

CRM–OSASTON PEREHDYTY SOPAS

Laadukkaan perehdytysoppaan luominen Yritys X:lle

Mattila Petra

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Petra Mattila	Vuosi	2024
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Toimeksiantaja	Yritys X		
Työn nimi	CRM–osaston perehdytysopas – Laadukkaan perehdytysoppaan luominen Yritys X:lle		
Sivumäärä	32 + 4		

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kokonaiskuva tämän hetkisen perehdytyksen tilasta Yritys X:n CRM–osastolla ja luoda hankitun tiedon pohjalta laadukas ja kattava perehdytysopas Yritys X:n CRM–osaston henkilöstön käyttöön. Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi kansainvälinen viihdealan organisaatio.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli perehdyttäjän ja perehdyttäjän vastuuta perehdytysprosessin aikana, perehdyttämisen toteutusta, sen hyötyjä ja haasteita sekä perehdytysopasta. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Perehdytyksen tilan kartoittamiseksi tietoa kerättiin kyselytutkimuksella sekä ryhmähaastattelulla. Ryhmähaastattelu pidettiin CRM–osaston esihenkilöille, jotta voitiin selvittää millaista perehdytystä esihenkilöt pitävät laadukkaana ja mitä kattavan perehdytyksen tulisi pitää sisällään. Kyselytutkimus teetettiin CRM–osaston muille työntekijöille, jolloin saatiin tärkeää tietoa perehdytyksen nykytilasta myös perehdyttäjän näkökulmasta.

Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin todeta, että tarve kirjalliselle perehdytysoppaalle oli suuri. Perehdytyksestä jäänyt kokonaiskuva on ollut positiivinen, mutta perehdytysprosessia on tarpeellista selkeyttää suunnitelmallisuudella sekä kirjallisella materiaalilla.

Avainsanat Perehdyttäminen, perehdyttävä, perehdytysopas
Muita tietoja Työ sisältää toimeksiantajalle toimitetun perehdytysoppaan

Degree Programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Petra Mattila	Year	2024
Supervisor(s)	Satu Valli		
Commissioned by	Company X		
Title	CRM department induction manual – Developing a comprehensive induction manual for company X		
Number of pages	32 + 4		

The objective of the thesis was to provide an overview of the existing state of induction at Company X's CRM department. Additionally, it aimed to create a comprehensive induction manual for CRM department personnel. The commissioner of the thesis was an international entertainment organization.

The theoretical framework of the thesis explored the roles of the trainee and trainer during the induction process, the implementation of induction, its benefits and challenges, and the induction manual itself. The thesis was conducted as a qualitative study. To assess the existing state of induction, information was gathered through a questionnaire and a group interview. The group interview with the CRM department's managers explored their perspectives on high-quality induction and the desired content of a comprehensive manual. Additionally, a questionnaire survey of other CRM department staff provided insights into the induction process from the perspective of new employees.

The survey results indicated a significant need for a written induction manual. While the overall impression of the induction process was positive, there was a clear need for a more systematic approach and written resources.

Keywords Induction, Induction manual
Special remarks The thesis includes an induction manual submitted to the commissioner

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 PEREHDYTTÄJÄN VASTUU	8
2.1 Esihenkilön vastuu perehdytyksessä	8
2.2 Perehdyttäjä	9
2.3 Perehdyttäjän muistilista	10
2.4 Perehdyttäjän vastuu	11
3 PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTUS	12
3.1 Perehdyttämisen suunnittelu	12
3.2 Perehdyttämisen vaiheet	12
3.3 Perehdyttämisen hyödyt ja haasteet	14
3.4 Perehdytysopas	15
4 TUTKIMUS- JA TIEDONKERUUMENETELMÄT	19
4.1 Tutkimusmenetelmä	19
4.2 Tutkimusaineiston kerääminen	20
5 PEREHDYTYSSOPPAAN LAATIMINEN	22
5.1 Perehdytyksen nykytila	22
5.2 Perehdytysopas	26
6 POHDINTA	28
LÄHTEET	30
LIITTEET	32

1 JOHDANTO

Aikoinaan perehdytyksessä oli kyse pelkästään työhön opastamisesta. Tarvetta työyhteisöön tutustuttamisesta ei ollut, sillä koettiin ettei työn suorittamiseen vaadittu laajempaa yhteyttä työyhteisön kanssa. Nykyään kuitenkin kokonaisvaltaisella perehdyttämisellä ja tutustuttamisella on iso rooli, sillä työyhteisöistä ja organisaatioista on tullut entistä monimuotoisempia sekä laajempia kokonaisuuksia. Nykyään pidetään oleellisena sitä, että uusi työntekijä perehdytetään organisaatioon niin, että hän ymmärtää kuinka organisaatio toimii ja miksi se on olemassa – pelkkä työhön opastaminen ei enää riitä. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Tarkoin suunniteltu ja hyvin toteutettu perehdyttäminen on olennainen osa uuden työntekijän integroitumista organisaatioon ja työyhteisöön. Perehdyttäminen vähentää virheiden mahdollisuutta, mikä taas säästää aikaa niiden korjaamiselta. Perehdyttäminen myös auttaa uutta työntekijää tuntemaan olonsa itsevarmemmaksi uudessa työtehtävässään, edistää sitouttamista sekä nopeuttaa uuden työntekijän taivalta työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi. Perehdyttämisen työpaikalla tulisi alkaa keskustelulla, jonka tarkoituksena on käydä läpi koko perehdytysprosessin eteneminen sekä kummankin osapuolen odotukset luoden yhteisen suunnitelman, joka mahdollistaa turvallisen oppimisen ja lopuksi itsenäisen työskentelyn. (Joki 2018, 111.) Perehdytyksen aikana uusi työntekijä myös tutustutetaan työpaikan kulttuuriin, toimintatapoihin, työyhteisön ihmisiin, käytäntöihin sekä tietysti työtehtäviin, työvälineisiin ja työturvallisuuteen (Työelämään 2024).

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kansainvälinen viihdealan organisaatio. Tavoitteena on tutkia perehdytyksen tämänhetkinen laatu, puutteet sekä heikkoudet organisaation CRM-osaston sisällä ja rakentaa käyttövalmis perehdytysopas tutkimuksessa ilmenneen tiedon pohjalta. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Onko toimeksiantajaorganisaation CRM-osaston tämän hetkinen perehdytys laadukasta?

Päätutkimuskysymystä tarkennetaan apututkimuskysymyksillä:

- Mitä asioita kuuluu kattavaan perehdytykseen?
- Mitä asioita on hyvä huomioida perehdyttäjän sekä perehtyjän näkökulmasta?

CRM, eli customer relationship management, on suomeksi asiakkuudenhallintaa. CRM-osaston tärkein tehtävä on asiakassuhteiden ylläpito ja kehittäminen sekä tiedon kerääminen, sillä tieto asiakkaan mieltymyksistä ja tarpeista takaa entistä kohdennetumpaa palvelua. CRM:n avulla pyritään kasvattamaan myyntiä asiakasuskollisuuden ja personoinnin keinoin. (Alma Talent 2023.) CRM voi sisältää monta asiakassuhteiden hallinnan keinoa, kuten asiakaspalvelua, mutta toimeksiantajaorganisaatiossa CRM pitää sisällään vain markkinoinnin sekä asiakastietojen hallinnan. Markkinoinnilla tarkoitetaan toimeksiantajaorganisaatiossa erilaista asiakasviestintää, kuten uutiskirjeitä, nettisivujen ylläpitoa sekä kampanjoita. Opinnäytetyön aihe valikoitui halusta kehittää toimeksiantajan puutteellista perehdytystä. Tutkimustulos hyödyttää koko organisaatiota, mutta etenkin helpottaa perehdytystä osasto- ja tiimitasolla.

Perehdytysopas on kooste asioista, jotka tulisi uuden työntekijän kanssa käydä läpi. Kirjallinen opas auttaa perehdytysprosessin tasalaatuisuudessa, hoiti perehdytyksen työyhteisön jäsenistä kuka tahansa. Tämä on tärkeä huomioida varsinkin suuremmissa organisaatioissa, joissa perehdytystä ei välttämättä ole hoitamassa yksi ja tietty henkilö. Uutta kirjallista perehdytysopasta olisi hyvä kokeilla ensin, seuraten sen toimivuutta, jotta voidaan varmistua sen tehokkuudesta. (Eklund 2018, 173–174.) Toimeksiantajaorganisaatiolle tuotettavaan perehdytysoppaaseen kootaan tietopaketti organisaation brändeistä, CRM-osaston käyttöjärjestelmistä sekä työtehtävistä. Oppaaseen sisällytetään linkit organisaation sisäiseen tietopankkiin, jolloin työtehtäviin ja käyttöjärjestelmiin liittyvät tiedot pysyvät ajantasalla ja näin ollen oppaan päivittäminen helpottuu.

Toimeksiantajaorganisaation CRM-osastolla ei ole tällä hetkellä käytössä perehdytysopasta. CRM-osasto koostuu kahdeksasta eri tiimistä, jolla kullakin on oma esihenkilönsä, sekä esihenkilöiden alaisuudessa olevista työntekijöistä. CRM-osasto on kasvanut viimeisen vuoden aikana merkittävästi, jonka vuoksi perehdytysoppaan puuttuminen on korostunut entisestään. Tällä hetkellä tiimien

esihenkilöt ovat itse vastuussa perehdytyksen järjestämisestä omille alaisilleen, minkä myötä oppiminen ei ole tasalaatuista koko osaston kesken.

2 PEREHDYTTÄJÄN VASTUU

Perehdytys on uuden oppimista sekä tiedon soveltamista. Se on organisaation ja uuden työntekijän välistä vuorovaikutusta sekä molempien osapuolien kehittymistä. Uusi työntekijä tuo mukanaan aina uutta tietoa, ja organisaation on oltava valmis muutokseen. Toisaalta myös työntekijän on opittava uusia toimintatapoja sekä sopeuduttava työyhteisöön. (Eklund 2018, 25.)

Työelämässä uusien työntekijöiden perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää niin organisaation kuin yksilön kannalta. Laadukas perehdytysprosessi varmistaa, että uudet työntekijät ymmärtävät organisaation toimintatavat, työtehtävänsä sekä heitä kohtaan asetetut odotukset. Perehdytyksen tarkoituksena on myös tukea uusien työntekijöiden integroitumista organisaatioon ja työyhteisöön sekä luoda vahva perusta menestyksekkäälle työuralle. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys parantaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota sekä vähentää virheiden riskiä. Lisäksi se edistää työilmapiiriä ja organisaation tehokkuutta pitkällä aikavälillä. (Työturvallisuuskeskus 2024a.)

2.1 Esihenkilön vastuu perehdytyksessä

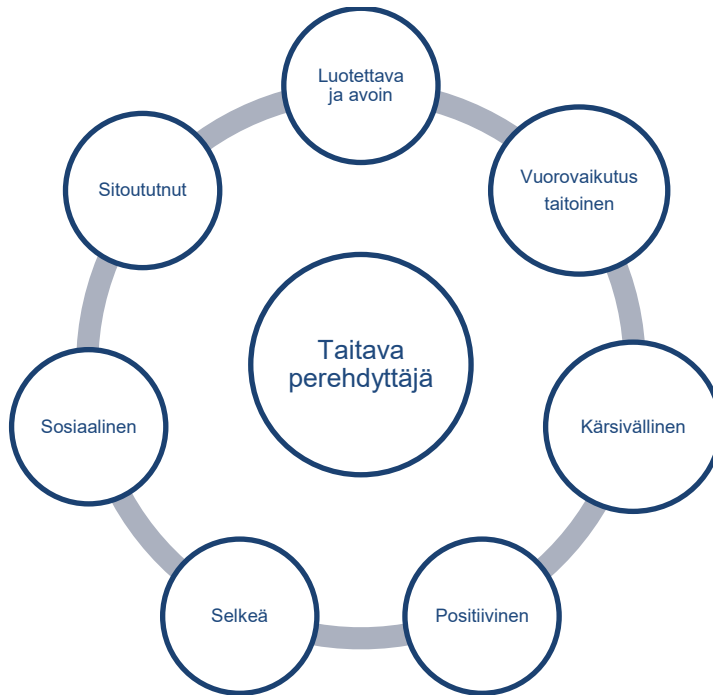
Perehdytysprosessi ei koske pelkästään uutta työntekijää, vaan myös esihenkilöä, sekä koko työyhteisöä. Perehdytys alkaa jo ennen varsinaista työpäivää uuden työntekijän sekä työyhteisön tiedottamisella jatkuen aina käytännön työnopastukseen asti, kunnes uudella työntekijällä on valmiudet hoitaa työtehtävänsä menestyksekkäästi. Esihenkilön tulee ottaa vetovastuu perehdytyksestä pitäen huolen siitä, että perehdytyksen läpivientiin on tarvittavat resurssit. Tämän lisäksi esihenkilön tulee pitää huolta siitä, että työhön vaadittavat työvälineet tulee hankituksi, työntekijä vastaanotetaan sekä että hänet tutustutetaan työyhteisön muihin jäseniin. (Hyppänen 2013, luku ”Tehokas perehdyttäminen”.) Esihenkilön rooli perehdytyksessä on merkittävä, ja hänen kuuluu varmistaa perehdytettävän ymmärrys tehtävistä sekä olla tukemassa oppimista ja kehitystä (Työturvallisuuskeskus 2024a).

2.2 Perehdyttäjä

Myös tiimin muut työntekijät voidaan valjastaa perehdytystehtäviin (Hyppänen 2013, luku ”Tehokas perehdyttäminen”). Oikeita henkilöitä valittaessa esihenkilön tulee huomioida heidän osaamisensa sekä kiinnostuksensa mahdollista perehdytystä kohtaan. Usein tehtävään valitut perehdyttäjät ovat esihenkilön tärkeimpiä apureita, ja myös he tarvitsevat esihenkilön tukea. Esihenkilön tulee käydä läpi mahdollisen perehdytysoppaan sisältö perehdyttäjän kanssa sekä antaa tarpeeksi aikaa perehdytyksen läpivientiin. Esihenkilö on perehdytyksessä avainasemassa, ja hänen panostaan tarvitsee niin perehtyjä kuin perehdyttäjänkin. Esihenkilön ja perehdyttäjän välillä tulee olla selkeä vastuunjako, mutta on organisaation toimintatavoista kiinni hoitaako työyhteisöön tutustuttamisen esihenkilö ja työnopastuksen perehdyttäjä vai toisin päin (Kupias & Peltola 2009, 57–58, 81—83.)

Työsuhteen alussa uusi työntekijä tarvitsee paljon neuvoja, ohjeita ja tukea, mutta perehdyttäjän tulee aktiivisesti rohkaista uutta työntekijää kohti itseohjautuvuutta. Perehdyttäjä auttaa uutta työntekijää pääsemään alkuun, mutta perehdytysjakson lopulla perehdyttäjän tulee olla tarpeeton, vaikkakin hän voi toimia eräänlaisena mentorina ohjaten kohti oikeita ratkaisuja. (Kupias & Peltola 2009, 140–142.)

Kuvio 1 kuvaa taitavan perehdyttäjän ominaisuuksia. Perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan edesauttaa perehtyjän oppimista muun muassa huomioimalla perehtyjän jo olemassa olevan osaamisen, aikaisemman kokemuksen sekä yksilölliset oppimistarpeet. Perehdyttäjän tulisi myös motivoida sekä edistää positiivista oppimisilmapiiriä sekä pitää huolta riittävästä palautemahdollisuuksista. (Eklund 2018, 152–162.) Kuvio 1 kuvaa taitavan perehdyttäjän ominaisuuksia, joista keskeisimpiä ovat perehdyttäjän sitoutuneisuus perehdytysprosessin läpiviemiseen, kärsivällisyys, positiivisuus, luotettavuus ja avoimuus, sosiaalisuus sekä vuorovaikutustaitoisuus.



Kuvio 1. Taitavan perehdyttäjän ominaisuudet (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 194)

2.3 Perehdyttäjän muistilista

Jotta perehdyttäminen sujuu jouhevasti alusta loppuun, on perehdyttäjällä hyvä olla selkeä muistilista asioista, jotka tulee käydä läpi. Ennen uuden työntekijän saapumista taloon on hyvä varmistaa, että perehdytykselle on riittävästi aikaa. Muuta työyhteisöä tulee myös tiedottaa uudesta aloittajasta sekä varmistaa että kaikki tarvittava perehdytysmateriaali on saatavilla sekä ajantasaisista. (Työterveyslaitos 2024.)

Ensimmäisenä uuden työntekijän kanssa tulisi käydä läpi työpaikan toimintatavat, työtehtävät ja tavoitteet sekä esitellä keskeiset henkilöt sekä tiimin jäsenet. Toimintatapojen esittely pitää sisällään muunmuassa työajan, tauot, loma- ja poissaolokäytännöt sekä mahdolliset työsuhte-edut. Näiden jälkeen olisi hyvä käydä läpi mitä koko perehdytysprosessi pitää sisällään ja mitkä ovat sen tavoitteet. Tämän jälkeen voidaan siirtyä varsinaiseen työtehtävien perehdytykseen, johon sisältyy myös työssä käytettävien laitteiden käytön opastus. (Työterveyslaitos 2024.)

Perehdytyksen edetessä tulee ylläpitää avoin keskusteluyhteys, rohkaista kysymään, antaa palautetta sekä kannustaa työyhteisöä tutustumaan uuteen työntekijään. Lopuksi on hyvä muistaa itse pyytää palautetta perehdytyksen onnistumisesta sekä sen pohjalta kehittää prosessia. (Työterveyslaitos 2024.)

2.4 Perehtyjän vastuu

Myös uudella työntekijällä on oma vastuunsa työnantajaa, työyhteisöä sekä itseään kohtaan. Työntekijän tulee työsopimuksen noudattamisen lisäksi tuoda esille omia vahvuuksiaan sekä osaamista, noudattaa työturvallisuusohjeistuksia, olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa työyhteisön muiden jäsenten kanssa, harjoittaa tiimityöskentelytaitojaan, omalla toiminnallaan edistää hyvää työilmapiiriä sekä työrauhaa, viestiä selkeästi tarpeistaan sekä oma-aloitteisesti harjoittaa itsensä johtamisen taitoja. Perehtyjän tulee ottaa vastuu omasta oppimisestaan, jonka vuoksi perehtyjän tulee tuoda ilmi, mitkä asiat hän kokee hallitsevansa ja mihin hän kokee tarvitsevänsä lisäohjausta. (Eklund 2018, 162–167.)

Helpottaakseen perehdytyksen sujuvuutta uusi työntekijä voi reflektoida omaa oppimistaan esimerkiksi pohtimalla mitä omaan oppimiseen ja kehittymiseen vaaditaan. Usein oppiminen vaatii aktiivista harjoittelua sekä tiedon käsittelyä, ja tässä apuna toimii organisaation perehdytystä varten luoma oppimismateriaali sekä perehdytyksen alku- sekä loppuvaiheessa tehtävä osaamisen kartoitus. (Kupias & Peltola 2019, 33–36.) Aikaisemmalla kokemuksella ja osaamisella on suuri merkitys oppimiseen, joten perehtyjän tulisi aina tuoda esiin jo opitut tiedot ja taidot. Olipa uudella työntekijällä kuinka paljon kokemusta tahansa, tulee hänen kuitenkin alussa hyväksyä se, että uudessa organisaatiossa hän on vasta aloittelija. Kaikkietävyuden sijaan uuden työntekijän olisi suotavaa ihmetellä, ajatella ja kysellä. (Eklund 2018, 127, 68–70.)

3 PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTUS

3.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Uusien työntekijöiden rekrytoiminen on usein pitkä ja kallis prosessi, jonka vuoksi organisaatiot suosivat pitkiä työsuhteita. Onnistunut rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdytyksellä, varsinkin jos uudelle työntekijälle rekrytoinnin aikana syntyneet odotukset eivät täyty perehdytysprosessin aikana. Organisaation odotukset uutta työntekijää kohtaan harvoin täyttyvät heti, sillä usein odotetaan, että uusi työntekijä tuottaa heti lisäarvoa. Todellisuudessa kuitenkin uuden työntekijän aloittaminen tuo mukanaan aina tehokkuuden laskun, joka uuden työntekijän oppiessa lähtee hiljattain taas nousuun. Suunnitelmallinen perehdyttäminen pitää tehokkuuden laskun lyhytkestoisena, sekä antaa myös edellytykset tasapuoliseen ja tasalaatuiseen perehdytykseen. Tämä takaa sen, että jokainen uusi työntekijä saa yhtäläisen mahdollisuuden onnistua työssään, lähtökohdistaan huolimatta. (Eklund 2018, 31–33.)

Perehdyttämistä suunniteltaessa tulisi olla suuntaa antava arvio siitä, missä vaiheessa tietämys on riittävällä tasolla itsenäiseen työskentelyyn. Perehdytyksen suunnittelu on yksilöllistä sekä systemaattista. Systemaattista suunnittelua on organisaatio- tai tiimitasolla tapahtuva perehdytysmateriaalin kokoaminen, esimerkiksi perehdytysoppaan laatiminen, ja yksilöllistä perehdytyksen suunnittelua on materiaalin hyödyntäminen niin, että se vastaa kunkin perehtyjän ajempaa tietotasoa. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

3.2 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttämistä aletaan valmistella jo ennen rekrytointia, jolloin kartoitetaan mitä osaamista haetaan sekä mitä tuleva työtehtävä vaatii. Perehdytyksen luonne määräytyy sen mukaan, onko uusi työntekijä alansa huippuosaaja, vai onko kyseessä vasta alalle pyrkivä työntekijä. Rekrytointivaiheessa hakijoille tulee esittää todellinen kuva työtehtävistä, työyhteisöstä sekä vaatimuksista. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

Varsinainen perehdytysprosessi alkaa jo ennen ensimmäistä työpäivää, kaiken tarvittavan valmistelulla uutta työntekijää varten. Ensimmäinen työpäivä ja uuden tulokkaan vastaanotto on äärimmäisen tärkeää ensivaikutelman kannalta, sillä positiivinen alku kantaa pitkälle, jonka vuoksi esihenkilön itse olisi hyvä olla vastaanottamassa uutta työntekijää. Ensimmäisen päivän aikana tulisi pystyä käymään läpi kaikki käytännön asiat, kuitenkin niin, ettei uutta tietoa tule liikaa. (Kupias & Peltola 2009, 103–105.) Yksi suurimmista pettymyksen aiheista uudelle työntekijälle on tunne siitä, ettei hän tunne oloaan odotetuksi ensimmäisenä työpäivänä. Työpaikalla seuraavien asioiden tulisi olla hoidettuna ja sovittuna ennen uuden työntekijän ensimmäistä päivää: muut työntekijät tietävät minä päivänä uusi työntekijä on aloittamassa, joku on uutta työntekijää vastassa hänen ensimmäisenä päivänä, laitteet ja ohjelmistot on hankittuna ja käyttövalmiina, joku tutustuttaa uuden työntekijän työpaikan ihmisiin ja tapoihin ja vie esimerkiksi lounaalle tai kahville sekä tiimin sisällä on sovittu kuka on perehdytyksen vastuhenkilö. (El-Shamy 2003, 11–12.)

Uuden työntekijän aloittamisessa on yleensä neljä tärkeintä kohtaa: ensimmäinen tunti, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko sekä ensimmäinen kuukausi. Uusien ihmisten tapaaminen ja uuden työn aloittaminen on jännittävä kokemus, jonka vuoksi ensimmäinen tunti voi olla usein stressaava kokemus. Tämän vuoksi on tärkeää, että jo esimerkiksi työpaikalle saapumisesta tehdään mahdollisimman vaivatonta. Sen sijaan että uusi työntekijä joutuu etsimään oikeaa hissiä tai sisäänkäyntiä, häntä tulisi olla ottamassa vastaan jo ulko-ovella. Näin uudella työntekijällä olisi hänen tarvitsemansa tuki ja turva jo ensihetkestä lähtien. (El-Shamy 2003, 14–18.)

Yhtä tärkeässä asemassa ensimmäisen tunnin kanssa on uuden työntekijän koko ensimmäinen päivä. Ensimmäisestä päivästä jäänyt tunne kantaa pitkälle. Ensimmäisen päivän jälkeen uuden työntekijän olisi hyvä olla asettautunut työpisteelleen, saanut tarvittavat työvälineet, tavannut suurimman osan työkavereistaan, täyttänyt kaikki tarvittavat lomakkeet ja tutustunut työyhteisön toimintatapoihin. (El-Shamy 2003, 14–18.)

Ensimmäisen viikon aikana tärkeintä on tutustua työyhteisöön sekä saada jonkinlainen kokonaiskuva työstä. Jokainen uusi työntekijä haluaa olla hyödyksi,

jonka vuoksi jo ensimmäisen viikon olisi sisällettävä merkityksellistä toimintaa, joka edistää työn oppimista. Ensimmäisen viikon lopulla on viimeistään tarpeellista pitää palautekeskustelu työn ensivaikutelmista. Kun uusi työntekijä on päässyt sisälle työhön ja työyhteisöön, jatkuu perehdyttäminen suunnitelman mukaan, kuitenkin niin, että mitä pidemmälle mennään sitä enemmän vastuuta perehtyjä itse ottaa oppimisestaan. Perehtyminen jatkuu aina koeajan päättymiseen saakka. (Kupias & Peltola 2009, 107–109.)

Perehdytyksen tulisi olla toiminnallista, jolloin työ opitaan koulutuksien, ohjelmien ja materiaalien kautta. sen lisäksi että toiminnallisuus on tehokas sitouttamisen keino, luo se myös positiivisen ensivaikutelman, sillä se osoittaa uudelle työntekijälle että hänen saapumiseensa on valmistauduttu, joka myös edesauttaa uutta työntekijää sopeutumaan ja integroitumaan työyhteisöön. Toiminnallisessa perehdytyksessä saadaan myös valjastettua uuden aloittajan into, ja ohjattua se kohti tuotteliasta ja merkityksellistä työntekoa. (El-Shamy 2003, 4.)

3.3 Perehdyttämisen hyödyt ja haasteet

Perehdyttäminen on organisaatiolle kallis prosessi, jonka vuoksi siinä onnistuminen on tärkeää. Onnistunut perehdytys voi parhaassa tapauksessa jopa luoda kilpailuetua työnantajamielikuvaa parantamalla. Se mahdollistaa organisaatiotasolla tavoitteiden saavuttamisen sekä strategian toteutumisen, sekä auttaa työntekijöiden sitouttamisessa. (Eklund 2018, 25–28.)

Suurimmat organisaatiolle koituvat hyödyt onnistuneesta perehdytyksestä ovat tuottavuus ja tehokkuus, työtyytyväisyys ja sitoutuminen sekä tasalaatuisuus. Uuden työntekijän rekrytointi on aina investointi, ja sen halutaan olevan tuottoisa. Sitoutuneet työntekijät työskentelevät tehokkaammin kuin ne, joita ei saada onnistuneesti integroitua työyhteisöön. Ensimmäiset kuukaudet ovatkin sitouttamisen kannalta kaikkein merkittävimpiä. Onnistunut perehdytys takaa onnistumisen tunteita uudelle työntekijälle, jotka taas lisäävät työtyytyväisyyttä, joka on myös merkittävä osa sitouttamista. Hyvin suunniteltu ja onnistuneesti toteutettu perehdytys myös takaa tasalaatuisen työnjäljen. (Eklund 2018, 31–37.)

Yleisimpiä perehdytysprosessin haasteita ovat suunnittelu, resurssit, aikataulu sekä odotukset. Heikosti suunnitellun perehdytyksen jättämä huono

ensivaikutelma voi vesittää muuten onnistuneen rekrytoinnin. Toisaalta vaikka perehdytysprosessi olisi hyvin paperilla suunniteltu, mutta sen toteuttamiseen ei ole riittävästi resursseja, on lopputulos yhtä huono. Perehdytysprosessille täytyy löytyä aikaa, joten on olennaista että perehdytyksen tärkeys ymmärretään johtoportaassa asti. Aikaa tulee kouluttamisen lisäksi jäädä myös kysymyksille sekä kertaamiselle. Liian tiukka aikataulu luo epärealistisen kuvan perehdytyksestä, ja kun uusi työntekijä ei opikaan työtehtäviään tiukasti suunnitellussa aikataulussa on pettymyksen tunne usein molemminpuolinen. Odotusten tulee myös olla selkeät niin perehtyjälle kuin perehdyttäjällekin, jolloin kumpikin osapuoli tietää millä tasolla oppimisen tulisi perehdytysprosessin päättyessä olla. Erilaiset ihmiset myös oppivat sekä motivoituvat eri tavoin, joka voi koitua haasteeksi mikäli asioista ei ole keskusteltu riittävästi. (Eklund 2018, 111–114.)

3.4 Perehdytysopas

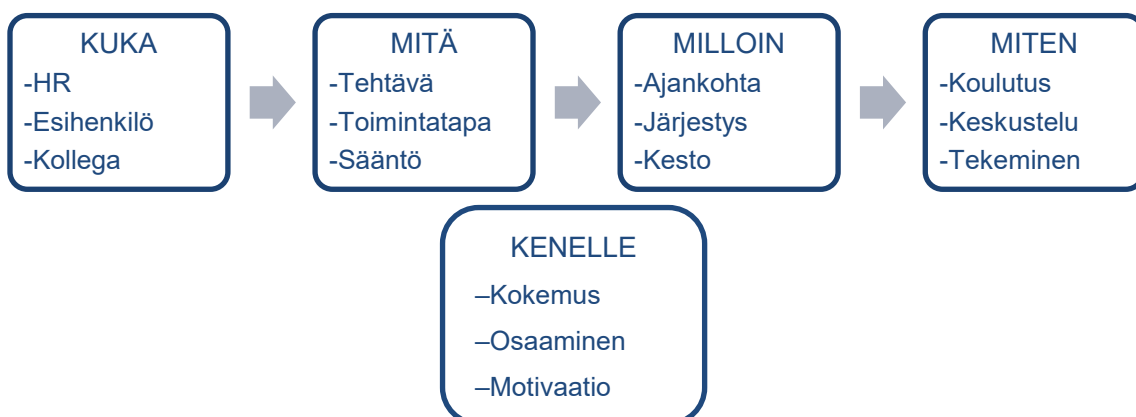
Perehdyttämisen tueksi on suositeltavaa laatia kirjallinen suunnitelma, joka auttaa seuraamaan perehdytyksen etenemistä (Työturvallisuuskeskus 2024b). Perehdytysopas määrittää mitä perehdytys kyseisessä organisaatiossa on, mistä se koostuu ja mitä sillä halutaan saavuttaa (Eklund 2018, 37).

Perehdytysopas on uudelle työntekijälle laadittu ohjelma, johon on koottuna listaus henkilöistä sekä asioista joihin uusi työntekijä tulee tutustuttua. Perehdytysopas toimii perehdyttäjälle ohjenuorana, mutta myös perehtyjälle hyvänä materiaalina kerrata opittua, sillä usein työn alkaessa opittavaa on paljon, jolloin kirjallisesta listauksesta on hyötyä. (Hyppänen 2013, luku ”Tehokas perehdyttäminen”.) Joen (2018, 115) mukaan kertaalleen tarkoin koottu perehdytysopas on helppo ottaa käyttöön ja yleiseksi toimintatavaksi. Se ei kuitenkaan meinaa sitä, että kun perehdytysopas on kerran tehty, sitä ei tarvitse enää muuttaa, vaan on tärkeää, että perehdytysopasta päivitetään aina ajankohtaisin tiedoin tarpeen vaatiessa.

Isoissa organisaatioissa valmiiksi laadittu perehdytysopas harvoin vastaa jokaisen perehtyjän tarpeisiin. Valmiiksi laadittu perehdytysopas kuitenkin helpottaa suuresti perehdyttäjän työtä, sillä se on valmis tietopaketti josta voidaan

irrottaa tarvittava tieto kunkin perehtyjän tarpeisiin. Pidemmän työkokemuksen omaavalle perehtyjälle voidaan hyödyntää vain osia oppaasta, kun taas alalla vasta aloittavan perehdytykseen voidaan hyödyntää opaan sisältöä kokonaisuudessaan. (Eklund 2018, 86–88.)

Perehdytysopasta laadittaessa on hyvä huomioida neljä keskeistä näkökulmaa (kuvio 2), kuka on vastuussa ja mistä, milloin sekä miten. Lopuksi tulee vielä pohtia kenelle perehdytys on suunnattu. ”Kuka” kertoo sen, kuka on päävastuussa kyseisen asian hoitamisesta. Selkeä jako vastuualueissa on tärkeää, sillä näin ollen vältetään päällekkäiseltä tai jopa ylimääräiseltä työltä, sekä taataan se, että kaikki osa-alueet tulee käytyä läpi, kun siitä on pitämässä huolen vastuhenkilö. ”Mitä” on listaus asioista joita perehdytyksessä tulee käydä läpi, niistä muodostuu koko perehdytysprosessin runko. Ne ovat asioita, joita uuden työntekijän tulee oppia jotta työssä voi pärjätä menestyksekkäällä tavalla, kuten tehtävät, toimintatavat, laitteet sekä ohjelmistot. ”Milloin” on karkea aikajana järjestyksestä, jossa asiat tulisi opettaa. Aikataulun ei tarvitse olla yksityiskohtainen, mutta tulisi miettiä esimerkiksi työtehtävien välisiä riippuvaisuuksia, mikä olisi loogisinta opetella ensin ja mikä heti sen jälkeen. ”Miten” on linjaus siitä, millä tavalla perehdytys hoidetaan. Onko perehdytyksen läpiviemiseksi järjestettävä esimerkiksi koulutustilaisuus, opetellaanko asia keskustelemalla, kokeneemman työntekijän tekemistä seuraamalla vai itse opettelemalla. ”Kenelle” on perehdytysoppaan personointia niin, että se vastaa kunkin perehtyjän tasoa. On myös tärkeää määrittää, ”mitä” perehdytysoppaaseen tulisi sisällyttää. Perehdytysprosessin jakaminen pienempiin osa-alueisiin helpottaa sisällön hahmottamista. Pienempiä osa-alueita on myös helpompi hallita, ja näin voidaan selkeästi määrittää, ”kuka” on vastuussa mistäkin osa-alueesta. (Eklund 2018, 76–79, 91.)



Kuvio 2. Perehdytyksessä huomioitavat näkökulmat (mukaiillen Eklund 2018, 76)

Kuviossa 3 on esitetty kuusi osa–aluetta, jotka helpottavat perehdytysprosessin pilkkomista pienempiin osiin. Vastuu–alueet ja tavoitteet kartoitetaan jo ennen rekryprosessin alkua, ja ne yleensä käyvät ilmi myös työpaikkailmoituksesta. Rekrytoinnin saattaa hoitaa joku muu kuin tiimin esihenkilö, jolloin vastuualueet ja tavoitteet täytyy käydä uudestaan läpi perehdytysprosessin alkaessa. Nämä auttavat uutta työntekijää ymmärtämään merkityksensä organisaatiossa ja selkeyttämään työtehtäviä, sekä ehkäisevät mahdollisista väärinkäsityksistä koituvia pettymyksiä. Keskustelussa voidaan käydä läpi muunmuassa mitä työhön kuuluu ja mitä siihen ei kuulu, mitä työntekijän odotetaan saavuttavan minkäkin ajan sisällä, mitkä ovat odotukset perehdytyksen suhteen sekä mitä uusi työntekijä itse haluaa saavuttaa uudessa työssään. (Eklund 2018, 93–95.)



Kuvio 3. Perehdytysprosessin osa–alueet (mukaiillen Eklund 2018, 92)

Työtehtävään opastamisesta puhuttaessa viitataan käytännön koulutukseen. Tähän kuuluu kaikki sellaiset työtehtävät, jotka uuden työntekijän tulee hallita pärjätäkseen työssään, sekä käytännön asiat, kuten työvälineet, käyttöjärjestelmät, työpäivän pituus ja tauot. Tämän osa–alueen kohdalla voidaan keskustella siitä, kuinka hyvin uusi työntekijä mielestään osaa ajan– ja

työtehtävienhallinnan, missä asioissa voidaan käyttää omaa harkintakykyä ja missä asioissa tulee seurata ohjeita täsmällisesti, ketkä ovat yhteyshenkilöt missäkin asiassa sekä mitä tietoja ja taitoja työssä tarvitaan. Prosessit ja käytänteet taas ovat tapoja, joilla asiat nimenomaisessa organisaatiossa hoidetaan. Näitä voi olla esimerkiksi tiedonhallinta, kehittäminen, projektinhallinta, palkanmaksu, kokouskäytännöt, viestintä sekä työterveys. (Eklund 2018, 98–103.)

Organisaation toiminnasta puhuminen auttaa uutta työntekijää löytämään paikkansa työyhteisön merkittävänä jäsenenä sekä motivoitumaan ja sitoutumaan. On hyvä käydä läpi organisaation visio, missio ja strategia sekä organisaation tuottamat palvelut ja tuotteet, mutta organisaation historian perinpohjainen käsittely ei ole tarpeellista. Tässä kohdassa voidaan puhua esimerkiksi kilpailijoista, markkinatilanteesta, perinteistä sekä organisaatiosta kokonaisuutena. Verkostoituminen alusta asti on tärkeää; se alkaa oman tiimin sisältä ja jatkuu organisaation eri osastoihin asti. Oikeiden ihmisten tunteminen helpottaa tiedon ja avun saamista. Verkostoituminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan uutta työntekijää tulee auttaa esimerkiksi esittelemällä hänet kollegoille ja tutustuttamalla hänet vapaamuotoisissa tilaisuuksissa. Tässä kannattaa aloittaa niistä ihmisistä, joiden kanssa uusi työntekijä tulee tekemään yhteistyötä, ja pohtia, missä tilanteissa tutustuminen olisi parhaiten mahdollista. (Eklund 2018, 99–107.)

Kehittymisen seuranta on onnistuneen perehdytyksen kannalta yksi olennaisimmista osa-alueista. Seurannalla varmistutaan siitä, että perehdytykselle asetettuihin tavoitteisiin päästään. Seuranta myös mahdollistaa perehdytysprosessin kehittämisen. Seuranta voidaan suorittaa keskustelun, palautteen ja arvioinnin keinoin. Jotta seuranta voidaan toteuttaa, on ennen perehdytystä hyvä pohtia, miten edistymistä arvioidaan, kuinka paljon voidaan joustaa yksilöstä riippuen, kuinka palautetta annetaan sekä kenen vastuulla seuranta on. (Eklund 2018, 109–110.)

4 TUTKIMUS– JA TIEDONKERUUMENETELMÄT

4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui kehittämispainotteinen tutkimus. Kehittämisessä pyritään saavuttamaan jokin konkreettinen tavoite sekä kehittämään jotakin toimintatapaa. Kehittäminen tarkoittaa asioiden korjaamista, parantamista sekä edistämistä. Kehittämistoiminnan lähtökohta on yleensä ongelmallinen nykytila. Kehittäminen toteutetaan toimintatutkimuksella, sillä siinä olennaista on toimia yhteistyössä niiden ihmisten kanssa, jota tutkimus koskee, ja sen myötä tuottamaan käytännön muutoksia ja parannuksia (Toikko & Rantanen 2009, 14–16, 29–31). Konkreettinen tavoite opinnäytetyössä on perehdytysopas, ja toimintatapa, jota kehitetään, on perehdytys. Ongelmallinen nykytila, jota opinnäytetyön tutkimuksella pyritään ratkaisemaan, on toimeksiantajaorganisaation perehdytyksen puutteellisuus.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullista tutkimusta hyödynnetään eri aloilla kartoittamaan yhteisöllisyyteen, osaamiseen sekä rekrytointiin liittyviä kokemuksia. Laadullisessa tutkimuksessa pohditaan ihmisten subjektiivisia kokemuksia, jotka muodostuvat eletystä ja koetusta todellisuudesta. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa olennaista on ymmärtää miten ja miksi tutkimuksen aihe on merkityksellinen tutkittavalle (Vilka 2021b, luku "Tutkimus opinnäytetyönä".) Myös tutkijan omat näkemykset, tulkinta ja ymmärrys tutkimuksen tuloksista on laadullisessa tutkimuksessa läsnä. Aiheesta hankittu teoriatieto helpottaa havainnointia ja vahvistaa käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.1.2 "Onko laadullinen tutkimus tutkimustyypiltään teoreettista vai empiiristä tutkimusta?") Laadullisen tutkimuksen suorittaminen organisaatiossa mahdollistaa vuorovaikutukseen liittyvien ilmiöiden tutkimisen, sillä useimmat tutkimuksen kohteet organisaatioissa ovat näkymättömiä, tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä, joita ei voi yleistää vain yhdeksi totuudeksi (Juuti & Puusa 2020, luku 3. "Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä").

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineiston keruuta varten järjestettiin toimeksiantajaorganisaatiossa fokusryhmähaastattelu, johon kutsuttiin kaikki CRM-osastolla esihenkilötehtävissä toimivat henkilöt. Fokusryhmähaastatteluun osallistui yhteensä viisi henkilöä. Ryhmään valikoitui ainoastaan esihenkilöt, sillä pääsääntöinen vastuu perehdytyksestä on heillä. Fokusryhmähaastattelussa keskusteltiin perehdytyksen nykytilasta sekä siitä, mitä uuden perehdytysoppaan tulisi pitää sisällään ja millaisia resursseja onnistuneen perehdytyksen läpivientiin kaivataan.

Fokusryhmähaastattelu on tilaisuus, jossa kerätään tietoa tietystä aiheesta haastattelijan ohjaamassa keskustelussa. Sen päämääränä on saada erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä tutkittavasta aiheesta, sekä auttaa tutkijaa ymmärtämään tutkittavien ajattelutapoja. (Tilastokeskus 2024.) Yleisemmin ryhmähaastatteluun kutsutaan 6–8 henkilöä, jotka oletetusti pystyvät vaikuttamaan tarkasteltavaan asiaan sekä voivat saada toimillaan muutosta aikaan (Vilkkä 2021b, luku ”Tutkimushaastattelu”). Haastattelun tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi ideointi, toiminnan kehittäminen tai asenteiden ja tarpeiden kartoitus (Vilkkä 2021a, luku ”Tutkimushaastattelun muodot”). Koska fokusryhmähaastattelu tapahtuu ryhmässä, se tarjoaa realistisemmän kuvan arkipäivän vuorovaikutuksesta ja mielipiteiden muodostumisesta verrattuna yksilöhaastatteluihin (Tilastokeskus 2024).

Fokusryhmähaastatteluun (liite 1) lähetettiin kutsu viikkoa aikaisemmin, jotta jokainen osallistuja pystyi työstämään ideoitaan etukäteen. Fokusryhmähaastattelu toteutettiin työajalla, jolloin mahdollisimman moni pääsi osallistumaan. Haastattelu pidettiin Google Meet –videokokouksena, joka tallennettiin myöhempää tarkastelua varten. Haastattelulle oli varattu tunti aikaa, ja haastattelussa käytiin läpi neljä aihetta. Kullekin aiheelle oli varattuna 15 minuuttia keskustelu-aikaa.

Fokusryhmähaastattelussa dialogi ei ole haastateltavan ja haastattelijan välistä vuoropuhelua, vaan osallistujien tulisi keskustella toistensa kanssa, jolloin tutkijan tehtävä on ohjata keskustelua niin, että kaikkien näkökannat tulevat

kuulluksi. Sanallisen ulosannin lisäksi on oleellista kiinnittää huomiota myös ei-sanalliseen viestintään, sillä myös ilmeet ja eleet viestittävät mielipiteistä. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, luku 4 ”Ryhmäkeskustelu”.)

Koska esihenkilötehtävissä työskentelevät ovat olleet toimeksiantajaorganisaatiossa pitkään, oli tärkeää saada tietoa myös uusien työntekijöiden kokemuksesta perehdytyksen saralla. Tämän vuoksi CRM-osaston muille työntekijöille lähetettiin Webropol-kysely (liite 2), jolla saatiin kerättyä arvokasta lisätietoa tutkimusaiheesta. Kyselylomakkeeseen vastaaminen oli vapaaehtoista sekä anonyymiä. Kyselylomake lähetettiin yhteensä 19 työntekijälle, ja siihen vastasi 8 työntekijää. Kyselylomakkeeseen oli viikko aikaa vastata, ja lomakkeeseen vastaamisesta lähetettiin muistutusviesti vielä viimeisenä päivänä.

Kyselytutkimuksessa tutkija on ennakkoon päättänyt kysymykset, niiden muotoilun sekä niiden järjestyksen lomakkeella. Kyselylomaketta voidaan hyödyntää mikäli tutkimusongelma ei ole kovin laaja, vaan jostakin tietystä aiheesta halutaan rajatusti saada mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia. Tutkimusongelman laajuus vaikuttaa myös kyselylomakkeen pituuteen – mitä vähemmän kysymyksiä lomakkeella on, sitä todennäköisempää on että useampi henkilö vastaa siihen. Kysymysten ei tule olla johdattelevia, mutta kuitenkin yksiselitteisiä niin, ettei lukijan omalle tulkinnalle jää varaa, jotta tutkimus onnistuu. (Valli 2018, luku ”Aineistonkeruu kyselylomakkeella”.)

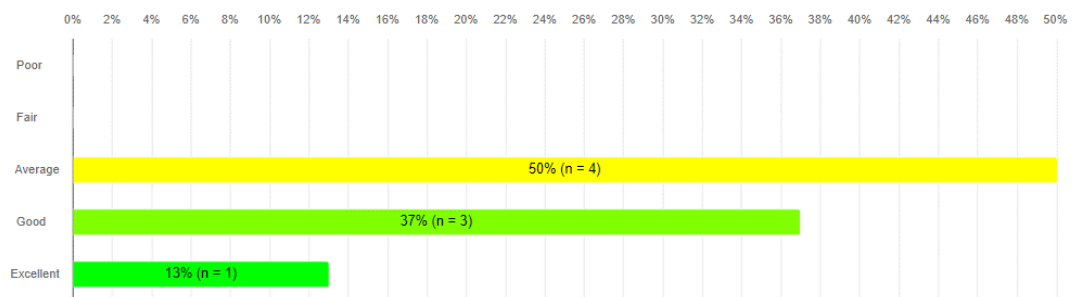
Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä tai avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot on asetettu valmiiksi, kun taas avoimet kysymykset jättävät varaa vastaajien mielipiteille ja näkemyksille. Kyselylomakkeen tuloksia tulisi pystyä mittaamaan numeraalisesti, jonka vuoksi monivalintakysymykset ovat helpommin analysoitavissa. (Vilkkä 2007, 62–69.)

5 PEREHDYTYKSOPPAAN LAATIMINEN

5.1 Perehdytyksen nykytila

Kyselylomakkeella haluttiin selvittää perehdytysprosessista jäänyt kokonaiskuva sekä tärkeinä pidetyt asiat perehdytyksen ja perehdyttäjän saralla. Kokonaisuudessaan neljä vastaajaa piti perehdytyskokemustaan keskivertona, kolme hyvänä sekä yksi erinomaisena (kuvio 4).

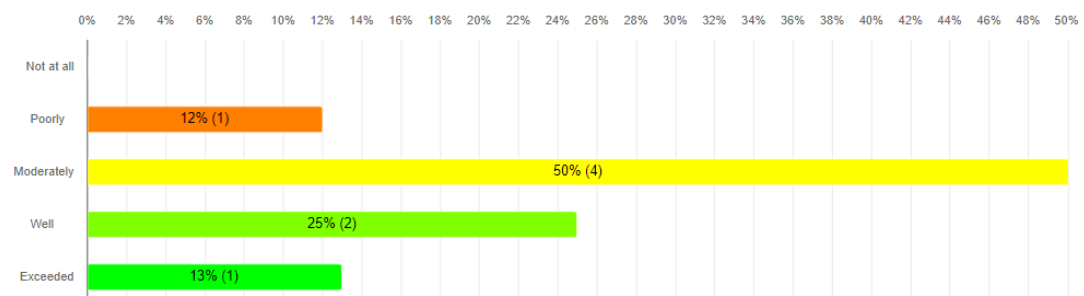
Rate your overall induction experience
Number of respondents: 8



Kuvio 4. Perehdytyksestä jäänyt mielikuva kokonaisuudessaan

Puolet kyselyyn vastanneista olivat sitä mieltä, että perehdytysprosessi vastasi heidän odotuksiaan kohtalaisen hyvin, mutta tasaista hajontaa loppuisissa vastauksissa oli niin odotusten alittumiseen kuin ylittymiseenkin (kuvio 5).

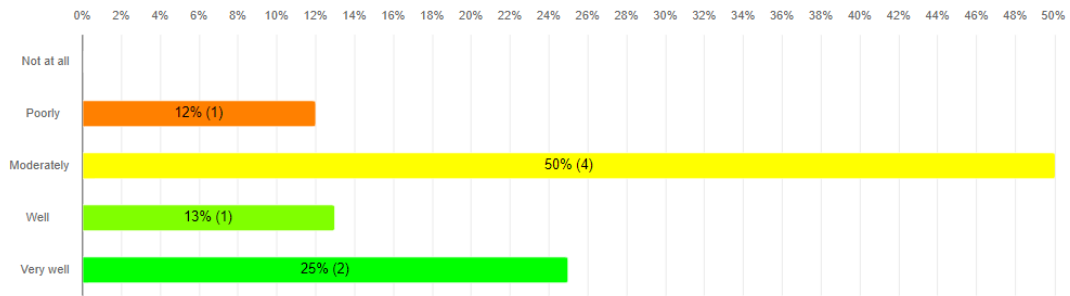
How well did the induction training meet your expectations?
Number of respondents: 8



Kuvio 5. Kuinka hyvin perehdytys vastasi odotuksia

Kyselyyn vastanneista neljä oli sitä mieltä, että perehdytysprosessi antoi kohtalaisen valmiuden työtehtäviin, vastaajista kolme oli sitä mieltä että valmiudet olivat hyvät tai jopa erittäin hyvät (kuvio 6). Vastauksista voidaan päätellä, että kokonaisuudessaan perehdytyksestä jäänyt vaikutelma on ollut positiivinen.

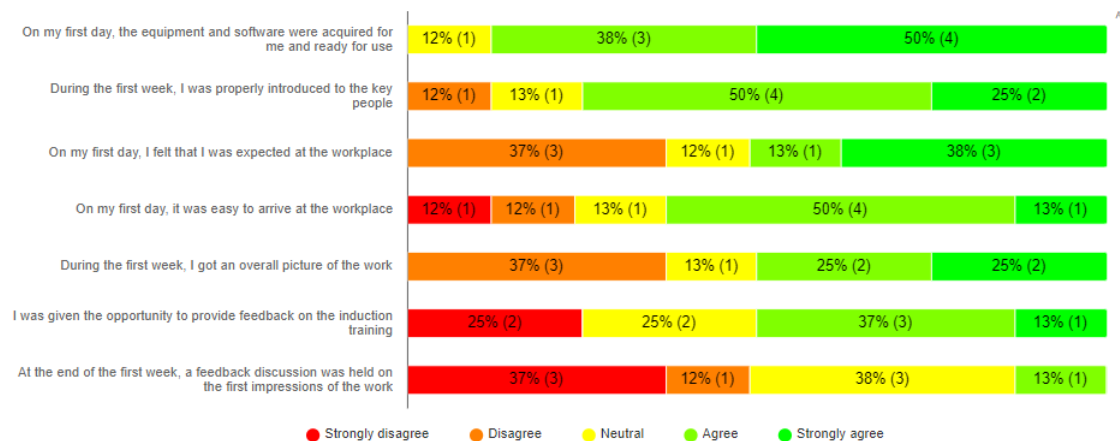
How well did the induction training prepare you for your role in the organization?
Number of respondents: 8



Kuvio 6. Kuinka hyvin perehdytys valmisti työtehtäviin

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat, että tarvittavat työlaitteet ja –järjestelmät oli hankittu ja valmiina käyttöön uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä (Kuvio 7). Tämä ennakkovalmistelu viestii uusille työntekijöille siitä, että heidän saapumiseensa on valmistauduttu (El-Shamy 2003, 11–12). Silti jopa kolme vastaajista koki, ettei työpaikalla ollut ensimmäisenä päivänä odottavaa vastaanottoa, ja sama määrä vastaajista koki työpaikalle saapumisen vaikeana tai jopa erittäin vaikeana. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että CRM-osasto on osannut valmistautua uuden työntekijän tulon tyydyttävällä tavalla. Sen sijaan uuden työntekijän vastaanotto ja työpaikalle neuvominen ovat henkilöstöhallinnon vastuulla, mikä saattaa osaltaan selittää heikommat kokemukset näillä osa-alueilla.

Select the most accurate response
Number of respondents: 8

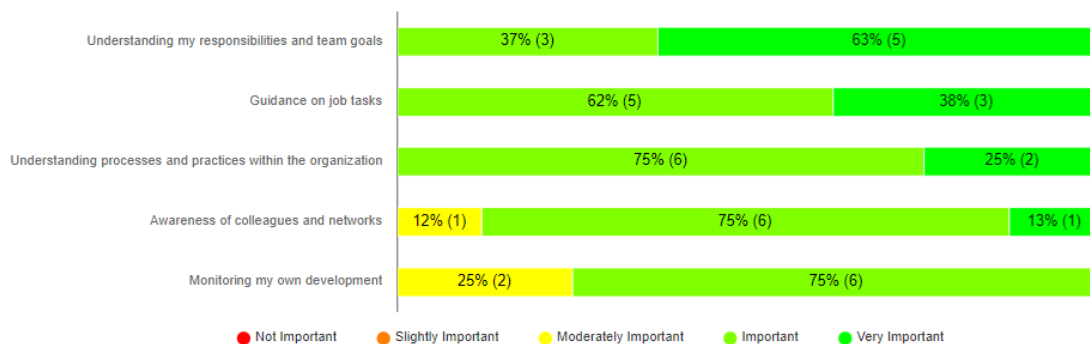


Kuvio 7. Perehdytyskokemukset

Kupias ja Peltola (2009, 107–109) korostavat, että ensimmäisen työviikon aikana on keskeistä saada selkeä käsitys uudesta työstä, tutustua työyhteisöön ja osallistua palautekeskusteluun työn ensivaikutelmista. Kyselyn tuloksista käy ilmi, että kolme vastaajista koki, ettei saanut riittävää ymmärrystä työhön kuuluvista tehtävistä ensimmäisen työviikon aikana. Kuusi vastaajista koki tulleen esitellyksi kollegoilleen. Puolet vastaajista jäi ilman palautekeskustelua ensimmäisen työviikon lopussa, ja neljännes koki, ettei heille annettu mahdollisuutta antaa palautetta perehdytyksestä (Kuvio 7). Näiden tulosten perusteella voidaan päätellä, että vaikka osa perehdytyksen osa-alueista onkin kunnossa, joissakin tärkeissä asioissa on vielä kehitettävää.

Perhedytysprosessin osa-alueista kaikkein tärkeimpänä pidettiin vastuu-alueiden ja tiimin tavoitteiden ymmärtämistä sekä työtehtäviin opastusta. Tämän jälkeen lähes yhtä tärkeinä pidettiin organisaation prosessien sekä käytöntöjen ymmärtämistä, oman oppimisen seuranta ja verkostojen ja kollegoiden tiedostamista (Kuvio 8).

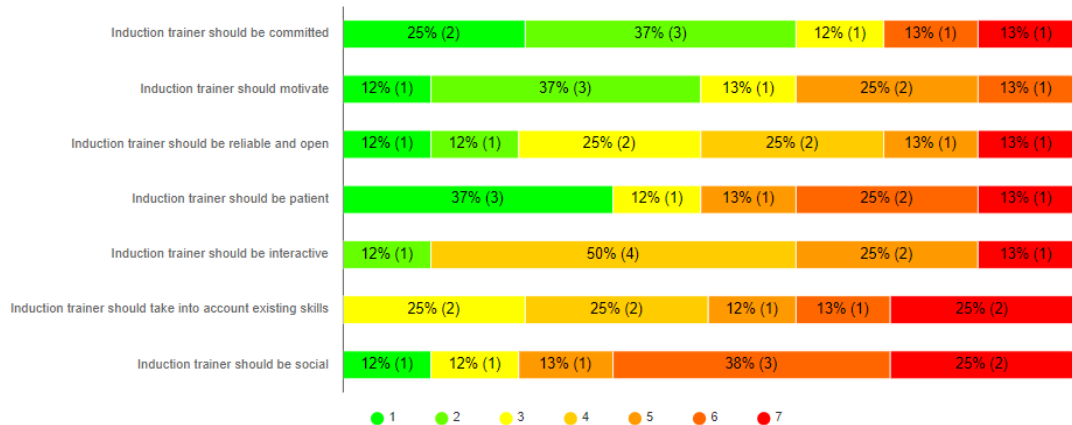
How important do you consider the following areas of the induction process?
Number of respondents: 8



Kuvio 8. Perehdytyksen osa-alueet

Kyselyssä perehdyttäjän ominaisuudet tuli järjestetää tärkeysjärjestykseen asteikolla 1–7, jossa 1 edusti tärkeintä ja 7 vähiten tärkeintä ominaisuutta. Perehdyttäjän sitoutuneisuus nousi tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Sitä seurasivat motivointi, avoimuus, luotettavuus ja kärsivällisyys. Sen jälkeen arvostettiin olemassa olevien tietojen ja taitojen huomioimista sekä vuorovaikutustaitoja. Vähiten tärkeänä ominaisuutena pidettiin sosiaalisuutta (Kuvio 9).

Rate from least to most important:
1=the most important 7=the least important
Number of respondents: 8



Kuvio 9. Perehdyttäjän ominaisuudet

Kyselylomakkeen lopussa oli avoin kysymys siitä, mikä olisi voinut tehdä perehdytyskoulutuksesta paremman. Kaikissa jätetyissä vastauksissa toistui sama teema, toive koulutusmateriaaleista, suunnitelmallisuudesta sekä selkeydestä. Nämä teemat nousivat esiin myös ryhmähaastattelussa. Kaikenkaikkiaan voidaan vetää johtopäätös siitä, että vaikkakin koettiin että perehdyttäminen on ollut riittävällä tasolla, tarve kirjalliselle perehdytysoppaalle on suuri.

Ensimmäisenä fokusryhmähaastattelussa keskusteltiin mistä hyvä perehdytyskoulutus koostuu. Haastateltavat korostivat hyvän valmistautumisen merkitystä, selkeää koordinoitua sekä kirjallisten materiaalien tärkeyttä. Seuraavaksi keskusteltiin siitä, mitä resursseja ja työkaluja tarvittaisiin perehdytyskoulutuksen onnistumiseen. Tässä nousivat esiin visuaaliset kuvaukset eri työtehtävistä oppimista helpottamaan, muiden osastojen tuki, jolloin voitaisi kunnolla tutustuttaa uusi työntekijä myös muiden osastojen henkilöstöön ja toimintaan, sekä erilaiset testit ja kyselyt osaamisen tason selvittämiseksi perehdytysprosessin eri vaiheissa.

Testit auttavat hyvin kartoittamaan perehtyjän osaamista. Näin perehdytysprosessista voidaan räätälöidä yksilöllinen ja juuri perehtyjän tarpeita vastaava. Testin avulla myös perehtyjä itse osaa hahmottaa vahvuutensa sekä kehittämistarpeensa paremmin. Tärkeää on, että testi käsittelee olennaisia asioita ja on tarpeeksi selkeä, jotta sen tuloksista on apua. Testejä voidaan tehdä

läpi perehdytysprosessin, jolloin voidaan paremmin seurata oppimisen etenemistä. (Kupias & Peltola 2009, 153–154.)

Lisäksi fokusryhmähaastattelussa haluttiin selvittää, mitä toiveita perehdytysopasta kohtaan esihenkilöillä on. Toiveena oli kattava tietopankki eri työtehtävistä, joka sisältäisi ohjeistusta niin teksti- kuin kuvamuodossa, sekä mahdollisesti myös opetusvideoita.

5.2 Perehdytysopas

Ennen perehdytysoppaan työstämistä tapasin toimeksiantajaorganisaation CRM-osaston päällikön, ja kävimme yhdessä läpi tutkimuksesta ilmenneet tulokset. Tulosten läpikäynnin jälkeen aloimme pohtimaan millainen valmiin perehdytysoppaan tulisi olla, ja mihin se luodaan. Päädyimme luomaan perehdytysoppaan Confluence-järjestelmään. Confluence-järjestelmä on otettu toimeksiantajaorganisaatiossa käyttöön sisäiseksi tietokannaksi. Toimeksiantajaorganisaatiossa jokainen osasto päivittää tietokantaansa ajantasaisilla tiedoilla, näin ollen perehdytysoppaasta on helppo linkittää lukija oikean sekä ajantasaisen tiedon äärelle.

Toimeksiantajaorganisaatiossa henkilöstöhallinto huolehtii uuden työntekijän perehdyttämisen organisaatioon, työsuhdeasioihin sekä työterveyteen, jonka vuoksi kaikki edellämainittu jätettiin CRM-osaston perehdytysoppaasta pois. Oppaassa on sisällysluettelo (liite 3) etsittävän tiedon paikantamista helpottamaan sekä varsinainen tieto-osuus. Oppaassa on osio esihenkilöitä varten, jossa neuvotaan mitä asioita ennen uuden työntekijän aloitusta tulee hoitaa. Oppaaseen on myös sisällytetty PowerPoint-esitys, jolla perehdytysprosessi on tarkoitus aloittaa. Sen tarkoituksena on esitellä CRM-osaston rakenne, avainhenkilöt, brändit sekä helpottaa työnkuvan kokonaisuuden ymmärtämisessä.

Perehdytysoppaan varsinaiseen tieto-osuuteen on sisällytetty runsaasti linkkejä muille Confluence-sivuille, jotta lukija saadaan ohjattua oikean tiedon äärelle, sekä työnkulkukaavioita ja kuvallisia ohjeita joissa uusi työntekijä ohjataan vaiheittain eri työtehtävien läpi. Tulevaisuudessa oppaaseen voidaan sisällyttää

myös ohjevideoita, joita uusi työntekijä voi katsoa mikäli kukaan kokeneempi työntekijä ei sillä hetkellä ehdi kouluttamaan.

Perehdytysoppaan loppuun on vielä lisätty esimerkki ensimmäisen työviikon aikataulusta, jota kukin esihenkilö voi muokata tarpeidensa mukaan, sekä esimerkki testistä jolla voidaan selvittää uuden työntekijän osaamista tietyissä työtehtävissä perehdytysprosessin eri vaiheissa.

Perehdytysopas on kattava tietopaketti, jonka tarkoituksena on auttaa esihenkilöä johdonmukaisessa perehdytyksessä sekä toimia ensisijaisena tiedonlähteenä CRM-osaston eri työtehtävissä uusille työntekijöille. Kun jokainen CRM-osaston esihenkilö löytää tarvittavan tiedon oppaasta, uusille työntekijöille voidaan tarjota tasalaatuinen perehdytyskokemus, joka mahdollistaa yhtäläiset valmiudet työssä menestymiseen.

Opinnäytetyön liitteenä on nähtävillä ainoastaan perehdytysoppaan sisällysluettelo, eikä perehdytysopasta kokonaisuudessaan. Tämä johtuu siitä, että oppaassa on sellaista arkaluontoista ja luottamuksellista tietoa, jota ei voida jakaa julkisesti. Perehdytysopas sisältää organisaatiokohtaisia prosesseja ja toimintatapoja, jotka on tarkoitettu vain yrityksen sisäiseen käyttöön. Näin ollen sisällysluettelon tarjoaminen antaa yleiskuvan oppaan sisällöstä ilman, että luottamuksellinen tieto paljastuu.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n CRM-osaston perehdytyksen nykytilaa sekä kehittää sen perusteella laadukas ja kattava perehdytysopas CRM-osaston henkilöstön käyttöön. Tutkimuskysymykseen "onko toimeksiantajaorganisaation CRM-osaston tämänhetkinen perehdytys laadukasta?" saatu vastaus ei ole yksiselitteinen. Vaikka perehdytyskokemukset olivat pääosin tyydyttäviä, niissä ilmeni puutteita johdonmukaisuudessa ja rakenteessa. Yksi laadukkaan perehdytyksen keskeisistä vaatimuksista on suunnitelmallisuus (Eklund 2018, 31–33). Nykyisen perehdytyksen puutteet johdonmukaisuudessa heikentävät sen kokonaisvaltaista laatua, vaikka tietyt perehdytyksen osa-alueet ovatkin osoittautuneet riittävän laadukkaiksi. Johdonmukainen ja suunnitelmallinen perehdytys takaa tasapuoliset ja yhtenäiset perehdytyskokemukset, jotka auttavat jokaista uutta työntekijää menestymään työssään lähtökohdistaan riippumatta (Eklund 2018, 31–33). Opinnäytetyön keskeinen löydös korostaa selkeän kirjallisen perehdytysoppaan tarvetta.

Tällä hetkellä Yritys X:n perehdytys nojaa pitkälti esihenkilöiden kykyyn ohjata prosessia. Kyselytutkimus osoitti, että vaikka osa vastaajista oli tyytyväisiä perehdytykseensä, osa koki sen erittäin puutteelliseksi. Esihenkilön kokemus ja käytössä olevat resurssit vaikuttavat merkittävästi perehdytyksen laatuun. Siksi kirjallisen oppaan tarve ja sen hyödyntäminen korostuvat entisestään.

Tutkimustulosten reliabiliteettia ja validiteettia heikentää se, että perehdytys on ollut niin yksilöllistä jokaisen työntekijän kohdalla, koska toimeksiantajaorganisaatiossa ei ollut tutkimuksen aikaan käytössä minkäänlaista perehdytysopasta. Tämä tarkoittaa sitä, että erilaiset tiimin rakenteet ja perehdytystavat voivat johtaa erilaisiin tuloksiin ja vaikeuttaa luotettavien ja pätevien johtopäätösten tekemistä. Näin ollen on vaikeaa tehdä selkeää päätelmää siitä, onko toimeksiantajaorganisaation perehdytys ollut laadukasta vai ei.

Kyselytutkimus antoi laajan katsauksen perehdytyksen nykytilanteeseen, kun taas ryhmähaastattelut tarjosivat käytännön ehdotuksia perehdytysprosessin

parantamiseksi ja oppaan kehittämiseksi. Uskon, että kirjallinen perehdytysopas nostaa toimeksiantajaorganisaation CRM–osaston perehdytyksen uudelle tasolle, luoden selkeän ja yhtenäisen prosessin uusille työntekijöille. Perehdyttäjällä on mahdollisuus mukauttaa opasta yksilöllisten tarpeiden mukaan, jotta varmistetaan tasavertaiset mahdollisuudet menestyä organisaatiossa.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että opinnäytetyön aihe oli toimeksiantajaorganisaatiolle tarpeellinen. Opinnäytetyö oli mielestäni onnistunut, ja koin sen merkitykselliseksi tehdä, sillä sain suunnitella ja toteuttaa jotain tärkeää toimeksiantajaorganisaatiolle. Aihe oli erityisen mielenkiintoinen, koska olen itse töissä toimeksiantajaorganisaation CRM–osastolla, joten minulla oli omakohtaisia kokemuksia sekä perehtyjän että perehdyttäjän roolissa.

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt perehdytysopas voidaan ottaa toimeksiantajaorganisaatiossa välittömästi käyttöön, ja sen toimivuutta voidaan seurata heti seuraavan uuden työntekijän aloitettua. Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi palautekeskustelujen avulla tai järjestämällä uusi kyselytutkimus niille työntekijöille, joiden perehdytyksessä on käytetty opasta, ja vertaamalla tuloksia aiempiin kyselytutkimuksen tuloksiin. Perehdytysoppaan sisältöä on myös päivitettävä säännöllisesti, jotta se pysyy ajan tasalla ja luotettavana tiedonlähteenä.

LÄHTEET

Alma Talent 2023. Mikä on CRM-järjestelmä. 15.2.2023. Viitattu 29.1.2024 <https://www.almatalent.fi/blogi/mika-on-crm-jarjestelma/>.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perhdytys. Helsinki: J-Impact.

El-Shamy, S. 2003. Dynamic induction games, activities, and ideas to revitalize your employee induction process. England: Burlington. Taylor & Francis Group.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Tilastokeskus 2024. Menetelmät. Viitattu 6.2.2024 <https://www.stat.fi/tup/lomaketiimi/menetelmat.html>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työelämään 2024. Perehdytys. Viitattu 7.1.2024 <https://tyoelamaan.fi/tyon-aloitus/perehdytys/>.

Työterveyslaitos 2024. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Viitattu 15.2.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/youralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>.

Työturvallisuuskeskus 2024a. Nuorten perehdyttäminen työpaikalla. Viitattu 6.2.2024 <https://ttk.fi/nuorten-perehdyttaminen-tyopaikalla/>.

Työturvallisuuskeskus 2024b. Perehdyttäminen ja työnopastus. Viitattu 7.2.2024 <https://ttk.fi/tyoturvaluus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa : määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi

Vilka, H. 2021a. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Kutsu ryhmähaastatteluun

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Perehdytysoppaan sisällysluettelo

Liite 1. Kutsu ryhmähaastatteluun

I am currently pursuing a Bachelor's degree in Business Administration at Lapland University of Applied Sciences. As part of my academic endeavors, I am conducting research for my thesis focusing on optimizing the induction process for new employees within the CRM department.

Your expertise and insights are highly valued, which is why I am reaching out to invite you to participate in the group interview for my research project. Your perspective on the following topics would greatly contribute to the development of a comprehensive induction training manual:


What does a good induction training consist of?
What resources do you need to make the induction training successful?
What should be included in the induction manual in your opinion?
What kind of tools you think would be useful during induction training?

Participation in the group interview is voluntary. By participating, you consent to the utilization of the information gathered for research purposes only. Your involvement in this group interview will provide invaluable insights that will inform the refinement of our induction training manual. The group interview will be recorded, and the recording will be deleted when the thesis is completed. The interview is expected to take approximately 1 hour, with 15 minutes reserved for each topic. Final result of my thesis will be a comprehensive induction manual for the crm department.

Thank you in advance for considering this invitation.
Best regards, Petra Mattila

Liite 2 1(2). Kyselylomake

CRM Department Induction Experience Survey

 Mandatory questions are marked with a star (*)

1. Rate your overall induction experience *

Poor Fair Average Good Excellent

2. How well did the induction training meet your expectations? *

Not at all Poorly Moderately Well Exceeded

3. How well did the induction training prepare you for your role in the organization? *

Not at all Poorly Moderately Well Very well

4. Select the most accurate response *

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
On my first day, it was easy to arrive at the workplace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On my first day, I felt that I was expected at the workplace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On my first day, the equipment and software were acquired for me and ready for use	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
During the first week, I was properly introduced to the key people	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
During the first week, I got an overall picture of the work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At the end of the first week, a feedback discussion was held on the first impressions of the work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I was given the opportunity to provide feedback on the induction training	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 2 2(2). Kyselylomake

5. Rate the ease of learning for the following

1=easiest 4=hardest

Emarsys	Select	-
Jira	Select	-
BackOffice	Select	-
Thunderbite	Select	-

6. How important do you consider the following areas of the induction process? *

	Not Important	Slightly Important	Moderately Important	Important	Very Important
Understanding processes and practices within the organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Awareness of colleagues and networks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Understanding my responsibilities and team goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guidance on job tasks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoring my own development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Rate from least to most important: *

1=the most important 7=the least important

Induction trainer should motivate	Select	-
Induction trainer should be committed	Select	-
Induction trainer should be interactive	Select	-
Induction trainer should be social	Select	-
Induction trainer should be patient	Select	-
Induction trainer should be reliable and open	Select	-
Induction trainer should take into account existing skills	Select	-

8. What could have made the induction training better?

Liite 3. Perehdytysoppaan sisällysluettelo

Induction Training Manual

Welcome to the CRM Department Induction Training Manual! This comprehensive guide serves as a roadmap for both managers and new hires. It outlines detailed instructions for managers to effectively onboard new team members, ensuring a smooth integration into our department. For new hires, this manual provides essential information on key processes and tools, empowering them to quickly adapt and excel in their roles. This manual ensures that every member of our team is well-equipped with the knowledge and resources necessary in the CRM department.

- Responsibilities of Managers in Onboarding
- Introduction
- Key Performance Indicators in CRM
- CRM Systems and Tools
- Training Resources
- Feedback and Evaluation