osittain käyttövalmiin suunnitelman, jolloin perehdyttäjän ei tarvitse aloittaa aina uudelleen uuden perehdytysprosessin alkaessa (Kupias & Peltola, 2009, 88.)

4.2 Palaute

Yhdeksi oppimisen kulmakiveksi voidaan nimetä palaute, jota ihminen tarvitsee kehittyäkseen asiassa kuin asiassa. Perehdytettävän lähtötasosta riippuen, ulkopuolisen palautteen tarve voi olla yksilöllisesti hyvinkin suuri. Aloittava työntekijä ei välttämättä osaa vielä itse arvioida suoriutumistaan erilaisista työnkuvaansa liittyvistä tehtävistä, joka voi johtaa tilanteeseen, jossa keskittyminen kohdistuu väärin asioihin. Perehdyttäjän täytyy siis laskeutua ikään kuin perehdytettävän tasolle ja pyrkiä antamaan palautetta hänelle jo hyvin arkisista asioista. Kun palautteen annosta tulee osa perehdytysprosessin arkea, on toimintaa helpompi ohjata kohti tehtäviä, joissa perehdytettävällä on vielä haasteita. (Kupias & Peltola, 2009, 136–137.)

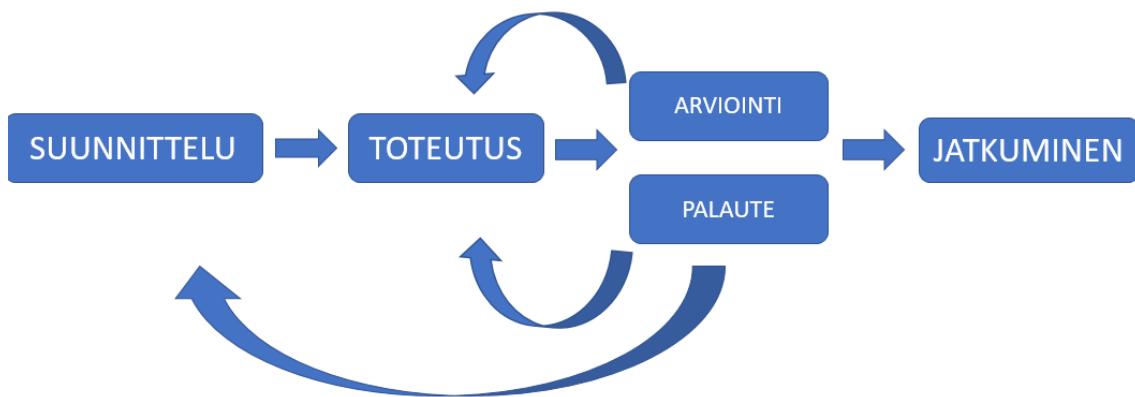
Palautteen antaminen organisaatioissa on nykyisin vielä liian vähäistä. Kehittämällä palautteenannon kulttuuria, voidaan ennaltaehkäistä erilaisten ongelmien syntyä organisaatioissa. Tämä kattaa niin yksilön, tiimin, kuin koko yrityksen toimintaan liittyvät haasteet. Voidaankin sanoa, että palautteen antaminen, palautteen vastaanottaminen ja avoimuus ovat kaiken oppimisen ja kasvun yhdet suurimmista lähtökohdista. (Sydänmaanlakka, 2007, 62.)

Perehdyttäjän antama palaute näyttelee suurta roolia perehdyttämisen onnistumisessa. Hyvän palautteen ehdoton kulmakivi on rehellisyys. Palautteesta on myös tärkeää pystyä muotoilemaan mahdollisimman yksilöityä juuri perehdytettävän tarpeiden mukaisesti. Tällöin perehdytettävä ymmärtää palautteen konkreettisemmin. Kun palaute on yksilöityä, perehdyttäjän on helpompi perustella palaute perehdytettävälle, jolloin se johtaa myös parempaan ymmärrykseen edesauttaen oppimista. Hyvään palautteeseen kuuluu myös positiivisuus: Onnistumiset tuodaan esille siinä missä kehittämiskohteisiin puututaan rakentavaan sävyyn. Hyvän palautteen elementteihin kuuluu myös ratkaisukeskeisyys: Tällöin palaute kohdistuu nimenomaan toimintaan eikä persoonaan. Hyvä palaute ruokkii perehdytettävää jatkamaan jo hyvin sujuvia asioita samaan malliin ja samalla kannustaa myös keskittymään hänelle yksilöityihin kehittämiskohteisiinsa. (Kupias & Peltola, 2009, 137–138.) Vastavuoroiseen palautteen antoon tulee rohkaista myös uutta työntekijää, erityisesti nuorta, sillä usein vasta aloittanut nuori työntekijä ei ole tottunut antamaan palautetta tai sitä ei häneltä ole edes aiemmin kysytty. Vuorovaikutuksen avulla voidaan saada arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää perehdytyksessä. Nuorella työntekijällä voi olla myös perehdytyksen kulkuun tai työtehtäviin liittyviä kysymyksiä, joita hän voi itse pitää vähäpätöisinä, mutta jotka voivat pahimmassa tapauksessa jarruttaa uuden työntekijän perehdytyksen etenemistä. Siksi on erityisen tärkeää, että perehdyttäjät kuuntelee uutta työntekijää ja vastaa hänen kysymyksiinsä (Työterveyslaitos, 2021.)

Palautteen antaminen ja saaminen koetaan välillä vaikeaksi. Tämä johtuu yksilötasolla siitä, että useat kokevat varsinkin korjaavan palautteen antamisen haastavaksi, sillä se herättää ristiriitaisia tunteita. Suomalaiseen kommunikointikulttuuriin kuuluu, ettei palautetta anneta kovin herkästi. Tämä kattaa sekä positiiviset, että rakentavat palautteet. Kehittymisen ja oppimisen kannalta asia on ristiriidassa, koska menestyvän organisaation pitäisi kyetä jatkuvaan palautteen antoon, tämän ollessa yksi menestymisen edellytyksistä. Hyvinvoivassa organisaatiossa vallitsee palautteenannon kulttuuri, jossa tärkeintä on hyvät vuorovaikutustaidot. Palautetta annetaan pienellä kynnyksellä, epäkohtiin puututaan aina asiallisesti ja onnistumisista annetaan tunnustusta ja iloitaan yhdessä. Parhaimmillaan työyhteisössä tapahtuva valmentaminen on jatkuvaa toimintaa, jossa esimiehen ja alaisen välillä käydään jatkuvaa molemminpuolista keskustelua suorituksista, sekä miettään yhdessä, miten suoriutumista voidaan jatkossa vielä parantaa. Ilman jatkuvaa ja monipuolista palautetta huippusuoritukseen yltäminen on todella haastavaa. (Sydänmaanlakka, 2007, 64.)

4.3 Seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen arvioinnilla ja seurannalla on suuri merkitys sekä perehdytettävän, että yrityksen kannalta. Yrityksen kannalta laadukas seuranta ja arviointi tarkoittaa perehdyttämisen järjestelmän muokkaamista tarvittaessa seurannan ja arvioinnin avulla saatujen tietojen pohjalta. Tämän avulla epäkohtiin päästään puuttumaan ajoissa, eikä ongelma ehdi juurtua organisaatioon. Seurannan on yrityksen kannalta oltava yksinkertaista ja luottamuksellista ja sen muotoista, että sen avulla voidaan arvioida perehdytyksen toteutumista ja siitä saatavaa hyötyä. Tällaiseen tiedon keruuseen voi riittää jo melko yksinkertainen kyselylomake. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Kirjallisessa muodossa palaute on helposti arvioitavissa ja näin ollen perehdytystä on helppo kehittää vastausten pohjalta. Perehdytys ei myöskään lopu alku perehdytykseen, vaan sitä tulee jatkaa aina tilanteen niin vaatiessa, esimerkiksi työtehtävien tai -menetelmien muuttuessa. (Työterveyslaitos, 2021.)



KUVIO 1: Perehdytysprosessi (Klejin & Kuusisto, 2003).

Uuden työntekijän perehdytystä tulee arvioida jo perehdytyksen aikana, jotta saavutetaan paras mahdollinen lopputulos. Oppimisen etenemistä ja tuloksia tulee seurata yhdessä perehdytettävän kanssa, koska tällä tavalla toimimalla tutustuminen ja luottamuksen rakentuminen lähtee syvenemään, josta puolestaan on paljon hyötyä kehittymisen tavoitteita asettaessa. (Työterveyslaitos, 2021.) Keskusteluiden kautta pyritään kuulemaan perehdytettävän omaa kokemusta asioista. Keskusteluissa arvioidaan sekä uuden tulokkaan suoriutumista, että perehdyttäjän toimintaa. Uusi työntekijä tarkastelee perehdyttämistä tunteidensa kautta ja saavutetun mielihyvän rooli on merkittävä. Perehdytys sisältää myös vaiheita, jotka eivät tuota välitöntä mielihyvää, mutta ovat oppimisen ja yrityksen kannalta tärkeässä roolissa. Mielihyvää siis ei tarvitse tuottaa jatkuvasti perehdyttäessä mutta siihen tulee kuitenkin pyrkiä ja keskittyä, jotta perehdytettävä sitoutuu organisaatioon mahdollisimman hyvin. (Klejin & Kuusisto 2003, 245–246.)

5 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoite on käytännön toiminnan kehittäminen ohjeistuksen, järjestyksen, opastuksen ja järjeistyksen kautta (Saastamoinen, Vähä, Ypyä, Alahuhta & Päätaalo, 2018). Toiminnallinen opinnäytetyö aloitetaan mahdollisen aiheen ideoinnilla. Ideointivaiheessa tulee miettiä, mikä aihe olisi itselle kiinnostava ja samalla palvelisi toimeksiantajan tarpeita mahdollisimman laajasti. Aiheen on hyvä olla myös ajankohtainen, sillä yleensä hyvin ajankohtaisiin tarpeisiin toimeksiantajalla ei ole vielä valmiita materiaaleja olemassa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 23.) Tässä opinnäytetyössä ajatus toiminnallisesti opinnäytetyöstä perehdyttämisoppaan muodossa lähti liikkeelle omien havaintojeni, sekä kollegoitteni kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta.

Toiminnallisen opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on rajatulle kohderyhmälle tuotteen tai tapahtuman suunnittelu. Toiminnalliseen opinnäytetyössä kohderyhmän määrittely on tärkeässä roolissa, koska käyttäjät vaikuttavat paljon siihen liittyvää sisältöä. Kohderyhmää rajatessa toimeksiantaja antaa yleensä raamit sille, millaiselle kohderyhmälle tai henkilöille tuotetta tai tapahtumaa halutaan suunniteltavan. Näin ollen toimeksiantaja saa työstä mahdollisimman suuren hyödyn juuri heidän tarpeisiinsa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 38–40.)

Toiminnallisen opinnäytetyön toteuttamiseksi ei riitä yksikseen teoriapohja, vaan tämän lisäksi tulee tuottaa selvitys. Selvitys tehdään yleensä kyselyn, haastattelun tai muun vastaavan menetelmän avulla ja se tehdään kohderyhmälle, jolle tuote tai tapahtuma on suunniteltu. Selvityksen avulla saadaan selville asioita, joita kohderyhmä haluaisi valmiin tuotoksen sisältävän. Samalla se täyttää toiminnallisen opinnäytetyön vaatimukset, jossa halutaan nimenomaan vastata toimeksiantajan ja kohderyhmän vaatimuksiin ja tarpeisiin. (Vilkkä & Airaksinen, 57–62.)

5.1 Laadullinen tutkimus

Kun puhutaan laadullisesta tutkimuksesta, puhutaan usein myös havaintojen teoriapitoisuudesta tutkimuksen perusteluissa ja määrällisen tutkimuksen kritiikissä. Havaintojen teoriapitoisuudella tarkoitetaan yksilön käsitystä ilmiöstä, tutkittavalle ilmiölle annettavista merkityksistä ja välineistä, mitä tutkimuksessa käytetään. Nämä kaikki edellä mainitut asiat vaikuttavat tutkimuksen lopputu-

loksiin. Voidaan siis sanoa, että tutkimustulokset eivät ole erillään havaintomenetelmästä ja käytäjästä. Tutkimusasetelmaa määrittäessään tutkija siis päättää asetelmasta oman ymmärryksensä kautta ja näin ollen voidaan sanoa, että puhdasta objektiivista tietoa ei ole olemassa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 19.) Kaikkien tieteellisten tutkimusten yhteisenä pohjana on kuitenkin tästä huolimatta pyrkimys objektiivisuuteen. Tutkimuksia tehdessä tutkijoiden tulee nojata havaintoaineistonsa eikä arvolähtökohtiinsa ja subjektiivisiin mieltymyksiin. (Alasuutari, 2001, 32.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytössä olevista aineistonkeruumenetelmistä yleisimpiä ovat haastattelu, dokumenteista koottu tieto, havainnointi ja kysely. Menetelmistä voi valita yhden tietyn tai soveltaa myös yhdessä joko rinnakkain tai yhdisteltynä. Menetelmän valintaan vaikuttavat tutkimusongelma ja käytössä olevat resurssit. Edellä mainitut tiedonkeruumenetelmät soveltuvat myös määrällisen tutkimuksen keruumenetelmiksi. Mitä vähemmän rajattu tutkimusasetelma on, sitä luonnollisempaan voidaan pitää aineistonkeruumenetelmänä käytettävää keskustelua, omaelämäkertaa tai havainnointia. Aiheen ollessa hyvin selkeästi rajattu, edellytetään yleensä kokeellisten menetelmien ja strukturoitujen kyselyjen käyttöä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71.)

Hyvän laadullisen tutkimuksen peruselementteihin kuuluu johdonmukaisuus, eli selkeät tavoitteet, päämäärä sekä tutkijan tietämys siitä, mitä tekee. Toisena peruselementtinä voidaan nimetä se, että tutkimus on eettisesti kestävä, eli toteutettu eettisesti oikeita tutkimusmenetelmiä käyttäen ja ihmisarvo huomioiden. Tutkimuksen eettisyys sisältyy tutkimuksen luotettavuuteen ja arviointikriteereihin. Hyvää tutkimusta ohjaa alusta saakka eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71.)

5.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelun ideaa kaikessa yksinkertaisuudessaan on saada selville ihmiseltä syyt sille, miksi hän ajattelee siten, miten ajattelee tai toimii kuten toimii. Kun haastattelua käytetään tutkimusmenetelmänä, sen intressit suuntautuvat tutkimuksen tavoitteen mukaan. (Ruusuvoori & Tiittula, 2005, 23.) Haastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa haastattelija kysyy haastateltavalta kysymyksiä, joihin tämä vastaa suullisesti. Haastattelija kirjaa nämä vastaukset itselleen muistiin. Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Useimmiten haastattelun lopputuloksen kannalta on hyväksi antaa haastattelukysymykset valmiiksi haastateltavalle, jotta hän ehtii tutustua niihin ennen varsinaista haastattelua. Lisäksi tutkimuksen eettisyyden kannalta on tärkeää, että haastateltava tietää kysymysten aihepiirit etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 72–73.)

Haastattelun hyvänä puolena nähdään se, että haastattelija voi kysyä tarvittaessa kysymyksen uudelleen tai esimerkiksi tarkentaa kysymystä, jolloin väärinkäsityksiltä vältytään. Toisena hyvänä puolena voidaan pitää haastattelijan mahdollisuutta muokata kysymyksien esittämisen järjestystä, mikäli katsoo sen aiheelliseksi. Haastattelussa saatujen vastausten lisäksi haastattelija voi samalla havainnoida myös sitä, millä tavoin haastateltava asioita sanoo. Havainnoinnin tutkimusmenetelmäksi nimetessään tulee kuitenkin muistaa, että se pitää tuoda myös esille loppuraportissa, jotta lukija saa selville, onko se vaikuttanut tutkimuksen lopputulokseen. Haastattelun yhtenä vahvuutena on, että sovittua haastattelua harvoin perutaan. Haastattelun tuotoksia harvoin myöskään kielletään käyttämästä tutkimuksissa, kun haastattelusta on sovittu henkilökohtaisesti. Haastatteluun on myös helppo valita henkilöt, jotka ovat halutun tiedon kannalta merkittävässä roolissa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73–74.)

Teemahaastattelussa haastattelu tapahtuu ennalta määritettyjen teemojen ympärillä hyödyntäen tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun keskiössä ovat haastateltavan ihmisen tulkinnat, heidän asioille antamansa merkitykset ja vuorovaikutuksessa syntyvät muut merkitykset. Teemahaastattelun yhdenmukaisuuden vaste vaihtelee lähes avoimen haastattelun tyyppisestä haastattelusta lähes strukturoituun haastatteluun. Tämä ero syntyy kysymyksiä esitettäessä joko johdon mukaisesti kaikille samassa järjestyksessä tai mahdollisesti kysymysten esittämisjärjestystä vaihtamalla ja joissakin tapauksissa kysymyksiä pois jättämällä. Teemahaastattelun teemojen avulla pyritään löytämään vastaukset tutkimuksen kannalta merkittäviin asioihin. Teemahaastattelun avoimuus vaikuttaa siihen, miten paljon se vastaa tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.)

Opinnäytetyössäni käytettiin tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Tutkimusta varten haastatelin kolmea Telia Expressissä työskentelevää henkilöä; Ville Leinosta, Petteri Hakkarasta ja Ville Rimpistä. Haastateltavistani Leinonen ja Hakkarainen ovat toimineet Telia Expressissä esimiehenä useamman vuoden ajan. Hakkaraisen nykyisenä positiona on toimia Telia Expressin pohjoisen aluepäällikkönä. Leinonen puolestaan toimii Kuopion ja Joensuun alueen esimiehenä. Valitsin kyseiset esimiehet haastatteluun, sillä heillä on useamman vuoden kokemus perehdyttämisestä, sekä hyvä kokonaiskuva perehdytyksen kehittymisestä Telia Expressissä. Tämän lisäksi pidin tärkeänä tuoda tutkimukseen myös perehdytettävän näkökulmaa vahvemmin esille, jonka vuoksi haastatelin myös Rimpistä, jolla on noin vuoden kokemus Telia Expressin Oulun alueen myyjänä toimimisesta.

5.3 Haastattelukysymykset

Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutetaan teemahaastattelun avulla. Haastattelukysymykset ovat jaettu kahteen osaan. Toinen osa on suunnattu perehdyttäjiille, jotka ovat toimineet vanhan perehdytysoppaan mukaisesti ja toinen osa vanhan perehdytysmateriaalin mukaisessa koulutuksessa mukana olleille perehdytettävälle. Haastattelun teemat ovat jakautuneet nykyisen perehdytyksen toteuttamiseen ja materiaaliin, sekä niiden vahvuuksiin ja kehityskohtiin.

Teemahaastattelukysymykset perehdyttäjiille

Nykyinen tapa toteuttaa perehdytys:

1. Miten nykyinen perehdytys on suunniteltu palvelemaan yksikköä, jossa työskentelet?
Tukeeko nykyinen perehdytysmateriaali tätä?
2. Mikä on esimiehen rooli perehdytyksessä?
Voiko esimies itse vaikuttaa perehdytyksen sisältöön?
3. Mitä eri vaiheita perehdytysprosessiin kuuluu?
Onko nykyisellä prosessilla saatu hyviä tuloksia?
4. Kuinka pitkään perehdytys kestää?
5. Millaisia keinoja perehdytyksessä käytetään?
6. Miten työhönopastus toteutetaan?
7. Millaisen kuvan nykyinen perehdytys antaa yrityksestä?
8. Miten yksilöiden erot huomioidaan perehdytyksessä?
9. Miten nykyinen perehdytys tukee yrityksen strategiaa?

Nykyisen perehdytyksen vahvuudet:

1. Millaisia onnistumisia olet kokenut nykyisessä perehdyttämisessä?
2. Mitkä ovat mielestäsi nykyisen perehdyttämistavan vahvuudet?
Tukeeko materiaali näitä, jos tukee niin miten?

Nykyisen perehdytyksen kehityskohdat:

1. Millaista palautetta olet saanut nykyisestä perehdyttämisestä?

- Miten saatu palaute on huomioitu perehdytyksessä?
2. Miten kehittäisit perehdyttämisen prosessia ja materiaalia?
 3. Miten voidaan vaikuttaa kehittämällä perehdytystä uuden työntekijän
 - a. Motivaatioon?
 - b. Virheiden määrään ja oppimiseen?
 - c. Työtehokkuuteen?
 - d. Työhyvinvointiin?

Teemahaastattelukysymykset perehdytettävälle

Nykyinen tapa toteuttaa perehdytys:

1. Mitä asioita perehdytys ja työhön opastaminen piti sisällään?
2. Mikä oli perehdytyksen kesto kokonaisuudessaan?
3. Millaisia keinoja perehdytyksessä käytettiin?
4. Millaisina koit valmiutesi selviytyä työtehtävistäsi perehdytyksen jälkeen?
5. Miten sinut sinun yksilöllinen osaamistasosi huomioidiin perehdytyksessä?
6. Millaisen mielikuvan perehdytys antoi sinulle yrityksestä työnantajasi?
7. Millaisen vaikutuksen koit perehdytyksellä olevan oppimiseesi ja tekemien virheidesi määrään?
8. Miten koit perehdytyksen vaikuttavan työmotivaatiosi?

Nykyisen perehdytyksen vahvuudet:

1. Mistä asioista pidit erityisesti perehdytyksessä?
2. Mitä asioita koit perehdytyksessä erityisen hyödylliseksi?
3. Millaisia asioita hyvin toteutettu perehdytys mielestäsi pitää sisällään?

Nykyisen perehdytyksen kehityskohdat:

1. Miten osaamisesi kehittymistä on sinun kohdallasi seurattu?
2. Millaisiin asioihin itse voit vaikuttaa perehdyttämisen aikana?
3. Mitä asioita poistaisit nykyisestä perehdytyksestä?
4. Mitä asioita lisäisit nykyiseen perehdytykseen?

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Telia Expressin perehdytystapaa ohjaa konsepti, joka määrittää perehdytyksen rungon. Nykyisen perehdytyskonseptin ensimmäisenä vaiheena on kahden päivän Training Center -valmennus Helsingissä Telian pääkonttorilla sijaitsevassa harjoittelukeskuksessa. Ennen tätä uusille perehdytettäville on lähetty ennakkomateriaali, johon heidän tulee perehtyä ennen ensimmäistä perehdytyspäivää. Kahden päivän valmennuksen aikana uudelle työntekijälle kerrotaan yleisesti yrityksen toiminnasta, arvoista, strategiasta, tuotteista ja Teliällä työskentelyyn liittyvistä asioista. Valmennuksessa on mukana yhtäaikaaisesti aloittavia työntekijöitä ympäri Suomen. (Leinonen, 2021.)

Tämän jälkeen perehdytettävä suuntaa oman esimiehensä perehdytykseen, joka toteutetaan yleensä uuden työntekijän määritetyllä työskentelyalueella jonkinlaisissa neuvottelutiloissa. Esimiehen perehdytys neuvottelutiloissa keskittyy konseptin mukaisesti asiakaskohtamis-mallin ja myynnillisten asioiden valmentamiseen perehdytysmateriaali tukenaan. Esimiehen perehdytykseen voi osallistua myös useampi aloittava työntekijä yhtä aikaa. Tähän myös pyritään perehdytyksen ajallisen tehostamisen vuoksi. (Hakkarainen, Leinonen, 2021.)

Konseptin kolmantena vaiheena on kenttävalmennus, jossa esimies on uuden aloittavan työntekijän mukana ensimmäisenä päivänä. Kenttävalmennuksessa uutta työntekijää opastetaan järjestelmien käytössä, myymälässä toimimisessa ja yleisesti työympäristössä toimimisessa. Kenttävalmennus uudella myyjällä jatkuu yhdessä nimetyn mentorin kanssa, joka työskentelee yhdessä uuden työntekijän kanssa seuraavan viikon ajan. Nimetty mentori on yleensä myymälässä pidempään työskennellyt, kokenut myyjä. Myös esimies priorisoi kyseisenä ajanjaksona omaa toimintaansa siihen suuntaan, että ehtii olla uuden työntekijän tukena ja ohjeistaa mentoria. (Hakkarainen, Leinonen, 2021.) Kysyttäessä esimiehen perehdytyksessä käytettävistä keinoista Leinonen vastasi seuraavasti: ”Konkreettisia keinoja osallistuttaminen, mitä vähemmän diaesityksiä, sitä parempi. Yhdessä asioiden jumppaamista, ei opettaja – oppilas asetelmaa. Ymmärtyttäminen a) siihen, miksi tehdään, b) mitä tehdään ja c) miten tehdään. Harjoittelu opiskeltujen asioiden pohjalta sekä case -harjoitteet, joiden avulla saadaan konkreettisuutta. Palautteen anto hyvin laajasti. Luottamuksen molemmin puolin synnyttäminen ja tutustuminen uuteen työntekijään. Uskon valaminen uuteen työntekijään, jolloin motivoituu entisestään työtä kohtaan ja sitoutuu meihin. Tämä kertoo siitä, että esimiehen rooli perehdytyksen onnistumisessa on merkittävä, josta ovat yhtä mieltä myös molemmat perehdyttäjät, Leinonen ja Hakkarainen (2021).

Nykyinen tapa perehdyttää huomioi myös jatkokoulutuksen, joka toteutetaan mentoriviikon jälkeen. Jatkokoulutuksessa tarkastetaan uuden työntekijän osaamisentaso erilaisten harjoitteiden kautta, jonka jälkeen jatkokoulutuksen haastavuutta voidaan säädellä yksilökohtaisesti. (Hakkarainen, 2021.) Rimpinen kertoo omasta perehdytyskokemuksestaan seuraavasti: ”Koen, ettei perehdytys loppunut koulutuspäivien jälkeen, vaan jatkuu yhä edelleen tänä päivänäkin” (Rimpinen, 2021).

6.1 Nykyisen perehdytyksen vahvuudet

Nykyisen perehdytyksen isoimmaksi vahvuudeksi perehdyttäjät nostivat sen keston ja kokonaisvaltaisuuden. Leinosen mukaan ero aiemmin käytössä olleen perehdytysprosessiin verrattaessa uudessa mallissa, jossa työntekijät ovat olleet kaksi päivää Training Centerillä perehdytyksessä ennen varsinaiseen perehdytykseen tuloa on se hyvä puoli, että esimiehen perehdytyksessä aikaa vapautuu enemmän myyntiprosessin, asiakaskohtaamismallin ja myyntiharjoitteiden tekemiseen. Perehdytettävä Rimpisen mukaan harjoittelu yhdessä toisessa aloittavan kanssa oli kehittymisen kannalta todella tärkeässä roolissa perehdytyksessä. Myös Leinonen kokee myyjien olevan entistä valmiimpia työskentelemään heti, kun pääsevät myymälään, kun esimiehen valmennuksessa aikaa on voitu käyttää reilusti käytännön harjoitteluun. Hänen mukaansa palautteissa on tullut useaan kertaan ilmi se, että perehdyttävät ovat yllättyneet positiivisesti oppimisensa määrästä. Leinosen näkemystä tukee myös perehdytettävän näkemys kysyttäessä valmiuksista suoriutua työtehtävistä perehdytyksen jälkeen: ”Kohtalaisen hyvät. En aiemmin ollut tehnyt myyntityötä ja perehdytyksen jälkeen tästä huolimatta oli tunne, että tietää miten asiat pitää tehdä, jotta onnistumisia tulee.” (Rimpinen, 2021.)

Nykyisellä perehdyttämisprosessilla on huomattu Hakkaraisen mukaan olevan myös selkeä vaikutus uusien työntekijöiden urien pituuteen Teliällä, joka on hänen mukaansa myös yksi perehdytyksen vahvuuksista: ”Konseptin mukaisella perehdytyksellä on huomattu olevan positiivinen vaikutus työurien pituuteen Teliällä, työntekijät ovat yhä tyytyväisempiä perehdytykseen, jolloin he myös viihtyvät meillä paremmin”. Perehdytysprosessi antaa Leinosen mukaan Teliasta kuvan työnantajana, joka aidosti välittää työntekijöistään ja johon on helppo liittyä mukaan. ”Yhteenkuuluvuuden tunne myös sitouttaa työntekijät meille paremmin. Tässä merkittävässä roolissa on perehdyttäjät”, Leinonen toteaa. Yhdeksi nykyisen perehdytyksen vahvuudeksi perehdytettävä Rimpinen nosti

myös, että perehdytysprosessissa oli jatkuvasti mukana myös toinen perehdytettävä, jolloin samaistumis pintaa ja vertaistukea oli enemmän: ”Perehdytyksessäni oli mukana myös toinen uusi työntekijä ja se toi perehdytykseen turvallisuuden tunnetta, kun näki vierestä, miten toinen kehittyy. Tämä loi uskoa myös siihen, että itse on menossa oikeaan suuntaan. Jos paikalla olisi ollut vain perehdyttäjä, olisi samaistumisen tunne voinut jäädä vähäisemmäksi.” Rimpisen vastaus tukee Leinosen ja Hakkaraisen näkemystä siitä, että uusi perehdytysprosessi tuo aloittavalle työntekijälle enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka puolestaan korreloi suoraan tyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden määrää työnantajaa kohtaan heti alusta saakka.

Nykyinen tapa toteuttaa perehdytys konseptin mukaisesti luo Hakkaraisen mukaan myös tilanteen, jossa alati muuttuvassa markkina- ja toimintaympäristössä voi menestyä: ”Konsepti tarjoaa hyvän pohjan uuden asian toteuttamiselle nopeallakin aikataululla, josta on selkeä hyöty”, Hakkarainen toteaa. Konseptin puolesta puhuu myös Leinonen, jonka mukaan konsepti luo hyvän perehdytyksen peruselementeille, joita kaikkien tulee hyödyntää.

6.2 Perehdytyksen kehityskohdat

Isoimmaksi kehityskohdaksi nykyisessä perehdytyksessä Leinonen nostaa esille kysymyksen sen tasalaatuisuudesta uuden työntekijän aloittamispaikasta riippumatta. Leinosen mukaan perehdyttäjällä, tässä tapauksessa esimiehellä on todella suuri merkitys perehdytyksen onnistumisen kannalta. ”Perehdyttäjällä on perehdytyksen onnistumisen kannalta jopa kohtuuttoman suuri rooli. Mielestäni Telian kannattaisi lähteä ratkomaan haastetta keskittymällä perehdyttäjien perehdyttämiseen, jotta alueellisia tasoeroja saataisiin tasoitettua”, Leinonen toteaa. Hakkaraisen mukaan nykyinen konsepti tarjoaa hyvän peruspohjan perehdytykselle, jota noudattamalla saadaan aikaiseksi kohtalaisia tuloksia, mutta erinomaiseen lopputulokseen vaaditaan kiistatta myös perehdyttäjän henkilökohtaisesta osaamisesta: ”Esimiehet voivat tuoda konseptiin paljon lisää omalla osaamisellaan ja persoonallaan”, Hakkarainen toteaa.

Toisena kehityskohtana perehdyttäjät nimeävät perehdytyksen asioiden painottamisen kanavakohtaisesti. Telian strategiassa on selkeytetty tänä vuonna eri kanavien rooleja, jolloin perehdytysprosessiin pitäisi heidän mukaansa tuoda myös enemmän kanavakohtaisesti spesifimpiä asioita. Myös asioiden painotusta tulisi muuttaa enemmän Telia Expressin nykyistä strategian mukaista toimintaa vastaavaksi. (Hakkarainen, Leinonen, 2020.)

Perehdytysmateriaalin kehityskohdista suurimmaksi nousi sen ajantasaisuus. Hakkaraisen mukaan nykyinen perehdytysmateriaali on osittain epäselvä ja sisältää vanhentunutta tietoa. Jokaisen perehdyttäjän tulee siis tällä hetkellä tarkistaa materiaali ja poistaa sieltä asioita ja tarvittaessa lisätä ajankohtaisia asioita. (Hakkarainen 2021.) Leinosen (2021) mukaan materiaalia tulisi muokata myös aiempaan viitaten enemmän kanavan roolia vastaavammaksi ja sen painotukset tulisi tarkastaa uudelleen tehden tarvittaessa muutoksia. Materiaalin osalta Hakkarainen nostaa esille sen, että se voisi tukea vielä paremmin yksilön kehittymisen seurantaan. Välitestien avulla perehdyttäjän olisi mahdollista seurata kehittymistä paremmin yhdessä perehdytettävän kanssa. Mitä enemmän kehittymistä seurataan, sitä enemmän perehdytettävä saa palautetta kehitymisestään ja tätä kautta onnistumisen tunteita, jotka ruokkivat oppimismotivaatioita entisestään. Perehdyttäjän kannalta kehittymisen seuranta antaa tärkeää tietoa perehdytyksen läpiviemisestä. Jokainen perehdytettävä on erilainen, joten kehittyminen tapahtuu myös eri aikaan. (Hakkarainen 2021.)

7 PEREHDYTYSMATERIAALI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Telia Finland Oyj:lle päivitetty perehdytysmateriaali, jota käytetään uuden myyjän perehdytyksessä ensisijaisesti Telia Expressissä. Telia Expressillä on ollut käytössä jo useamman vuoden yhtenäinen perehdytyskonsepti, joka sisältää myös perehdytysmateriaalin mutta itse materiaali oli päivittämisen tarpeessa. Käytössä ollut perehdytysmateriaali sisälsi käytössä kaiken Telia Expressissä työskentelemistä varten tarvittavan tiedon, mikä ei nykyisen perehdytyskonseptin mukaisesti ole enää tarpeellista, koska uudet työntekijät käyvät ennen esimiehen järjestämiä koulutuspäiviä kaksi päivää Training Center -valmennuksessa Helsingissä. Toimialalla on myös muuttunut paljon vuosien varrella ja kanavakohtaiset tavoitteet ja odotukset myös sen myötä, joten käytössä ollut materiaali sisälsi paljon vanhentunutta tietoa, ja asioiden painotukset suhteessa nykyisiin tavoitteisiin olivat vääristyneet.

Opinnäytetyön lopputuotoksena sain valmiiksi perehdytysmateriaalin, jossa nykyisen perehdytyskonseptin mukaisesti esimiehen perehdytyspäivistä saataisiin mahdollisimman paljon uusille työntekijöille käytännön tietoa ja taitoa myymälässä työskentelemistä varten. Tämä toive nousi esille, sekä perehdyttäjien, että perehdytettävän haastatteluissa. Perehdytysmateriaalia on myös yksinkertaistettu paljon aiempaan materiaaliin verrattuna ja sieltä on otettu pois asioita, jotka käydään läpi perehdytyskonseptin Training Center -osiossa. Materiaalin uudelleen järjestämisestä vapautunutta aikaa on suunnattu uudessa materiaalissa käytettäväksi myyntiharjoitteiden tekemistä varten. Tämän seurauksena uusille työntekijöille saadaan vieläkin parempi osaaminen ennen itse myymälään siirtymistä, jolloin uusi työntekijä pääsee todennäköisesti myös nopeammin myynnillisiin tavoitteisiinsa. Käytännönläheisyys on asia, joka nousi myös esille tekemissäni haastatteluissa ja se koettiin perehdytyksen vahvuutena. Uudessa materiaalissa tämä on otettu huomioon ja harjoitteille on varattu entistä enemmän aikaa, jolloin harjoitteiden purkamiselle ja palautteenannolle jää myös enemmän aikaa.

Uuteen perehdytysmateriaaliin on myös lisätty uusi asiakaskohtaamismalli, joka päivittyi Telia Retailiin osalta hiljattain. Asiakaskohtaamismallissa korostuu yksilön toiminnan ja persoonan merkitys, jolla on myös suuri merkitys asiakkaiden kontaktoinnissa Telia Expressissä. Kontaktointi on yksi Telia Expressissä työskentelevän myyjän haastavimmista työtehtävistä ja sen harjoitteluun on myös varattu hyvin aikaa perehdytysmateriaalissa. Perehdytysmateriaali sisältää paljon erilaisia uutta työntekijää osallistavia harjoitteita, joiden avulla siitä on pyritty tekemään mahdollisimman käytännönläheinen.

Uuden perehdytysmateriaalin tarkoitus on tarjota perehdyttäjälle selkeä punainen lanka sille, miten perehdytys tulee toteuttaa konseptin mukaisesti. Tästä huolimatta materiaalissa on otettu huomioon myös alueelliset ja yksilölliset erot, jotka nousivat esille perehdyttäjien haastatteluissa yhtenä vanhan perehdytysoppaan vahvuutena. Tätä vahvuutta on myös uudessa oppaassa pyritty vahvistamaan tarjoamalla joihinkin kohtiin myös vaihtoehtoisia tapoja perehdyttää asia uudelle työntekijälle tai muokata kyseiseen kohtaan kokonaan omaa aluetta vastaava toimintatapa. Perehdytysmateriaaliin on myös lisätty perehdyttäjää varten kommentteja, joita hän voi hyödyntää perehdytystä läpi viettäessä. Kommenttien avulla uudessa materiaalissa pyritään ymmärtämään myös perehdyttäjää siitä, miksi kyseinen asia on tärkeä ja samalla myös kaventamaan alueellisia eroja perehdytyksen tasossa, jotka haastattelujen ja omien kokemuksien mukaan johtuvat perehdyttäjien erilaisesta osaamisentasosta ja kokemuksesta. Uusi perehdytysmateriaali laadittiin PowerPoint -muotoon, jotta se on helposti esitettävissä sähköisesti. Perehdytysmateriaali on tarkoituksenaan ladata Telia Expressin Microsoft Teams -ryhmään, josta sen voi tarvittaessa ladata omalle tietokoneelleen helposti.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui perehdytysmateriaalin uudelleen järjestäminen ja päivittäminen Telia Expressissä. Telia Express on Telia Finland Oyj -yrityksen myyntiorganisaation osa, jonka suurimpana tavoitteena on uusien asiakkaiden hankkiminen. Päädyin aiheeseen, koska olen itse työskennellyt Telia Expressissä viisi vuotta ja nähnyt, miten yksikön toiminta on kehittynyt vuosien varrella. Vuoden esimiestyön jälkeen ja useamman kerran perehdyttäjänä toimittuani aloin miettimään, miten perehdyttämisellä päästäisiin vieläkin parempiin tuloksiin. Samaa pohdimme myös esimies kollegoideni kanssa. Keskusteluiden pohjalta heräsikin oman esimieheni suunnasta kiinnostus materiaalin kehittämiseen, sillä hänen mukaansa sille oli tarvetta Telia Expressin tavoitteiden muututtua ja toiminnan kehittyttyä. Tästä sain idean, että voisin kehittää sekä materiaalia, että itseäni laatimalla päivitetyn perehdytysmateriaalin. Perehdyttäminen on itselleni myös arjessa todella paljon läsnä ja mielestäni siihen syvempi perehtyminen mahdollisesti asian syvemmän oppimisen, josta varmasti on hyötyä työelämässä myös jatkossa. Aihe oli myös mielestäni hyvin rajattu, jolloin itse työn tekemisessä säilyi selkeä suunta alusta loppuun.

Opinnäytetyön ensimmäisenä vaiheena tutustuin vastaaviin opinnäytetöihin ja sain tutustuessa paljon ideoita siihen, miten voisin omaa työtäni lähteä rakentamaan. Seuraavaksi tutustuin perehdyttämistä koskeviin teoksiin kirjojen, artikkeleiden ja oppaiden muodossa, josta osaamiseni perehdyttämistä kohtaan lähti laajenemaan myös teoriapuolella. Kirjallisuuteen tutustumisen avulla sain paljon lähteitä tietopohjaan, jota lähdin rakentamaan niiden avulla. Opinnäytetyön pääasiallisina lähteinä toimivat kirjat ja täydentävänä osana erilaiset verkkoartikkelit ja -oppaat. Kirjallisuudessa pyrin valitsemaan uusimpia teoksia, mutta työssäni on hyödynnetty myös vanhempaa, mutta edelleen ajankohtaista, kirjallisuutta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia päivitetty perehdytysmateriaalia Telia Expressiä varten. Tavoitteeseen pääsemiseksi oli toteutettava tarkastelu nykyisen perehdytyksen tilasta. Nykyisen perehdytyksen tilan arvioinnin toteutin teemahaastattelun avulla, jossa haastattelin kahta eri perehdyttäjänä toimivaa esimiestä Telia Expressistä, sekä yhtä työntekijää, joka on työskennellyt Telia Expressissä noin vuoden ajan. Haastatteleamalla perehdyttäjiä ja perehdytettävää sain tutkimukseen laajemman ja monipuolisemman kuvauksen molempien osapuolien näkemyksistä nykyisen perehdytyksen vahvuuksista, haasteista ja kehitysehdotuksista. Haastattelut oli jaettu kolmeen eri teemaan: perehdytyksen nykytila, nykyisen perehdytyksen vahvuudet ja nykyisen perehdytyksen

kehityskohdat. Ennen haastattelun toteuttamista tutustuin teemahaastattelun teoriaan kirjallisuuden muodossa, sillä aiempaa kokemusta haastattelun toteuttamisesta minulla ei ollut. Haastattelut toteutettiin nykyisestä maailman tilanteesta johtuen etänä Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Haastateltavistani perehdyttäjät olivat minulle aiemmin tuttuja kollegoitani, jonka vuoksi haastattelutilanteet olivat rentoja ja koinkin, että sain heiltä avoimen pohtivia ja rehellisiä vastauksia. Haastateltavista perehdytettävä oli omassa tiimissään työskentelevä myyjä. Hänelle painotin ennen haastattelua erityisesti sitä, kuinka tarkoituksena on saada mahdollisimman avoin ja rehellinen kuva perehdytyksestä. Tämän myös koin häneltä saavani palautteen ja kehitysehdotusten muodossa.

Haastatteluiden tulosten analysointi oli mielekästä rajattujen teemojen vuoksi ja koen, että hyvin tehdyn rajauksen vuoksi sain haluamaani tietoa kattavasti haastatteluiden avulla. Haastattelun tulokset tukivat yleisesti ottaen hyvin nykyistä kuvaani perehdyttämiskonseptista. Haastatteluista selvisi, että nykyisessä perehdytysprosessissa ei koeta olevan suuria haasteita, mutta itse materiaali tulisi päivittää paremmin vastaamaan nykyisiä kanavalle suunnattuja tavoitteita ja toimintatapoja. Yhdeksi kehityskohdaksi nostettiin myös, että materiaalin sisältö tulisi kohdentaa paremmin vastaamaan esimiehen järjestämää osioita, johon se on myös suunnattu. Ratkaisuja toivottiin myös perehdyttämisen laadun epätasaisuuteen, joka nousi esille myös perehdyttäjien haastattelussa.

Kehittämistyönä laadin omien kokemuksieni ja haastatteluiden pohjalta perehdytysmateriaalin, jota perehdyttäjät hyödyntävät uusien myyjien koulutuksessa. Perehdyttämismateriaalissa on otettu huomioon myös toimeksiantajan toiveet, joista isoimpina nousivat esiin selkeys, ajantasaisuus ja osallistavuus. Perehdytysmateriaalia laatiessani hyödynsin omien kokemuksieni lisäksi myös Teorian perehdytykseen ja muihin ajankohtaisiin asioihin liittyvää materiaalipankkia.

Laatimani perehdytysmateriaali on tällä hetkellä yrityksen tarkasteltavana, jonka jälkeen sitä tullaan jatkossa käyttämään uusien myyjien perehdytyksessä. Materiaali on kuitenkin luonteeltaan sellaista, että sitä tulee tarkastella ja tarvittaessa päivittää lyhyelläkin aikavälillä. Kehitysehdotuksena annoin yritykselle, että materiaali tarkistettaisiin säännöllisin väliajoin ja päivitetty materiaali julkaistaisiin Microsoft Teams -ryhmässä. Kun uusi materiaali on lisätty Microsoft Teamsiin, samalla tulisi poistaa vanha materiaali, jolloin vältetään väärinkäsityksiltä. Toisena kehitysehdotuksena yritykselle annoin perehdyttäjien koulutuksen, jonka avulla voitaisiin kaventaa alueellisia eroja perehdyttämisen laadussa. Jatkotutkimuksena tämän opinnäytetyön pohjalta antaisin seuraavalla opinnäytetyön tekijälle aiheeksi tutkia, miten uusittu perehdytysmateriaali on vaikuttanut uusien työntekijöiden työtehokkuuteen työn alussa.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2001). *Laadullinen tutkimus*. (3.uud.laitos) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- FCG Finnish Consulting Group. (2019). Perehdytyksen haasteet. Hakupäivä 13.4.2021. <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/perehdytyksen-haasteet/>
- Finlex. (2001). Työsopimuslaki. Hakupäivä 11.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1P4>.
- Ketola, T. (2015). *Vastuullinen liiketoiminta – Sanoista teoksi*. Helsinki: Edita Prime Oy.
- Kjelin, E.& Kuusisto, P. (2003). *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Tampere: Juvenes Print.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. (22–56). Tampere: Vastapaino.
- Saastamoinen, M., Vähä, T., Ypyä, J., Alahuhta, M., & Päätaalo, K. (2018). *Toiminnallisen opinnäytetyön oppimiskokemukset*. ePooki 45/2018. Hakupäivä 13.4.2021. <http://www.oamk.fi/epooki/2018/toiminnallinen-opinnaytetyo/>
- Saarikko, S. (2013). Perehdytys jää usein heppoisaksi, Kauppalehti. Hakupäivä 13.4.2021. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/perehdytys-jaa-heppoisaksi/41cd305a-6bb4-326a-aad4225662572e16>
- Salojärvi, S. (2009). *Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat*. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (117–140). Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Telia Companyn verkkosivut, Hakupäivä 30.1.2021 <https://www.teliacompany.com/en/about-the-company/>
- Telia Express konseptikäsi kirja. (2020). Hakupäivä 30.1.2021.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (10.uud. laitos). Van-
taa: Hansaprint Oyj.

Työterveyslaitos. (2021). Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista [https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtami-
nen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/](https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtami-
nen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/), Hakupäivä 11.4.2021.

Työturvallisuuskeskus. (2020). *Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi*.
(3.uud.painos). Helsinki: Peka Offset Oy. Hakupäivä 11.4.2021
[https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/esimiesten_perehdyttaminen_-_keskeinen_lain-
saadanto_tutuksi?page=2#1e2d81d3](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/esimiesten_perehdyttaminen_-_keskeinen_lain-
saadanto_tutuksi?page=2#1e2d81d3)

Vehkaperä, M. (2018). Onko yrityksellänne varaa jättää perehdytys puolitiehen? Haaga-Helia e-
signals. Hakupäivä 12.4.2021 [https://signals.haaga-helia.fi/2018/10/04/onko-yrityksellannevaraa-
jattaa-perehdytys-puolitiehen/](https://signals.haaga-helia.fi/2018/10/04/onko-yrityksellannevaraa-
jattaa-perehdytys-puolitiehen/)

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Vilka, H. & Airaksinen, T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

TELIA EXPRESS PEREHDYTYS PÄIVÄ 1

Training Center

TELIA EXPRESS PEREHDYTYS PÄIVÄ 2

Training Center

TELIA EXPRESS PEREHDYTYS PÄIVÄ 3

Esittäytyminen

Telia Express konseptin esittely

Tavoitteet ja odotukset

Työsuhdeasiat

GDPR

Myynti Telia Expressissä (myyntiprosessi ja asiakaskohtaamismalli)

Kotitehtävät ja palaute päivästä

TELIA EXPRESS PEREHDYTYS PÄIVÄ 4

Tasokoe kotitehtävistä

Myynti Telia Expressissä (Kontaktointi, kartoittaminen, paperitarjous, kaupan päättäminen)

Kotitehtävät ja palaute päivästä

TELIA EXPRESS PEREHDYTYS PÄIVÄ 5

Kotitehtävien tarkastus ja palaute tehtävistä

Myynti Telia Expressissä (Hyvästely, myyntiharjoitteet, lisämyynti)

Kertaus järjestelmistä

Palaute päivästä ja perehdytysjaksosta

