



## **Perehdytysprosessien lähtötilanteen analysointi ja kehittäminen Yritys X:n HR-johdon käyttöön**

Maria Mars

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminnan palveluratkaisut ja kielet  
Amk-opinnäytetyö  
2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Maria Mars
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Perehdytysprosessien lähtötilanteen analysointi ja kehittäminen Yritys X:n HR-johdon käyttöön
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 32 + 2
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida Yritys X:n perehdytysprosessien lähtötilannetta ja niiden kehittämismahdollisuuksia yrityksen HR-johdon käyttöön. Tutkimuksen aihe suunniteltiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa heidän ajankohtaisten tarpeidensa mukaan perehdyttämiseen liittyen.</p> <p>Tietoperustana on käytetty sekä kotimaista että kansainvälistä kirjallisuutta perehdyttämisestä, perehdytysprosesseista ja siitä, mistä perehdytys koostuu. Tietoperustaa on myös käytetty selvittämään, miksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen on yrityksissä tärkeää ja mitä perehdytysprosessien suunnittelussa tulee ottaa huomioon niin aloittavan työntekijän, kuin yrityksen kannalta.</p> <p>Työn empiirinen osuus suoritettiin haastattelututkimuksella maaliskuun-huhtikuun aikana, jossa kerrotettiin kuuden yrityksessä työskentelevän kokemuksia ja näkemyksiä yrityksen tämänhetkisestä perehdytyksestä. Tutkimuksessa on rajattu haastateltavien työssäoloajaksi enintään vuosi, sillä oli tärkeää, että haastateltavilla oli vielä oma perehdytys tuoreessa muistissa. Haastateltavat toimivat yrityksessä sekä asiantuntija-, että myyntihenkilön rooleissa. Yksi haastateltavista oli yrityksessä jo kauemmin työskennellyt, kokenut perehdyttäjä, jotta tutkimukseen saatiin myös perehdyttäjän näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen.</p> <p>Tehtyjen haastattelujen pohjalta saatiin paljon tietoa siitä, miten henkilökunta kokee perehdytyksen tällä hetkellä ja mitä tulisi vielä kehittää. Yrityksessä on tällä hetkellä käytössä monia erilaisia käytäntöjä perehdyttämiseen, lisäkoulutusmahdollisuuksia alustavan perehdytyksen jälkeen, sekä alusta, jossa työntekijät voivat itsenäisesti suorittaa erilaisia moduuleja oppimisen tueksi. Itse perehdytysprosesseihin toivottiin kuitenkin lisää struktuuria sekä selkeää aikatauluttamista. Esiin nousi myös tarve perehdytyksen suunnitelmallisuudelle, jotta varmistettaisiin että jokaisen työntekijän kohdalla perehdytys ja asetetut tavoitteet toteutuisivat jo ennen työn varsinaista alkua.</p> <p>Tämän työn pohjalta saatuja tuloksia käydään läpi yhdessä yrityksen HR-johdon kanssa, ja tuloksia hyödynnetään yrityksen perehdyttämisen kehittämisessä. Yrityksen kasvaessa, perehdytysprosessien kehittämiselle on suuri tarve, ja resursseja on tarkoitus kohdistaa prosessien yhtenäistämiseen, suunnitelmallisuuteen sekä tarkemman perehdytys suunnitelman laatimiseen yrityksen henkilöstön laajempaan käyttöön.</p>
<b>Asiasanat</b> Perehdytys, perehdytysprosessi, kehittäminen, laadullinen tutkimus

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn kuvaaminen .....	1
1.2	Toimeksiantajan ja lähtötilanteen esittely .....	3
1.3	Tietoperustaa laadullisesta tutkimuksesta .....	4
2	Perehdytys .....	5
2.1	Perehdytys prosessina .....	5
2.2	Perehdytyksen merkitys .....	7
2.3	Lainsäädäntö perehdyttämisessä .....	9
2.4	Perehdytysprosessin suunnittelu .....	10
3	Empiirisen osion toteuttaminen .....	14
3.1	Tutkimuksen tavoite .....	14
3.2	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät .....	15
3.3	Teoriaa puolistrukturoidusta haastattelusta .....	16
4	Yrityksen nykytilanteen kuvaus .....	18
4.1	Perehdytys tutkittavassa yrityksessä .....	18
4.2	Perehdytys ennen töiden alkua .....	19
4.3	Perehdytys ensimmäisten viikkojen aikana .....	20
4.4	Lisäkoulutuksen mahdollisuus alustavan perehdytyksen jälkeen .....	21
5	Työn tulokset .....	23
5.1	Työn tulosten esittely .....	24
5.2	Kehityskohteet .....	25
6	Pohdinta ja johtopäätökset .....	29
6.1	Tutkimuksen toteutumisen onnistuminen .....	30
6.2	Oman oppimisen arviointi .....	30
	Lähteet .....	32
	Liitteet .....	33
	Liite 1. Haastattelurunko asiantuntijoille ja myyntihenkilöstölle .....	33
	Liite 2. Haastattelurunko yrityksen edustajalle .....	34

# 1 Johdanto

Perehdytys on olennainen osa jokaisen yrityksen toimintaa, jolla varmistetaan se, että aloittavat työntekijät saavat tarvitsemansa tietotaidon omista työtehtävistään suoriutumiseen, organisaation yrityskulttuurin ymmärtämiseen ja siihen, että he osaavat toimia osana yrityksen tavoitteita ja kehittää tulevaisuudessa yritystä kohti menestyksellistä toimintaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Yritys X:n perehdytysprosesseja lähtötilanteesta kehittämisehdotuksiin HR-johdon työkaluksi. Opinnäytetyön aihe on kehitelty yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa heidän tarpeidensa mukaisesti. Toimeksiantajalle on tärkeää saada kartoitettua yrityksen perehdytysprosessien nykyinen tila henkilöstön näkökulmasta ja tavoitteena on opinnäytetyön tulosten pohjalta saattaa yrityksen johdolle tietoa perehdytyksen nykytilasta, henkilöstön näkökulmaa prosesseihin liittyen ja sitä, miten prosesseja voisi kehittää yhtenäisemmiksi.

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui perehdytysprosessien kehittäminen toimeksiantajan toiveesta, sillä aihe on yritykselle tällä hetkellä erittäin ajankohtainen. Yritys kasvattaa toimintaansa merkittävästi tällä hetkellä ja rekrytoi jatkuvasti uusia asiantuntijoita sekä myyntihenkilöitä, joten perehdytyksen merkitys on kasvanut normaaliakin tärkeämmäksi yritykselle. Tavoitteena on, että tutkimuksen tuloksia voidaan tulevaisuudessa käyttää prosesseja kehitettäessä entisestään sekä selvittää mikä nykyisissä prosesseissa toimii, ja mitä muutoksia niihin tarvittaisiin. Haastattelujen tulosten ja analyysin pohjalta tarkoituksena on kartoittaa sitä, missä perehdytysprosessin alueissa Yritys X on onnistunut, mitä kehitettävää prosesseissa on, ja kuinka suuri, jos ollenkaan, merkitys henkilöstön eri rooleilla on perehdytysprosessien näkökulmasta.

## 1.1 Työn kuvaaminen

Olen rajannut tutkimuskysymykset yrityksen perehdytysprosessien nykytilaan ja niiden kehitykseen, tavoitteena luoda HR-johdolle pohjaa prosessien jatkokehittämiselle. Tutkimuksessani keskityn nimenomaan uusien, asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden perehdytykseen. Uusilla työntekijöillä tarkoitan tässä tilanteessa vasta aloittaneita, enintään puoli vuotta työsuhhteessa olleita työntekijöitä, joille perehdytys on ajankohtainen ja jotka ovat käyneet läpi yrityksen perehdytysprosessin hiljattain. Haastatteluihin olen valinnut työntekijöitä, jotka ovat olleen työsuhhteessa enintään vuoden, ja heidän lisäksi olen valinnut haastateltavaksi myös yhden yrityksen edustajan, joka on työskennellyt yrityksessä jo kauemmin, ja jolla on kokemusta perehdyttämisestä kyseessä olevassa yrityksessä. Tarkoituksena on hyödyntää yrityksessä kauemmin työskennelleen näkökulmia ja kokemusta perehdytysprosessien lähtötilanteen kartoittamiseen, ja siihen, mitä kehitettävää perehdytysprosessissa voisi mahdollisesti olla kokeneen perehdyttäjän näkökulmasta. Työn

tuloksia on tarkoitus hyödyntää asiakasrajapinnassa toimivan henkilökunnan, eikä esimerkiksi hallintoon tulevien työntekijöiden perehdytyksen kehittämiseen.

Pyrin tutkimuksellani löytämään vastauksia siihen, miten henkilöstö kokee perehdytyksen nykyisen tilanteen, mitä kehittämistarpeita yrityksen perehdyttämisprosesseissa on tällä hetkellä, sekä siihen, vaikuttaako yrityksen sisällä eri rooleissa työskentelevien lähtökohdat ja toiveet siihen, miten prosesseja voisi tulevaisuudessa kehittää. Käytän tutkimuksessani puolistrukturoituja haastatteluja, sillä tavoitteena on kartoittaa henkilöstön kokemuksia samasta aiheesta ja saada erilaisia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen sekä kehitysehdotuksiin. Haastattelun runko ja kysymykset ovat kaikille asiantuntijoille ja myyntihenkilöille samat ja yrityksen edustajan haastatteluun haastattelurunkoa on muokattu niin, että vastauksista saa tietoa prosesseista perehdyttäjän näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin joko kasvokkain haastateltavien työpaikalla tai Teams-puhelun avulla haastateltavan ollessa eri paikkakunnalla haastattelijan kanssa.

Valitsin menetelmäksi puolistrukturoidut haastattelut sen takia, että avoimista kysymyksistä saan enemmän tietoa haastateltavien henkilökohtaisista kokemuksista yrityksen nykyisistä perehdytysprosesseista. Avoimet kysymykset antavat paremman mahdollisuuden myös kokonaan uusien havaintojen löytymiselle. Valitsin puolistrukturoidun haastattelun strukturoidun haastattelun sijaan, sillä, se antaa tilaa täsmentäville lisäkysymyksille sekä haastattelutilanteen muokkaamiselle tarpeen mukaan kunkin haastateltavan kohdalla. Haastattelun kysymykset ovat jokaiselle haastateltavalle samat, sillä tutkimus keskittyy yhteen tiettyyn aiheeseen haastateltavien arjessa, eli yrityksen perehdytysprosesseihin.

Haastattelut halusin tehdä joko kasvokkain tai Teams-puheluiden avulla, jotta haastattelutilanteesta tulisi enemmän keskustelunomainen tilanne, kuin pelkästään kyselylomakkeeseen vastaamista. Haastattelumenetelmänä olisi voitu käyttää tässä tilanteessa myös avointa haastattelua sen keskustelunomaisen luonteen vuoksi. Kun tutkittavana aiheena oli nimenomaan yrityksen perehdytysprosessien kehittäminen ja niiden lähtötilanteen analysointi, arvioin, että puolistrukturoitu haastattelu, jossa käytettiin valmiiksi muotoiltuja ja etukäteen mietittyjä kysymyksiä, haastattelurunkoa ja etenemisjärjestystä, toimisi tässä tilanteessa täysin avointa haastattelua paremmin.

Tutkimukseen olen valinnut kuusi haastateltavaa yrityksen eri rooleista. Haastateltavina ovat kolme asiantuntijaa, kaksi myynnin ammattilaista, sekä yksi yritystä edustava henkilö, jolla on enemmän kokemusta, ja joka perehdyttää työssään paljon. Haastateltavien määrän ja roolit olen rajannut näihin henkilöihin, jotta saisin tutkimuskysymyksiin erilaisia näkökulmia yrityksen eri rooleissa työskenteleviltä henkilöiltä, sekä mahdollisesti myös heidän subjektiivisia mielipiteitänsä siihen, mikä juuri heidän roolissaan on tärkeää perehdyttämisen kannalta ja mitä he omissa rooleissaan toivoisivat perehdytysprosessien kehittämiskohteiden sisältävän.

Tutkimus rakentuu tietoperustasta, jossa esittelen ja määrittelen tutkimukselle olennaisia käsitteitä, esittelen jo olemassa olevaa tietoa perehdytyksestä ja sen tärkeydestä niin yrityksen, kuin perehdytettävän näkökulmasta, sekä käyttämiäni menetelmiä omaan tutkimukseeni liittyen. Tietoperustan selvittämisen jälkeen esittelen omaa tutkimustani, tutkimukseni lähtökohtia, tutkimukseni tuloksia ja sitä, minkälaisia kehittämiskohteita yrityksen perehdytysprosesseista nousee esiin. Työn tuloksen tarkoituksena ei ole tuottaa valmiita perehdytysopasta yritykselle, vaan saattaa yrityksen tietoon kehittämiskohtia, joita henkilöstön haastatteluissa on noussut esiin. Tarkoituksena on, että näiden tulosten sekä valmiin opinnäytetyön pohjalta yritys on tietoinen kehittämiskohteista ja siitä, miten yritys voi saatuja tuloksia hyödyntää tulevaisuudessa kehittääkseen yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilöstölle parhaan mahdollisen perehdytysprosessin.

## **1.2 Toimeksiantajan ja lähtötilanteen esittely**

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys toimii erikoiskaupan alalla. Yritys on perustettu 1970-luvulla ja sillä on toimintaa kaikissa Pohjoismaissa. Yrityksellä on omia vähittäiskaupan liikkeitä kaikissa maissa ja työntekijöitä noin 3 000. Työntekijöistä puolet toimii myyntityössä ja puolet asiantuntijoina ja palvelun tuottajina. Yritys myy ja tuottaa palveluita sekä yrityksille että kuluttajille. Yrityksellä on Suomessa pääkonttori, josta Suomen toimintaa johdetaan. Pääkonttorissa toimii myös yrityksen HR-johto, jonka kanssa tiiviissä yhteistyössä tutkimus toteutetaan.

Opinnäytetyön tutkimus keskittyy yrityksen perehdytysprosessien analysointiin, sillä yrityksen tavoitteena on kehittää prosesseja yhtenäisemmiksi ja suunnitelmallisemmiksi sekä varmistaa se, että jokainen yritykseen tuleva työntekijä saa samanlaisen laadukkaan perehdytyksen riippumatta aikatauluista ja saatavilla olevista resursseista. Yrityksellä on olemassa organisaatiotasolla erilaisia perehdytysprosesseja, joita pyritään käyttämään läpi organisaation, mutta prosessien yhtenäistäminen ja implementointi on Suomessa tullut ajankohtaisemmaksi yrityksen kasvun kiihtymisen takia. Yrityksen HR-johdon mukaan perehdytys on tähän mennessä toteutettu jokaisen aloittavan työntekijän kohdalla hieman eri tavalla käytettävissä olevien resurssien ja ajan mukaisesti, ja perehdytys ja sen suunnittelu jää liikaa ainoastaan aloittavan työntekijän lähiesihenkilön vastuulle. Yrityksen jo olemassa olevaa perehdytysopasta on myös tarpeen päivittää yrityksen nykytilanteeseen sopivaksi, ja oppaan käytön toteutuksen seuranta vaatii kehitystä.

Yrityksellä on olemassa paljon perehdytysmateriaalia omilla verkkopohjaisilla alustoillaan, joiden avulla työntekijät voivat omatoimisesti opiskella eri moduuleista asioita erilaisista yritykseen liittyvistä aiheista jo ennen varsinaisen työn alkua. Yrityksellä on käytössään myös perehdytysopas, joka on suunniteltu tukemaan perehdyttäjiä perehdytyksen aikana sekä varmistamaan se, että aloittava työntekijä saa tarvitsemansa tiedon töiden aloitusta varten. Perehdytysprosesseista puuttuu toimeksiantajayrityksen mukaan kuitenkin suunnitelmallisuus ja yhtenäisyys, jolla saataisiin

varmistettua se, että jokainen perehdytykseen tuleva saisi samanlaisen perehdytyksen riippumatta siitä, mihin toimipisteeseen tai rooliin hän on yrityksessä tulossa. Yrityksen ja uusien työntekijöiden määrän kasvaessa nopeasti perehdytysprosessien laadusta ja toimivuudesta on tullut yritykselle merkittävä haaste ja kehityskohde.

### 1.3 Tietoperustaa laadullisesta tutkimuksesta

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on erinomainen siihen, että tutkija pystyy ymmärtämään ihmisiä ja sitä, mitä he tekevät ja sanovat. Laadullisessa tutkimuksessa painopiste on ihmisissä ja ihmisten ymmärtämisessä. Lisäksi laadullinen tutkimus on suunniteltu tarkastelemaan erilaisia sosiaalisia ja kulttuurisia аспекteja niissä konteksteissa, joissa ihmiset elävät. Kontekstin ymmärtäminen ja sen tutkiminen ovat avainasemassa tutkittaessa ja ymmärrettäessä syvemmin sitä, mitä ihmiset sanoillaan ja teoillaan tarkoittavat. Se keskittyy tekstin, sanojen ja ajatusten tulkintaan ja tutkimusta voidaan tehdä monella eri tavalla. (Myers 2013, 5–6.) Valitsin laadullisen tutkimuksen omaksi tutkimusmetodikseni juuri siitä syystä, että halusin saada tietoa haastateltaviltani siitä, miten he kokevat tutkimani aiheen Yritys X:n perehdytysprosesseista ja halusin antaa heille mahdollisuuden kertoa siitä omin sanoin. Keskustelemalla valitusta aiheesta tutkija voi myös saada tietoa aiheeseen liittyvistä asioista, jotka eivät välttämättä muuten olisi tulleet esille.

Laadullinen tutkimus on yleensä paras vaihtoehto silloin, kun tutkitaan jotain tiettyä aihealuetta, jota halutaan kehittää tai joka on täysin uusi. Tavallisimpiin laadullisen tutkimuksen menetelmiin kuuluvat haastattelu, havainnointi ja dokumenttien analyysi ja se vastaa yleensä kysymyksiin mitä, miksi, miten ja milloin ja auttaa tutkijaa ymmärtämään ihmisten tekoja ja motivaatiota laajemmassa mittakaavassa. (Myers 2013, 6–9.) Laadullisen tutkimuksen keskittyessä ihmisten ajatuksiin tutkitavasta aiheesta, se antaa tilaa vuorovaikutukselle tutkijan ja haastateltavien välille.

Laadullinen tutkimus sopii tutkimusmetodiksi silloin, kun tutkimukselle on olennaista kerätä yksilöllistä tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta ja saada ihmisten omia näkemyksiä ja näkökulmia osaksi vastauksia. Haastattelussa vuorovaikutus korostuu esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomakkeisiin verrattuna, sillä se antaa mahdollisuuden avoimelle keskustelulle, täsmen-  
täville lisäkysymyksille ja haastattelutilanteen muokkaamiselle tarpeen niin vaatiessa.

Vaikka laadullisen tutkimuksen metodeja käyttäessä tutkijalla on mahdollisuus syventyä tutkittavaan aiheeseen, siinäkin on omat haasteensa. Laadullisen tutkimuksen tuloksia on mahdotonta yleistää suureen joukkoon, sillä aineiston keruu keskittyy yleensä vain pieneen otantaan esimerkiksi tutkittavasta yrityksestä, kun taas kvantitatiivinen tutkimus keskittyy numeroihin ja suuren datan keräämiseen, jolloin lopputuloksia voi yleistää suureenkin määrään väestöä. (Myers 2013, 8–9.)

## 2 Perehdytys

Perehdytys on monen käsitteen summa, joiden tavoitteena on varmistaa se, että työntekijä oppii oman työtehtävänsä keskeisen sisällön sekä työyhteisön käytännöt ja toimintatavat ja näin sopeutuu tulevaan työympäristöönsä (Eklund 2018, 25). Kattavalla, hyvin suunnitellulla perehdytyksellä yrityksen työntekijät ohjataan alusta asti toimimaan osana yrityksen kulttuuria. Hyvin toteutetulla perehdytyksellä myös varmistetaan se, että aloittava työntekijä on tietoinen häneen kohdistuvista odotuksista, omista työtehtävistään ja siitä, miten hän voi omalla toiminnallaan olla osa yrityksen menestystä myös tulevaisuudessa. Hyvin toteutettu perehdytys voi myös parhaassa tapauksessa olla keino sitouttaa työntekijöitä, kun he pystyvät onnistuneen perehdytyksen, ja sen myötä kasvavan työtyytyväisyyden ansiosta kokea onnistumisia työssään (Eklund 2018, 35). Perehdytettäville on tärkeää, että heille on alusta asti esitetty selkeästi, mistä yrityksen toiminnassa on kyse, mihin se tulevaisuudessa pyrkii ja miten uusi työntekijä voi auttaa yritystä tavoitteiden saavuttamisessa olemalla osa toimivaa työyhteisöä.

Perehdytykseen on tärkeää varata riittävästi aikaa ja resursseja sekä päättää, ketkä yrityksessä osallistuvat perehdyttämiseen. Perehdytysmateriaalien tulisi myös olla aina ajan tasalla ja selkeät tavoitteet perehdytykselle mietittynä, jotta perehdytys olisi uudelle työntekijälle mahdollisimman selkeä ja tavoitteet mahdollista saavuttaa. Perehdytyksen aikana on tarkoitus tehdä aloittavalle työntekijälle selkeäksi yrityksen toimintatavat, työtehtävien tavoitteet, ja saattaa aloittavan työntekijän tietoon mistä, keneltä ja miten voi etsiä ja pyytää lisää tietoa niin perehdytyksen aikana, kuin itse töiden alkaessa. (Työterveyslaitos s.a.) On tärkeää, että aloittavalle työntekijälle esitellään myös yrityksen muuta henkilökuntaa, sillä samalla saatetaan myös yrityksen muulle henkilöstölle tietoon, kuka perehdytettävä on, mihin tehtävään hän tulee ja varmistetaan uuden työntekijän integroituminen työyhteisöön heti perehdytyksen alkuvaiheessa.

### 2.1 Perehdytys prosessina

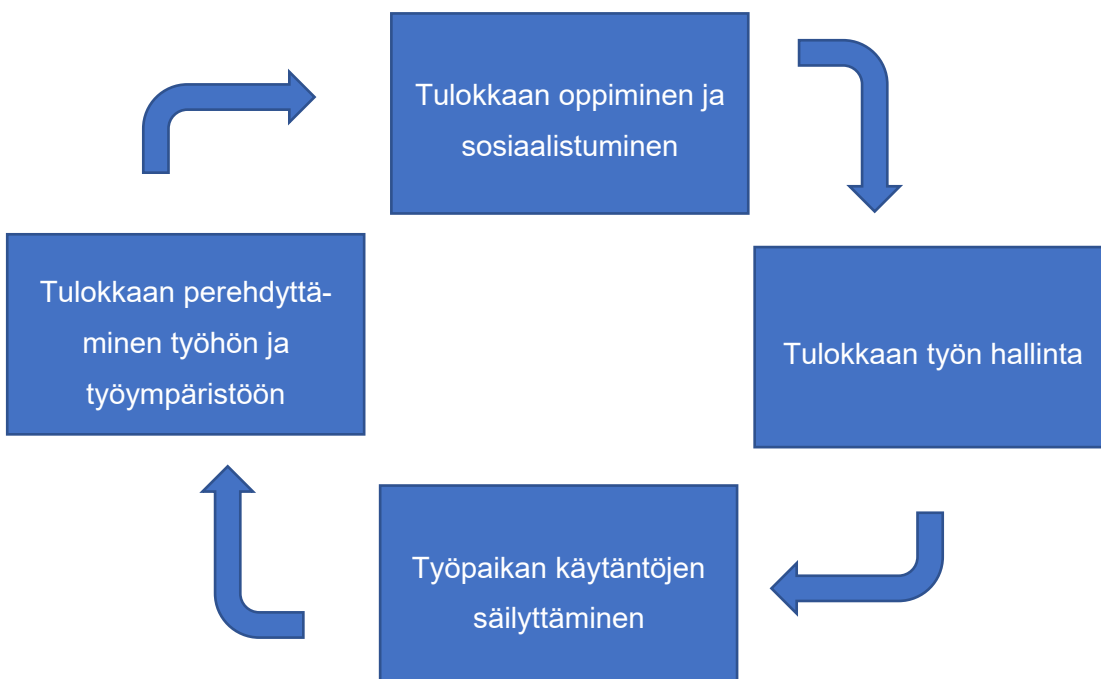
Perehdytyksen voi käsittää prosessina, jolla on tavoite, jota kohti pyritään suunnitelmallisesti ja asteittain. Tällä prosessilla on myös tarkoitus kerryttää ja siirtää jo olemassa olevaa, tarvittavaa tietoa, taitoa ja valmiuksia työtehtävien onnistuneeseen saavuttamiseen. Perehdytys on hyvä nähdä prosessina, jolla on alku- ja loppupisteet, sekä vaiheet näiden pisteiden saavuttamiseksi, sillä on todettu, että oppiminen on helpointa pienemmissä osissa ja asteittain, jotta perehdytettävä ei kuormitu opeteltavista asioista liikaa kerralla. (Ross 2019, 3, 11.) Perehdytys sisältää erilaisia käytäntöjä, joiden tavoitteena on varmistaa se, että työntekijä hallitsee oman työtehtävänsä ja sitä mukaa sopeutuu yritykseen ja tuntee olevansa osa työyhteisöä. Onnistunut perehdytys tukee yrityksen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja näin ollen mahdollistaa molemminpuolisen oppimisen. (Eklund 2018, 25–26.) Perehdytyksen tavoitteena voi olla esimerkiksi tukea aloittavaa työntekijää



uuden äärellä sekä vahvistaa ja vakiinnuttaa uuden työntekijän mielikuvaa yrityksestä, jotta sitoutuminen yritykseen olisi todennäköisempää. (Armstrong & Taylor 2017, 281–282.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 37) toteavat kirjassaan perehdyttämisen olevan toimenpidesarja, jolla autetaan uutta työntekijää hallitsemaan omia työtehtäviään sekä sopeutumista työympäristöönsä. Alla olevassa kuvassa esitetään säilyttävän perehdytyksen malli, jossa korostuu oppimisen jatkuvuus niin uuden työntekijän, kuin työpaikan käytänteiden säilyttämisen, jatkuvuuden näkökulmasta. Perehdyttämisen tarkoituksena on välittää yrityksen olemassa olevat yhteiset käytännöt uudelle työntekijälle, jolloin käytännöt ovat yhtenäiset jokaisella työntekijällä jokaisessa työtehtävässä.

Tällä saavutetaan jatkuvuutta yrityksen eri käytännöille. Perehdytys on sekä uuden tiedon oppimista, että jo olemassa olevan tiedon ja käytäntöjen soveltamista. Perehdytyksessä ei ole kyse ainoastaan uuden työntekijän perehdytyksestä, vaan se antaa mahdollisuuden myös organisaatiolle vastaanottaa tietoa ja muokata yrityskulttuurin toimintatapoja, kun perehdytys on suunniteltu vuorovaikutteiseksi ja perehdytettävälle annetaan mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. (Eklund 2018, 25.) Alla oleva kuva 1 esittää myös hyvin oppimisen jatkuvana prosessina, jossa yritys ja työntekijä ovat yhtä tärkeitä osia tätä prosessia ja jossa oppimista tapahtuu molempien osapuolten kohdalla.



Kuva 1. Säilyttävä perehdyttäminen osana työkäytäntöjen ylläpitoa (mukaillen Kjelin & Kuusisto 2003, 37)

Selkeä vastuunjako perehdyttämisessä on tärkeää, sillä se selkiyttää perehdyttäjien työtä, säästää aikaa ja vähentää päällekkäisyyksiä perehdytyksessä. Selkeä vastuunjako säästää myös resursseja, kun jokainen perehdytysprosessiin osallistuva voi aikatauluttaa oman työnsä oman osuutensa mukaan. Perehdytyksen suunnittelussa mukana voi olla henkilöstöosasto, perehdytettävän lähiesihenkilö tai nimetty kollega, joka on mukana perehdyttämisessä työn ohella. Myös muun organisaation toiminnalle on tärkeää tietää perehdyttäjien aikataulusta, sillä se voi vaikuttaa perehdyttäjän tavoitettavuuteen perehdytyksen aikana. Tässäkin selkeä vastuunjako sekä mahdollisten korvaajien nimeäminen on tärkeää, sillä perehdytys vie usein perehdyttäjän aikaa pois hänen normaaleista työtehtävistään. (Eklund 2018, 77.)

Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä miettiä myös se, miten perehdytys lopulta toteutetaan. Yrityksen resurssien mukaan on tärkeää laatia suunnitelma siitä, miten perehdytyksen eri osa-alueet käydään perehdytettävän kanssa läpi. Yleisimpiä tapoja perehdytyksessä ovat erilaiset koulutustilaisuudet tai työn ohessa oppiminen. (Eklund 2018, 78.) Tässäkin on tärkeää palata perehdytyksen vastuunjakoon, sillä eri osia perehdytyksessä voidaan käydä läpi eri perehdyttäjien kanssa. Työn ohella oppiminen vaatii aikaa ja resursseja perehdytettävän lähiesihenkilöltä, kun taas yhteisessä koulutustilaisuudessa huomioon pitää ottaa vaadittu tila, perehdyttäjien määrä ja miettiä kuka yleisen perehdytyksen järjestää.

Erilaisten verkko-oppimisen ja -koulutuksen määrän kasvaessa, perehdytettävän itsenäiselle työskentelylle on mahdollisuuksia jopa ennen ensimmäistä varsinaista työpäivää. Hyvin toteutetut verkkokoulutukset mahdollistavat sen, että perehdytettävällä on tietoa jo ennen työpaikalla tapahtuvaa koulutusta, mikä säästää perehdyttäjien aikaa ja resursseja. Vaikka nämä digitaaliset oppimisympäristöt mahdollistavat paljon, eivät ne kuitenkaan vastaa käytännön työssä oppimista ja vuorovaikutussuhteiden luomista yrityksen muiden työntekijöiden kanssa (Eklund 2018, 79). Tämän takia erilaisia perehdytysmalleja ja tapoja olisikin hyvä ottaa mukaan suunnitelmaan ja huomioida se, miten niitä voi käyttää perehdytyksissä, jotta oppiminen olisi mahdollisimman laadukasta, ajankäytöllisesti hyödyllistä ja työtehtäviin parhaiten soveltuvaa.

## **2.2 Perehdytyksen merkitys**

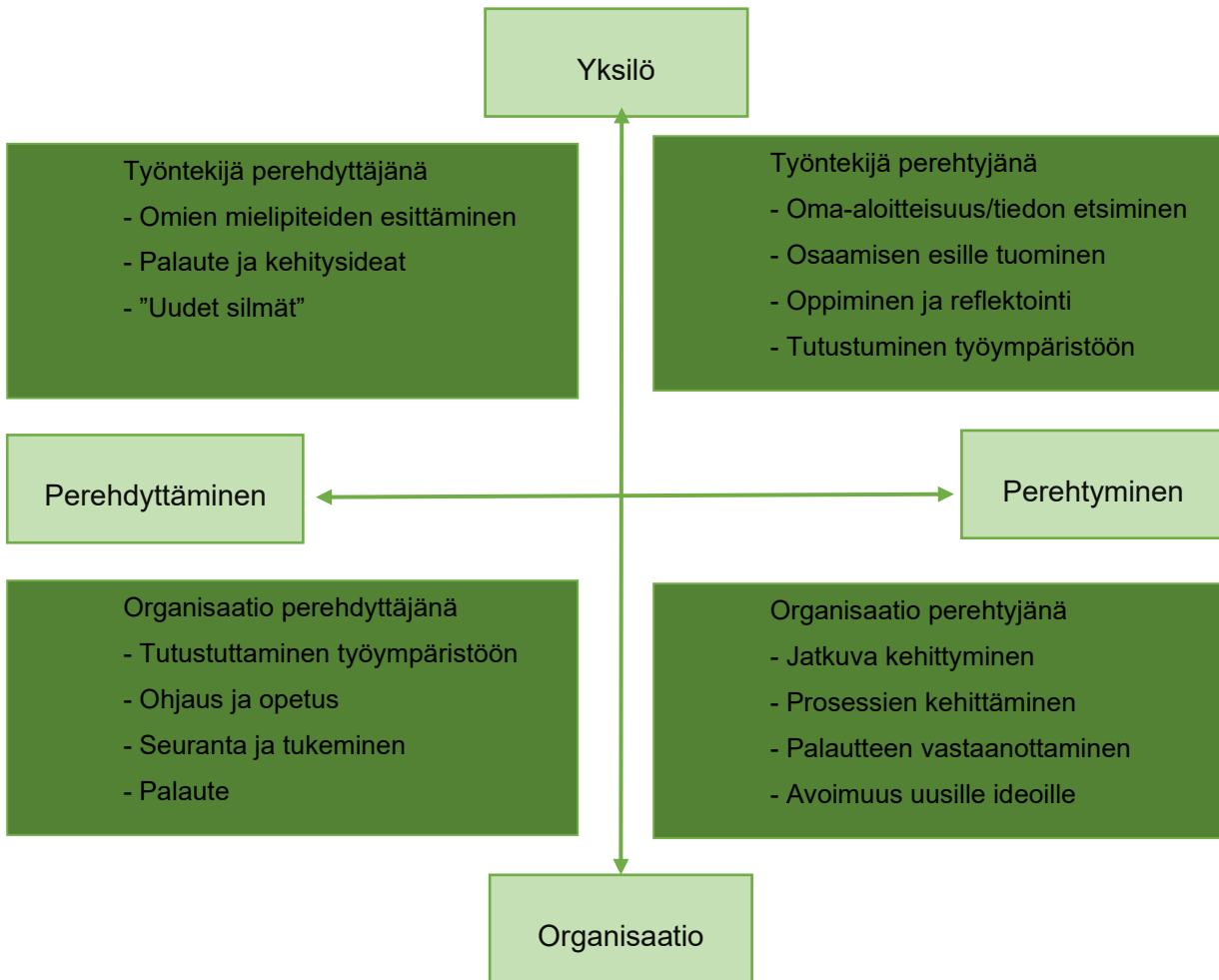
Perehdytys on elintärkeä niin työntekijälle, kuin yritykselle, sillä onnistunut ja toimiva perehdytys on yrityksen osaavan henkilöstön kulmakivi. Onnistuneen perehdytyksen tuloksena työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi yrityksessä sekä varmaksi omassa työtehtävässään. Perehdytys voi parhaimmillaan vaikuttaa työnantajamielikuvaan positiivisesti ja antaa yritykselle loistavan kilpailuedun, mutta se on myös yksi yritysten kalleimmista prosesseista. (Eklund 2018, 25.) Vaikka kustannukset voivat kasvaa suuriksi, on yrityksen henkilöstön sitoutumisen ja onnistumisen kannalta tärkeää, että yritys on valmis tähän.

Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys on uudessa tehtävässä aloittavalle ensikosketus yritykseen, sen kulttuuriin. Perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen taso antaa työntekijälle myös mielikuvan siitä, kuinka paljon yritys on ollut valmis panostamaan juuri häneen uuden työtehtävän alkaessa – kuinka paljon aikaa ja resursseja työntekijään ollaan valmiita laittamaan. Hyvin valmisteltu, suunniteltu ja toteutettu perehdytys antaa siis aloittavalle työntekijälle tunteen siitä, että hän on tärkeä ja haluttu osa organisaatiota, jonka perehdyttämiseen ollaan valmiita panostamaan.

Perehdytys mielletään usein yksisuuntaisena prosessina, jossa työntekijä on vastaanottamassa yrityksen erilaisia ohjeita ja käytäntöjä. Perinteinen näkemys on se, että yritys kertoo millaisia odotuksia ja tavoitteita sillä on työntekijälle ja työntekijä toimii ikään kuin kuunteluoppilana. (Eklund 2018, 39.) Usein perehdytykseen tulevilla työntekijöillä voikin olla ennakkokäsityksiä siitä, kuinka tuleva perehdytys toteutetaan ja oletusarvona voi olla luokkahuonemainen tilaisuus, jossa perehdyttävän ainoa tehtävä on kuunnella ja sisäistää informaatiota yrityksen käytännöistä, säännöistä ja siitä, mitä työtehtävän onnistunut suorittaminen aloittavalta työntekijältä vaatii.

Nykypäivän perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon myös aloittavan työntekijän rooli perehdyttäjänä. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että perehdytettävältä odotetaan oma-aloitteisuutta kertoa omia näkemyksiään, osallistua keskusteluun ja antaa yritykselle palautetta ja kehitysehdotuksia. Tämä mahdollistaa sen, että myös yritys voi toimia perehdyttäjänä ja saada palautetta jo perehdytyksen aikana. Tällainen kaksisuuntainen prosessi on molemmille osapuolille hyödyllinen, joka mahdollistaa kehittymisen pitkällä aikavälillä. (Eklund 2018, 39.) Vuorovaikutus aloittavan työntekijän ja yrityksen välillä on perehdytyksen aikana ja varsinkin sen alussa tärkeää. Vuorovaikutus mahdollistaa sen, että yritys saa tutustua uuteen henkilöön yksilönä ja osana yhteisöä, ja työntekijä kokee parhaassa tapauksessa arvostusta yrityksen puolelta ja kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja yrityksen tarinaa.

Eklund (2018, 39) on kuvannut perehdytyksen eri näkökulmia kirjassaan Niina Pitkäsen (2010) näkemyksen pohjalta alla olevan kuvan mukaisesti. Kuvasta on havaittavissa se, että kaksisuuntaisessa perehdytysprosessissa sekä aloittava työntekijä, että organisaatio toimivat niin perehdyttäjinä kuin perehdytettävinä. Samalla, kun organisaatiolta odotetaan selkeää opastusta, tukea ja työympäristöön tutustuttamista, myös aloittavalla työntekijällä on vastuu perehdyttämisen onnistumisesta. Yksilön oma-aloitteisuus, tiedon etsiminen sekä oma oppiminen ja sen reflektointi ovat tärkeitä tekijöitä siinä, että perehdytettävä työntekijä saisi perehdytyksestä mahdollisimman suuren hyödyn.



Kuva 2. Neljä näkökulmaa perehdytykseen (mukaiillen Eklund 2018, 39)

Kun prosessiin otetaan mukaan se näkökulma, että myös aloittava työntekijä toimii perehdyttäjänä, saadaan prosessiin uudenlaista näkökulmaa yksilön palautteen ja omien kokemusten sekä mielipiteiden kautta. Kun aloittavaa, perehdytysprosessia läpikäyvää, yksilöä pidetään perehdyttäjänä, antaa se mahdollisuuksia tutkia perehdyttävän yrityksen kehittämismahdollisuuksia. Yksilön palautteen perusteella uusille ideoille avoimella yrityksellä on mahdollisuus kehittää omia perehdytysprosessejaan entistä paremmiksi ja käyttäjäystävällisemmiksi. (Eklund 2018, 39.)

### 2.3 Lainsäädäntö perehdyttämisessä

Perehdyttäminen ei ole ainoastaan yritysten omien resurssien, halukkuuden ja menetelmien varassa, sillä myös työlainsäädännössä on asetettu vaatimuksia työhön perehdyttämiselle. Työturvallisuuslain (työturvallisuuslaki 23.8.2002/738) 14 §:ssä on kerrottu, että "työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä". Annina Eklund on myös teoksessaan viitannut kyseiseen lainsäädäntöön, ja maininnut, että yrityksen on myös lain puitteissa huolehdittava siitä, että työntekijä perehdytetään työhön, työpaikan olosuhteisiin sekä työssä

käytettäviin välineisiin suhteessa työntekijän ammatilliseen osaamiseen ja työkokemukseen (Eklund 2018, 26). Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että työntekijälle annetaan opastusta ja ohjausta työtehtävien tai toimintatapojen muuttuessa, ja että työntekijän ohjausta täydennetään aina tarpeen niin vaatiessa (Työturvallisuuslaki).

## 2.4 Perehdytysprosessin suunnittelu

Perehdytyksen prosessien suunnittelu on erittäin tärkeää, sillä uudelle työntekijälle perehdytys on tie yrityksen ymmärrykseen. Toki aloittavalla työntekijällä on olemassa jo jonkinlainen käsitys yrityksestä, jonka hän on hankkinut työnhakuprosessissa. Rekrytoinnin jälkeen aloittavan työntekijän on kuitenkin tärkeää päästä sisälle siihen, mitä hänen tuleva työtehtävänsä käsittää, mitkä ovat yrityksen käytännöt ja miten hänen tuleva työpanoksensa vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan ja esimerkiksi sen tarjoamiin palveluihin. Perehdytysprosessin avulla työntekijä on myös tietoinen siitä, minkälaisia odotuksia häneen kohdistuu, mutta parhaassa tilanteessa hän pääsee itse esittämään omia mielipiteitään ja odotuksiaan työtehtävänsä kohtaan, kysyä perehdyttäjiä kysymyksiä sekä syventämään vuorovaikutusta yrityksen ja työntekijän välillä. Kun yrityksellä on olemassa hyvin harkittu perehdytys suunnitelma, tulevien perehdyttäjien ei tarvitse joka kerta perehdytyksen tarpeen noustessa esiin miettiä uudestaan, mitä suunnitelmaan kuuluu, vaan hän voi muokata jo olemassa olevaa suunnitelmaa tarpeenmukaiseksi.

Perehdytysprosessien suunnittelu alkaa yleensä siitä, että yritys tunnistaa perehdytyksen tarpeen ja prosessien aikana huomioitavat yksityiskohdat. Suunnitelmaa laatiessa on hyvä miettiä vastauksia siihen, miksi perehdytystä tulisi järjestää, kuka on perehdytettävä henkilö, ketkä ovat vastuussa perehdytyksestä, missä perehdytys on tarkoitus järjestää ja minkälaiset menetelmät perehdytyksessä auttavat halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Perehdytyksen eri prosessien suunnittelussa on myös tärkeää ottaa huomioon yrityksen resurssit ja se, miten perehdytys saadaan onnistumaan kyseisessä organisaatiossa. On otettava huomioon mahdolliset aika- ja tilarajoitukset, perehdytettävien määrä, perehdytykseen käytettävä aika, taloudelliset aspektit sekä se, kuka tai ketkä ovat perehdytyksestä vastuussa. (Blanchard & Thacker 2013, 163–164.)

Prosessin suunnittelussa selkeys on tärkeää, ja prosessin vaiheet voi jakaa esimerkiksi kolmivaiheiseksi, jossa suunnittelun suuret linjaukset keskittyvät tarpeiden kartoittamiseen, toimeenpanoon ja arviointiin. Tarpeiden kartoittaminen keskittyy siihen, minkä vuoksi perehdytystä ollaan alun perin suunnittelemassa ja minkälaisiin tarpeisiin perehdytys yrityksessä vastaa. Toimeenpanovaiheen suunnittelussa taas on hyvä ottaa huomioon se, millä tavalla perehdytys toteutetaan, jotta se vastaa sekä aloittavan työntekijän, että perehdyttäjien ja yrityksen tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Perehdytystä ja sen prosessien eri vaihteita on myös hyvä olla valmis arvioimaan, sillä arviointi auttaa yritystä kartoittamaan sitä, kuinka tehokasta perehdytys on, ja miten sitä voi

tulevaisuudessa kehittää. (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy 2016, 269.) Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi luo turvaa työntekijöille ja antaa varmuutta siitä, että perehdytys on suunniteltu vastaamaan työntekijöiden tarpeita. Hyvin suunniteltu prosessi saa aikaan luottamusta aloittavien työntekijöiden suhteessa yritykseen, kun he tietävät saavansa kunnollisen, hyvin suunnitellun perehdytyksen, jonka avulla he pystyvät saavuttamaan tavoitteensa uudessa työtehtävässään.

Yhtenäiset perehdytysprosessit ovat yrityksessä tärkeitä, sillä ne tarjoavat perehdyttäjille selkeän mallin, työkaluja sekä tukea perehdyttämiseen. Yhtenäiset prosessit ovat myös hyvä mittari perehdytyksen tavoitteista ja antavat organisaatiolle käsityksen siitä, mitä perehdytyksellä tavoitellaan, kun uuden työntekijän perehdytystä suunnitellaan. Perehdytyksen suunnittelussa on otettava huomioon se, että se on yhdenmukainen jokaiselle aloittavalle työntekijälle, mutta samalla prosessissa on otettava huomioon aloittava työntekijä yksilönä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193–194.) Uuden työntekijän perehdytys on myös perehdyttäjille tärkeä hetki, sillä perehdytyksen onnistuminen vaikuttaa työntekijän valmistautumiseen omaan työhönsä. Hyvin suunniteltu perehdytys varmistaa sen, että perehdyttämisen laatu pysyy samana tehtävästä ja roolista riippumatta.

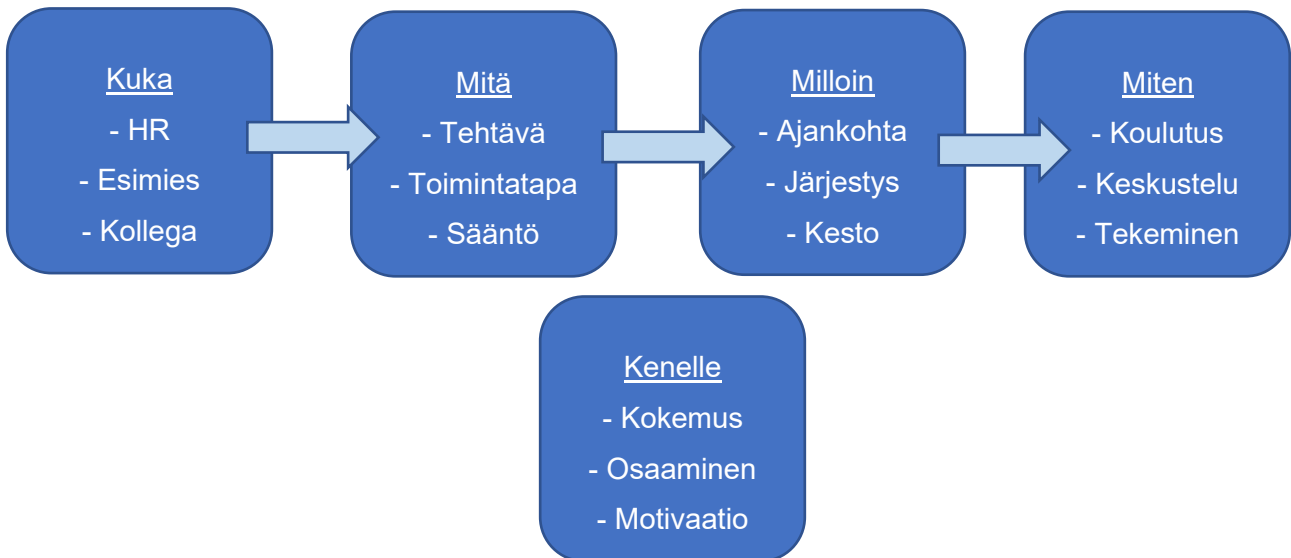
Prosessien suunnittelun tehtävänä on tarjota niin uudelle työntekijälle, kuin perehdyttäjälle yhteinen työkalu, jonka avulla päästään haluttuun tavoitteeseen. Suunnitelmaa kehiteltäessä on tärkeää miettiä mikä määrittää onnistuneen perehdytyksen ja minkälainen prosessi tukee haluttua lopputulosta kyseessä olevan yrityksen näkökulmasta ja mitä perehdytyksen läpikäynyt työntekijä ajattelee prosessista ja sen toteutuksesta. (Eklund 2018, 73–74.)

Perehdytys onkin usein työsuhteen tärkein koulutus, jossa perehdytettävälle annetaan tarvittavat tiedot ja taidot työssä suoriutumiseen sekä työyhteisössä toimimiseen. Kun perehdytys on hyvin suunniteltu, uudelle työntekijälle mahdollistetaan sujuva työn aloitus, sekä pitkällä tähtäimellä parannetaan yrityksen tuottavuutta ja vältetään mahdollisia konflikteja tulevaisuudessa, kun molemmilla osapuolilla on selkeä käsitys siitä, mitä perehdytyksellä toivotaan saavutettavan. (Pellinen 27.8.2019.)

Kun perehdytyksen tavoitteet yrityksessä on määritelty, voidaan paremmin kiinnittää huomiota siihen, minkälainen perehdytysprosessi tukee sekä työntekijää, että yritystä. Yrityksellä on hyvä olla yksi yhteinen suunnitelma perehdytysprosessille, mutta voi olla myös hyödyllistä miettiä, onko prosessille olemassa erilaisia tarpeita yrityksen eri rooleihin tuleville työntekijöille. Yleisesti perehdytysprosessin suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon mitä asioita perehdytys sisältää, perehdyttäjien vastualueet sekä perehdytyksen aikatauluttaminen. (Eklund 2018, 76.)

Eklund (2018, 76) on esittänyt teoksessaan erilaisia näkökulmia, joita perehdytyksen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää määritellä se, mitä halutaan

perehdyttää, milloin ja miten perehdytys toteutetaan sekä se, kuka perehdytyksen toteuttaa. Keskeistä on myös se, kenelle perehdytys on suunniteltu. Yrityksen olisi hyvä luoda yhtenäinen suunnitelma, jota voi tarpeen vaatiessa muokata eri roolien ja työtehtävien mukaan. Alla olevassa kuvassa tämän voi nähdä prosessikaaviona.



Kuva 3. Perehdytyksen suunnittelun eri näkökulmat (mukaillen Eklund 2018, 76)

Perehdytyksen sisältöä on yllä olevassa kuvassa kuvattu selkiyttämään sitä, mitä asioita perehdytyksen aikana käydään läpi. Sisältö voi koskea joko kyseessä olevaa työtehtävää, yrityksen käytäntöjä ja toimintatapoja tai työhön liittyviä sääntöjä ja säädöksiä. Tässä vaiheessa käydään käytännössä läpi kaikki ne asiat, jotka perehdytettävän tulee tietää työtehtävässä onnistuakseen.

Suunnitelmaan on tärkeää kirjata kaikki ne asiat, jotka perehdytettävän tulee saada tietoonsa perehdytyksen aikana. (Eklund 2018, 77.) Yrityksen yleiseen perehdytysuunnitelmaan olisi hyvä merkitä yrityksen keskeiset arvot, liiketoiminnan tarkoitus, yrityksen yleiset käytännöt ja tavoitteet. Mikäli se on yrityksen perehdytykselle olennaista, hyvin etukäteen tehtyä yleistä perehdytysuunnitelmaa voi helposti muokata tehtävä- ja roolikohtaiseksi.

Suunnitelmaa tehtäessä on hyvä muistaa se, että niin perehdytettävät, kuin perehdyttäjät ovat yksilöitä, jolloin asioiden sisäistämiseen voi mennä eri aika, kuin mitä oli suunniteltu. Perehdytyksen keston arviointi on tärkeää yrityksen liiketoiminnan kannalta, sillä se vie resursseja ja vaatii aikaa sekä perehdyttäjiltä, että perehdytettäviltä. On hyvä miettiä, milloin työsuhteen solmimisen jälkeen perehdytys aloitetaan, voiko perehdytettävä opiskella itsenäisesti jotain asioita jo ennen ensimmäistä varsinaista työpäivää ja kuinka kauan perehdytys aloittavan työntekijän kohdalla kestää. Perehdytyksen ajankohtaa suunniteltaessa on myös tärkeää miettiä missä järjestyksessä perehdytyksen eri osa-alueita käydään läpi, ja kuinka kauan eri vaiheet kestävät. On tärkeää selvittää mikä

järjestys perehdyttämisessä tukee parhaiten perehdytettävän oppimista ja miten tehtävien sisältö mahdollisesti vaikuttaa perehdytyksen suositeltuun järjestykseen. Tämän takia perehdytyksen aikana on hyvä pitää kirjaa siitä, miten perehdytyksen aikataulutus on onnistunut ja tarvitseeko sitä mieltä uudestaan. Vaikka suunniteltu perehdytysjärjestys tai -ajankohta eivät toteutuisikaan, on alkuperäiseen suunnitelmaan mahdollista palata ja mieltä, miten sitä voi mahdollisesti tulevaisuudessa kehittää vastaamaan paremmin läpikäytävien asioiden kestoja. (Eklund 2018, 78.)

Perehdytysprosessin suunnittelun yksi tärkeimpiä mietittäviä asioita on se, kenelle perehdytystä suunnitellaan. Joustavuus on perehdytystä suunniteltaessa tärkeää, sillä jokainen perehdytys ja perehdytettävä on erilainen. Jokaisella perehdytykseen osallistuvalla uudella työntekijällä on yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat perehdytykseen. Myös perehdytettävien aikaisempi kokemus ja motivaatio luovat perustaa sille, miten perehdytystä voidaan tarvittaessa yksilöllistää. (Eklund 2018, 79.) Esimerkiksi yrityksen sisällä tehtävää vaihtavalle työntekijälle ei tarvitse välttämättä käydä läpi yritykseen liittyviä perusasioita, vaan perehdytys voi keskittyä enemmän uuteen työtehtävään. Ensimmäiseen työpaikkaan tulevan perehdytyksessä taas olisi hyvä ottaa huomioon, että perehdytys voi vaatia enemmän aikaa ja resursseja perehdyttäjiltä. Yleisen perehdytysuunnitelman lisäksi ennen jokaista erillistä perehdytystä on tärkeää mieltä mitä työtehtävää varten perehdytystä ollaan järjestämässä, ja ketkä ovat perehdytykseen osallistuvat osapuolet. Myös perehdyttäjien aikataulu ja taidot voivat vaikuttaa perehdytykseen.

Hyvin suunniteltu perehdytys ja prosessit ovat tärkeitä yritykselle resurssien, ajanhallinnan ja perehdytyksen onnistumisen kannalta. Yleinen suunnitelma perehdytykselle toimii ikään kuin prosessin punaisena lankana, jota voidaan aina tarpeen vaatiessa muokata perehdytettävän, perehdyttäjien, aikataulun, aikaisemman osaamisen, motivaation ja työtehtävien mukaan. Tällöin perehdytyksestä saadaan muokattua yksilöllinen, mutta pidetään myös huoli siitä, että perehdytyksen lähtökohdat ja yleiset perehdytettävät asiat olisivat jokaiselle perehdytettävälle samat, jolloin maksimoidaan perehdytyksen onnistumisen mahdollisuudet molempien osapuolten kohdalla sekä varmistetaan perehdytyksen tasavertaisuus jokaiselle uudelle työntekijälle.



### 3 Empiirisen osion toteuttaminen

Työn toiminnallinen vaihe alkoi yhteydenotolla mahdollisiin haastateltaviin maaliskuun alussa. Alkuperäinen suunnitelma kuudesta haastateltavasta toteutui ja haastattelut pidettiin maaliskuun aikana. Haastateltaviksi valikoitui kolme asiantuntijaa, kaksi myyntihenkilöä sekä yksi yrityksen edustaja. Yrityksen edustajaksi valikoitui jo kauan yrityksessä työskennellyt henkilö, jolla on pitkä kokemus perehdytyksestä kyseisessä yrityksessä. Muut haastateltavat ovat yrityksessä suhteellisen uusia työntekijöitä, viisi heistä on ollut tehtävässään alle puoli vuotta, yksi kymmenen kulkautta. Oli tärkeää, että haastateltavilla oli oma perehdytys vielä tuoreessa muistissa, sillä yhtenä työn tavoitteena oli kartoittaa nykyisten perehdytysprosessien lähtötilannetta ja saada tuoreita näkökulmia siitä, miten näitä prosesseja voisi kehittää.

Työn tavoitteiden saavuttamiseksi oli tärkeää, että haastateltavat edustivat yrityksen eri rooleja, asiantuntijoita ja myyntihenkilöitä, sillä oli tärkeää saada eri rooleissa työskentelevien näkökulmia nykyisistä prosesseista, ja saada tietoa siitä, vaikuttaako työntekijän rooli siihen, mitä perehdytykseltä odotetaan ja miten sitä toivotaan kehitettävän. Vastikään perehdytyksen läpikäyneiden työntekijöiden lisäksi halusin myös yrityksessä jo pidempään työskennelleen, kokeneen perehdyttäjän näkökulmia perehdytysprosesseista, sillä hänen haastattelustaan sai tietoa siitä, mitä perehdyttäjät kaipaivat perehdytykseen ja prosessien selkiyttämiseen liittyen lisää.

#### 3.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli Yritys X:n perehdyttämisen prosessien lähtötilanteen analysointi sekä mahdollisten kehityskohteiden selvittäminen yrityksen HR-johdon käyttöön perehdytysprosesseja suunniteltaessa. Tavoitteet tutkimukselle suunniteltiin yhdessä yrityksen HR-johdon kanssa, sillä perehdytysprosessien kehittäminen on yritykselle tällä hetkellä erittäin tärkeää ja ajankohdasta. Työn tavoitteena oli luoda pohja yrityksen johdolle, minkä perusteella yritys voi tulevaisuudessa kehittää perehdytysprosessejaan sekä selkiyttää jo olemassa olevia prosesseja. Yrityksen tämänhetkiset perehdytysprosessit ovat toimineet yrityksen ollessa vielä suhteellisen pieni, jolloin tietoa on voitu jakaa perehdyttäjien kesken ja prosesseja kehittää suullisesti jokaisen perehdytyksen kohdalla. Yrityksen kasvaessa on kuitenkin huomattu, että paremmin organisoiduille prosesseille, jotka olisivat helpommin kaikkien saatavilla, on kysyntää. Perehdytettävän henkilöstön määrän lisääntyessä yritykselle on tärkeää, että prosesseja kehitettäisiin sekä perehdyttäjien, että perehdytettävien näkökulmasta sujuvimiksi, yhtenäisemmiksi, ja paremmin strukturoiduiksi.

Perehdytysprosessien kehittäminen kohdistuisi työn valmistumisen jälkeen nimenomaan uusien, asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden perehdytykseen, minkä vuoksi rajasin työssani uusiksi työntekijöiksi alle puoli vuotta yrityksessä olleisiin, tai juuri yritykseen tulleisiin työntekijöihin,

joille perehdytys on ajankohtainen. Tutkimuksen tuloksia ja haastatteluista esiin nousseita kehityskohteita perehdytyksessä on tarkoitus käydä läpi yrityksen HR-johdon kanssa, minkä jälkeen tuloksia voidaan hyödyntää asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden perehdytyksen kehittämisessä. Tavoitteena on kehittää yritykselle selkeä perehdyttämisen malli, jota jokainen perehdyttäjä voisi tulevaisuudessa käyttää uuden työntekijän perehdytyksessä. Uusi malli perehdyttämiseksi tarkoittaisi sen, että perehdytys olisi kaikille sama, jolloin uusilla työntekijöillä olisi yrityksen näkökulmasta samat lähtökohdat rooleista ja työkokemuksesta riippumatta. Näin saataisiin myös varmistettua se, että jokaisen työntekijän kanssa käytäisiin varmasti läpi kaikki yrityksen perehdytykselle olennainen, ja prosessia ja perehdytyksen onnistumista voitaisiin myös paremmin seurata.

### **3.2 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät**

Tutkimuksessa käytin aineiston keruuseen olemassa olevaa kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta, ja puolistrukturoituja haastatteluja. Opinnäytetyötä varten haastattelin kuutta yrityksen henkilöstön edustajaa yrityksen eri rooleista. Haastattelut toteutettiin joko kasvokkain haastateltavien kanssa tai Teams-puheluiden välityksellä maaliskuun huhtikuun aikana. Valitsin menetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun sen suoman vapauden takia, jolloin keskustelunomainen haastattelutilanne olisi luonteva ja tunnelma haastateltavan ja haastattelijan kesken mahdollisimman vapautunut. Haastattelun tuloksia varten oli myös tärkeää, että haastateltavalle voitiin esittää tarkentavia kysymyksiä ja se, että haastattelutilannetta pystyi muokkaamaan tilanteen mukaan, jolloin tiettyihin aiheisiin ja kysymyksiin voitiin palata tarpeen niin vaatiessa. Käytin puolistrukturoitua haastattelua myös sen takia, että tutkimuksen kohteena oli ennalta määritellyjä tutkimuskysymyksiä yrityksen perehdytysprosesseja koskien, joita pystytään tulevaisuudessa kehittämään haastatteluista saatujen vastauksien perusteella.

Haastatteluissa esitin kaikille haastateltaville samat kysymykset koskien perehdytysprosessien nykytilannetta, mutta halusin avoimilla kysymyksillä mahdollisuuden subjektiivisiin näkökulmiin prosessien kehittämiskohteista, jotta työn tuloksissa voisi hyödyntää eri henkilöiden ja eri rooleissa työskentelevien näkökulmia. Yrityksen edustajalle esitin myös samasta haastattelurungosta muokattuja kysymyksiä, jotka oli muokattu vastaamaan perehdyttäjän kokemuksiin perehdytysprosesseista. Haastattelin yrityksen edustajaa muiden haastateltavien lisäksi saadakseni tietoa myös perehdyttäjän näkemyksistä siitä, mitä yrityksen johdon olisi hyvä tietää nykyiseen perehdyttämiseen liittyen ja miten nykyisiä perehdytysprosesseja tulisi kehittää nimenomaan perehdyttäjän näkökulmasta.

### 3.3 Teoriaa puolistrukturoidusta haastattelusta

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruun menetelmiä ja erityisesti vapaamuotoisten ja strukturoimattomien haastattelujen käyttö on lisääntynyt. Haastattelun joustavan luonteen vuoksi se sopii moniin erilaisiin tutkimuksiin ja antaa tilaa vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa, jolloin haastattelutilannetta pystyy muokkaamaan haastateltavan ja tilanteen mukaan. Haastattelussa on myös mahdollisuus saada selville vastausten takana olevia motiiveja sekä ottaa huomioon myös ei-kielelliset viestit, joita haastateltava antaa tutkimuksen aikana. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan kerätä tietoa aiheesta, jota on tutkittu vain vähän ja joiden vastauksia on vaikea tietää etukäteen. Haastattelun avulla pyritään luomaan merkityksiä tutkittavasta aiheesta ja selvittämään haastateltavan vastauksien suhdetta laajempaan kontekstiin, jolloin vastausten merkityksiä voidaan selventää lisäkysymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.)

Puolistrukturoitu haastattelu on rakennettu sekä suljettujen että avointen kysymysten mukaan, jolloin voidaan kerätä sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia tuloksia samassa haastattelussa. Kysymykset puolistrukturoidussa haastattelussa voivat olla valmiiksi muotoiltuja pää- ja alakysymyksiä sekä sisältää tarkentavia kysymyksiä, jotka kuitenkin yleensä muokkautuvat haastattelun edetessä. Puolistrukturoitu haastattelu on luonteeltaan enemmän keskustelunomaista, minkä vuoksi sitä on helppo muokata tilanteen ja haastateltavan mukaan ja haastattelu voidaan aloittaa yleisimmillä kysymyksillä aiheesta, ennen vastausten ja aihealueiden syvempien merkitysten tarkastelua. (Flick 2022, 170.)

Strukturoidun haastattelun tapaan, myös puolistrukturoidussa haastattelussa on ennalta valmisteltuja kysymyksiä, jotka toimivat ikään kuin ohjenuorana haastattelun edetessä. Kysymyspatteristoa ei tarvitse haastattelussa seurata niin tarkasti kuin strukturoidussa haastattelussa, vaan kysymysten järjestystä ja kysymyksiä ja niiden sanoitusta voi muokata haastattelun aikana keskustelun suunnan ja haastateltavan vastausten mukaan. Puolistrukturoidun haastattelun tavoitteena on ymmärtää haastateltavan omia näkemyksiä aiheesta ja saada vastauksista yleisen näkemyksen sijaan henkilökohtaisempaa tietoa haastateltavan ajatuksista kyseessä olevasta aiheesta, jolloin haastattelutilanteesta saadaan dialogi tarkkaan rajattujen kysymysten ja vastausten sijaan. (Flick 2022, 174.)

Käytin omassa tutkimuksessani puolistrukturoitua haastattelua sen takia, että halusin tehdä haastattelutilanteesta keskustelunomaisen, jolloin tilanteesta saatiin sekä haastattelijan että haastateltavan kannalta rennompia, ja haastattelun aikana pystyin esittämään täsmäntäviä kysymyksiä haastateltavalle. Minulle oli myös tärkeää, että haastateltava pystyi pyytämään minulta tarkennusta kysymyksistä ja palaamaan edellisiin kysymyksiin muistaessaan jotain, josta olimme jo keskustelleet.

Haastattelutilanteissa oli myös hyvää se, että haastateltava pystyi puhumaan vapaasti kyseessä olevasta aiheesta, kun kysymykset olivat avoimia. Näin haastateltavat pystyivät lisäämään ja täydentämään vastauksiaan koko haastattelun ajan. Käytin sekä valmiiksi muotoiltuja suljettuja kysymyksiä, joilla pyrin keräämään hieman dataa kaikkien haastateltavien kysymysten pohjalta numeroasteikolla esimerkiksi haastateltavien mielipiteistä tiettyjen perehdytettävien aiheiden riittävästä, sekä avoimia kysymyksiä haastateltavien omista kokemuksista perehdytyksestä, joiden pohjalta pystyimme keskustelemaan aiheesta ja tietyistä kysymyksistä enemmän. Huomasin tämän lähestymistavan toimineen hyvin, sillä sain kysymyksistä paljon laajempia vastauksia, kuin mitä olin alun perin osannut odottaa.

## 4 Yrityksen nykytilanteen kuvaus

Tässä luvussa käyn läpi yrityksen nykyisiä perehdytysprosesseja ja sitä, minkälainen perehdytys yrityksessä aloittaville on tarjolla tällä hetkellä. Nykytilanteen kartoittamista varten olen keskustellut yrityksen johdon kanssa sekä perehtynyt nykyisiin perehdytysmateriaaleihin, joita yrityksessä on tällä hetkellä käytössä. Yrityksellä on olemassa konsernitasolla yhteiset ohjeistukset ja linjaukset perehdytykselle, minkä lisäksi jokainen maa, jossa yritys toimii, on voinut muokata perehdytysprosessejaan sen maan tarpeisiin sopiviksi. Suomessa yrityksen nykyiset perehdytyskäytännöt on suunniteltu henkilöstöhallinnon ja johdon yhteistyöllä. Yrityksellä on käytössä tällä hetkellä joitain perehdytysprosesseja ja perehdytysopas, joka on ollut käytössä yrityksessä muutaman vuoden.

Yrityksen henkilöstön määrän kasvaessa, on huomattu, että sekä prosesseja että perehdytysopasta olisi tarve kehittää niin, että niitä voisi hyödyntää yrityksessä laajemmin. Haastattelujen aikana selvisi, että jotkin perehdyttäjät käyttävät kyseistä opasta ja toiset eivät, jolloin oppaassa määriteltujen asioiden käsittelyä ja perehdytyksen onnistumista on hankala seurata. Yrityksen, ja etenkin perehdyttäjien näkökulmasta olisi tärkeää, että perehdytysopasta päivitetäisiin niin, että se olisi osa jokaisen uuden työntekijän perehdytystä ja näin ollen käytössä laajemmin, kuin mitä se tällä hetkellä on. Olisi tärkeää, että opas olisi käytössä kaikilla perehdyttäjillä, jolloin perehdytyksen tasalaatuisuus ja yhtenäisyys perehdyttäjistä riippumatta voitaisiin varmistaa.

Yrityksen kasvaessa on tärkeää, että prosesseja aletaan tarkastelemaan ja kehittämään edelleen, jotta perehdytyksen laatu sekä se, että jokainen työntekijä kävisi läpi saman perehdytyksen, voitaisiin varmistaa. Uusien työntekijöiden määrän lisääntyessä olisi myös tärkeää, että perehdytysprosessien aikataulutuksen ja resurssien suunnittelua ja kehittämistä painotettaisiin, jotta perehdytys olisi sekä yritykselle, että aloittaville työntekijöille järkevästi suunniteltu. Käytössä olevat prosessit vaativat ennen kaikkea päivittämistä ja yhtenäistämistä, mihin tämän työn lopputuloksia voidaan hyödyntää yrityksen HR-johdon kanssa työn valmistuttua.

### 4.1 Perehdytys tutkittavassa yrityksessä

Perehdytys on tutkittavassa yrityksessä toteutettu henkilöstöhallinnon ja johdon yhteistyönä. Yrityksellä on olemassa käytäntöjä sille, miten perehdytystä suunnitellaan ja miten sitä toteutetaan, sekä perehdytysopas, jota perehdyttäjät voivat käyttää tukena perehdytyksen aikana. Perehdytysprosessit ovat toimineet yrityksessä tähän mennessä aloittavien työntekijöiden määrän ollessa kohtuullinen, mutta yrityksen kasvaessa on huomattu tarve yhtenäisemmille ja selkeämmille prosesseille, jotka auttaisivat sekä perehdyttäjiä että perehdytettäviä perehdytysprosessin aikana.

Tällä hetkellä uuden asiakasrajapinnassa työskentelevän työntekijän perehdyttäjänä toimii työntekijän esihenkilö, joka on enimmäkseen vastuussa aloittavan työntekijän perehdytyksestä olemassa olevien linjausten ja perehdytysoppaan pohjalta. Perehdytysopas vaatii myös päivittämistä yrityksen henkilöstön kasvaessa, joten yksi tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeisistä tavoitteista olisikin perehdytysoppaan päivittäminen haastattelujen pohjalta saatujen tulosten perusteella niin, että se olisi enemmän linjassa yrityksen nykyisten perehdytystarpeiden kanssa ja niin, että perehdyttävät esihenkilöt voisivat tukeutua perehdytysoppaaseen perehdytyksen noustessa ajankohtaiseksi.

## 4.2 Perehdytys ennen töiden alkua

Kjelin ja Kuusisto (2003, 73) ovat teoksessaan maininneet, että ”rekrytointi- ja perehdyttämisprosessia kannattaa tarkastella yhtenäisenä ja osin limittäisenä tapahtumasarjana”. Jo rekrytoinnissa luodaan pohjaa perehtymiselle selvittämällä hakijalle jo prosessin alkuvaiheessa, mitä mahdollinen tuleva työ pitää sisällään, minkälainen yrityskulttuuri organisaatiossa on ja mitä odotuksia niin yrityksellä kuin hakijalla on tulevaa työtehtävää kohtaan. Myös tutkittavassa yrityksessä perehtyminen alkaa usein jo työhaastattelussa, sillä haastattelutilanteessa käydään läpi kattavasti haettavan roolin työtehtävää, onnistumisedellytyksiä ja keskustellaan yrityksen liiketoiminnasta, sen tavoitteista ja siitä, miten yrityksen eri roolit nivoutuvat yhteen onnistumisen takaamiseksi. Tämä mahdollistaa jo haastatteluvaiheessa sen, että hakija ymmärtää minkälaiseen yritykseen hän on hakemassa, mitä hänen työtehtäviinsä todellisuudessa kuuluu ja mitkä ovat sekä hakijan että yrityksen odotukset ja toiveet tulevaisuudelle.

Työsuhteen solmimisen jälkeen alkaa varsinainen perehdytys, ensin aloittavan työntekijän itsenäisellä työskentelyllä, ja sen jälkeen yhdessä yrityksen perehdyttäjien kanssa. Yritys X:llä on käytössään sisäinen alusta, johon on koottu erilaisia ja erityyppisiä moduuleja, jotka ovat joko yhteisiä koko yritykselle, tai roolikohtaisesti muokattuja, antaen eri rooleissa aloittaville syvemmän käsityksen heidän työtehtävistään. Ensimmäiset, alustavat perehdytyksen moduulit, joissa käydään läpi yrityksen arvoja, liiketoimintaa ja tavoitteita, ovat kaikille samat rooleista riippumatta. Nämä ensimmäiset, työhön ja yritykseen orientoivat moduulit olisi tarkoitus suorittaa kahden kuukauden sisällä työsuhteen alkamisesta, jotta työntekijällä olisi jo kattava mielikuva yrityksestä, sen eri rooleista ja omasta työtehtävästään ennen työn ohella alkavaa perehdytystä.

Johanna Pellinen on blogissaan tuonut esille verkkoperehdytyksen tärkeyden perehdyttämisen aikatauluttamisen, sekä perehtymisen itsenäisen suorittamisen kannalta. Hän korostaa sitä, että tarjoamalla verkkoperehdytyksen kaikille työntekijöille, voidaan varmistaa perehdytyksen tasavertaisuus sekä se, että perehdytettävä voi suorittaa koulutuksia itsenäisesti. Näin säästetään myös

perehdyttäjien aikaa ja saadaan raportteja siitä, kuinka perehdytys etenee ja varmistetaan, että koulutukset suoritetaan suunnitellusti ennen työn varsinaista aloitusta. (Pellinen 27.8.2019.)

### **4.3 Perehdytys ensimmäisten viikkojen aikana**

Ennen töiden varsinaista alkua tarjottavien verkkokoulutusten lisäksi yrityksellä on olemassa intranetissään paljon tietoa yrityksen eri osa-alueisiin, työtehtäviin ja lisäkoulutukseen liittyen. Perehdytettäviä kannustetaan käymään läpi itsenäisesti intranetin sisältöä, sillä myös näin he pääsevät tutustumaan yrityksen liiketoimintaan, organisaation eri rooleihin ja henkilöihin sekä tarvittaviin työkaluihin työnsä tueksi. Intranetistä löytyy myös linkkejä lisäkoulutuksiin sekä alustaan, jossa jo edellä mainittuja moduuleita pääsee tekemään osana henkilöstön jatkuvaa verkkokoulutusta. Kaikille samat moduulit verkkokoulutuksessa liittyvät nimenomaan perehdytyksen aloittamiseen, yrityksen arvoihin ja liiketoimintaan tutustumiseen, mutta alustalle on myös koottu kattava valikoima työtehtävä- ja roolikohtaisia koulutusmoduuleita, joita henkilöstö voi suorittaa koko työsuhteensa aikana. Perehdytyksen alkaessa onkin tärkeää kertoa työntekijälle, mistä hän näitä moduuleita löytää ja kuinka alustaa voi käyttää jatkuvaan oppimiseen myös aktiivisen perehdytysvaiheen jälkeen.

Kun uusi työntekijä on mahdollisuuksien mukaan tehnyt itsenäisiä verkkokoulutuksia yrityksen tarjoamalla alustalla, siirtyy hän asiakasrajapintaan perehtymään omiin työtehtäviinsä ja tulevaan tiimiinsä. Näissä yksilöllisissä koulutuksissa keskitytään työntekijän omiin työtehtäviin, kassa- ja asiakastietojärjestelmiin sekä tuotteisiin perehtymiseen. Asiantuntijatehtäviin tuleville työntekijöille järjestetään lisäksi heidän työtehtävissään käyttämien teknisten laitteiden ja varusteiden koulutuksia, joita tarvitaan onnistuneen palvelun tuottamisessa kuluttajille.

Tässä vaiheessa perehdytystä on tärkeää huomioida se, onko aloittavalla työntekijällä kokemusta kyseessä olevalta alalta, vai tuleeko hän kokonaan alan ulkopuolelta. Kokemus alasta helpottaa työntekijän perehdyttämistä siinä mielessä, että hän voi alkaa heti perehtymään omiin työtehtäviinsä, kun taas alan ulkopuolelta tuleva tarvitsee syvempää perehtymistä ja tukea alan tuotteisiin ja palveluihin tutustumisessa, ennen kuin hän pystyy kunnolla perehtymään toimipisteen työhön ja toimintatapoihin.

Perehdytystä suunniteltaessa on myös tärkeää ottaa huomioon se, onko kyseessä yksittäisen työntekijän vai esimerkiksi kokonaan uuden toimipisteen henkilöstön kouluttaminen. Perehdytystä voidaan muokata vastaamaan koulutuksen tarvetta sen mukaan, onko aloittava työntekijä tulossa ikään kuin valmiiseen tiimiin ainoana uutena vai onko toimipiste täysin uusi koko aloittavalle tiimille. Mikäli työntekijä on ainoa uusi valmiiseen tiimiin tuleva, perehdytys voi olla siinä mielessä helpompaa, että aloittava työntekijä pääsee mukaan toimipisteen valmiisiin toimintatapoihin ja vastuuta perehdyttämisestä voi jakaa kollegoiden välillä tasaisemmin. Mikäli kyseessä on täysin uuden

toimipisteen henkilöstön perehdyttäminen, on tärkeää ottaa huomioon se, että perehdytykseen kuuluu enemmän aikaa, jotta koko tiimille saadaan järjestettyä samanlainen perehdytys riippumatta siitä, missä toimipisteessä he harjoittelun aloittavat.

Aikataulujen ja resurssien puitteissa voi usein olla, että perehtyminen aloitetaan muussa pisteessä, kuin mihin työntekijä on rekrytoitu. Vaikka tässä tilanteessa työntekijä ei pääsekään heti tutustumaan omaan tiimiinsä ja esihenkilöönsä, mahdollistaa se myös perehdyttämisen monipuolisuuden eri perehdyttäjien opastuksessa. Tämä on myös hyvä tapa saada perehdytettävälle kontakteja oman tiimensä ulkopuolelta ja näin ollen tietoa ja taitoa työtehtäviin ja yrityksen toimintaan eri näkökulmista, kun hän pääsee näkemään myös muiden tiimien toimintatapoja arjessa ja työympäristössä. Perehdytettävälle on tärkeää saada erilaisia näkökulmia ja kokemuksia perehtymisen alkuvaiheessa, sillä työsuhteen ja perehdytyksen jatkuessa hän voi itsenäisesti peilata kokemuksiaan eri perehdyttäjien antamasta tiedosta ja voi myös oma-aloitteisesti osallistua perehdytykseen kyselymällä ja kommentoimalla jo oppimaansa siinä vaiheessa, kun hän lopulta siirtyy omaan toimipisteeseensä. Tämänkaltaisen perehtyminen avartaa aloittavan työntekijän näkökulmia, saatua tietoa toimintatavoista ja yrityksestä, sekä mahdollistaa integroitumisen eri verkostojen kanssa alusta alkaen.

#### **4.4 Lisäkoulutuksen mahdollisuus alustavan perehdytyksen jälkeen**

Alustavan perehdytyksen jälkeen työntekijöille tarjotaan yhteisiä koulutuksia, joihin kutsutaan aloittaneita työntekijöitä yhteisiin tilaisuuksiin. Tilaisuuksia järjestetään ympäri Suomen aloittaneiden työntekijöiden määrän ja toimipisteiden mukaan. Yhteisiä koulutuksia järjestetään uusille työntekijöille kahdesta kolmeen, työtehtävistä ja rooleista riippuen. Kun perehdytykset asiakasrajapinnassa työntekijöiden omissa työpisteissä on tarkoitettu työssä oppimiseen, työ- ja toimintatapojen sisäistämiseen toimipisteissä ja omaan tiimiin tutustumiseen ja integraatioon, nämä yhteisesti järjestetyt koulutukset on tarkoitettu yrityksen yleisiin toimintatapoihin ja liiketoimintaan, arvoihin ja työsuhteasioihin perehtymiseen. Koulutukset sisältävät muun muassa myyntikoulutusta ja asiantuntijakoulutusta sekä yrityksen omiin toimintatapoihin liittyviä koulutuksia.

Kaikki aloittaneet työntekijät, työtehtävästään riippumatta, käyvät läpi nämä yhteiset koulutukset, mutta myös erityisiä koulutuksia järjestetään asiantuntija- ja myyntihenkilöstön roolien kehittämiseksi ja heidän erilaisiin työtehtäviinsä liittyen. Koulutuksia järjestetään sekä verkossa että yhteisinä tilaisuuksina eri puolilla Suomea. Verkkokoulutukset mahdollistavat suuremman osallistujamäärän koulutukseen sekä sen, että koulutusta voidaan järjestää työpäivän aikana, kun taas yhteisillä koulutustilaisuuksilla mahdollistetaan verkostoituminen kollegoiden kanssa ympäri Suomen, mikä on myös tärkeää yrityksen henkilöstön yhteishengen ylläpitämisen sekä tiedon siirtämisen ja jakamisen kannalta. Yrityksellä on myös sekä sisäisiä, että ulkoisia kouluttajia, jotka kiertävät



toimipisteissä tai järjestävät omia verkkokoulutuksia eri yrityksen toimialaan liittyvistä aiheista, joissa he kouluttavat henkilöstöä ajankohtaisista asioista, jotka liittyvät muun muassa yrityksen toimintatapoihin ja uusiin konsepteihin liittyen. Nämä koulutukset voivat myös keskittyä jonkin tietyn aihealueen ajankohtaisiin muutoksiin esimerkiksi asiantuntijoiden työtehtävissä, jolloin on tärkeää saada sama koulutus järjestettyä mahdollisimman monelle asiantuntijalle mahdollisimman nopeasti. Lisäkoulutuksen tarjoaminen henkilöstölle on yritykselle tärkeää, ja myös tässä suhteessa yrityksen omat kouluttajat ovat todella tärkeässä roolissa.

Koulutuksissa aloittaneet työntekijät pääsevät tutustumaan yrityksen muuhun henkilöstöön oman toimialueensa ulkopuolelta, luomaan suhteita ja verkostoja muissa tiimeissä työskentelevän henkilöstön kanssa sekä tutustumaan yrityksen johtoon, yrityksen arvoihin ja yritykselle ominaisiin työskentelytapoihin ja menetelmiin. Nämä koulutukset ovat todella tärkeitä mahdollisuuksia niin aloittaville työntekijöille kuin yrityksen johdolle päästä luomaan vuorovaikutteista keskustelua eri aihealueista. Työntekijöille on tärkeää, että lisäkoulutusta on tarjolla jo pian työn aloittamisen jälkeen, tassaisin väliajoin ja se, että lisäkoulutuksen mahdollisuudet jatkuvat koko työsuhteen ajan.

## 5 Työn tulokset

Tässä luvussa esittelen haastattelujen perusteella koottuja tuloksia. Haastatteluissa nousi esiin paljon samoja asioita riippumatta siitä, olivatko haastateltavat olleet jo alalla, asiantuntijoita vai esimerkiksi alan ulkopuolelta tulleita myyntihenkilöitä. Esittelen haastateltavien näkökulmia perehdytysprosessien nykytilanteesta ja siitä, miten he toivoisivat näitä prosesseja kehitettävän tulevaisuudessa. Suurin osa haastatteluista toteutettiin kasvokkain haastateltavan kanssa ja kaksi haastattelua toteutettiin Teams-puhelun välityksellä haastateltavan ollessa eri kaupungissa. Haastateltavien työssäoloaika yrityksessä vaihteli asiantuntijoiden ja myyntihenkilöstön välillä alle puolesta vuodesta kymmeneen kuukauteen. Haastattelussa yritystä edustava perehdyttäjän roolissa haastateltu on työskennellyt yrityksessä jo useita vuosia. Haastattelut nauhoitettiin, minkä jälkeen ne litteroitiin, jotta haastateltavien vastauksia olisi helpompi verrata keskenään ja varmistaa se, ettei mitään tärkeää jäänyt huomaamatta vastauksista.

Haastattelujen analysoinnissa käytin analyysitapana teemoittelua. Teemoitetulla analyysitavalla tarkoitetaan sitä, että aineistosta kerätään piirteitä, jotka ovat yhteisiä monen haastateltavan kesken. Vastauksista saadut tulokset pohjautuvat myös usein aiheisiin, joiden on jo lähtötilanteessa oletettu nousevan esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Työn keskittyessä ennalta määriteltyyn aiheeseen, johon pyrittiin saamaan vastauksia monen eri haastateltavan henkilökohtaisista näkökulmista, teemapohjainen analysointitapa tuntui sopivimmalta. Lähtötilanteena työlle oli se, että yrityksen perehdytysprosesseissa on kehitettävää ja haastatteluista saaduista vastauksista ja esiin nousseista teemoista pystyi päättämään, että lähtötilanteen oletus prosessien kehittämistarpeesta oli oikea. Kysymysten koskiessa tiettyä aihealuetta ja kysymysten ollessa kaikille haastateltaville samat, oli vastauksista saatua aineistoa helppo lähteä purkamaan niin, että perehdytysprosessien kehittämiseen liittyviä teemoja pystyi yhdistelemään eri haastatteluista saatujen vastausten perusteella. Vastauksista, jotka nousivat useimmissa haastatteluissa esiin, pystyi päättämään, mitkä alueet ja teemat yrityksen perehdytysprosesseissa vaativat eniten kehittämistä ja mitkä alueet näiden prosessien kehittämisessä olivat haastateltaville tärkeitä ja mihin yrityksen tulisi keskittyä prosessien kehittämistä mietittäessä.

Analysointi alkoi jo haastattelutilanteessa sen perusteella, minkälaisia vastauksia haastatelluilta sain. Jo muutaman haastattelun jälkeen huomasin, että vastauksista nousivat esiin melko samantlaisia havaintoja työntekijöiden perehdytyskokemuksista, jolloin pystyin päättämään, että perehdytysprosessien kehittämisen tarve on olemassa. Haastatteluista oli myös huomattavissa se, että haastateltavan rooli asiantuntijana tai myyntihenkilönä sekä se, mikäli haastateltava oli tullut toimialan ulkopuolelta, vaikutti kokemuksiin perehdytyksen riittävydestä. Haastattelun nauhoittamisen avulla pystyin keskittymään haastattelutilanteessa myös ei-kielellisiin viesteihin, joita

haastatteluissa havaitsin. Litterointi taas oli hyödyllistä sen suhteen, että haastattelun aikana tekemiäni muistiinpanojen lisäksi pystyin haastattelun jälkeen palaamaan kerättyyn aineistoon ja siten tarkentamaan saatuja vastauksia ja niiden suhdetta sekä kysymyksiini että muiden haastateltavien vastauksiin.

Avointen kysymysten lisäksi, osaan kysymyksistä olin myös liittännyt asteikon (1–3), minkä avulla sain kerättyä myös kvantitatiivista dataa perehdytyksen arvioinnin ja tiettyjen aihealueiden osalta. Arviointiasteikko oli liitetty kysymyksiin esimerkiksi siitä, mikäli perehdytys vastasi työntekijän odotuksia, sekä perehdytyksen eri sisältöjen riittävyden arviointiin. Näitä kysymyksiä käytiin haastateltavan kanssa läpi lähtökohtaisesti keskustelemalla, minkä jälkeen pyysin heitä antamaan arvostuksen jokaisesta perehdytyksen arviointiin kuuluvan aihealueen sisällöstä vielä erikseen. Tällä menetelmällä sain jokaisesta kysymyksestä sekä laadullista dataa työntekijän henkilökohtaisesta näkökulmasta perehdytysprosesseihin liittyen, että numeraalista dataa, jota pystyin yhdistämään eri haastateltavien välillä sekä mittaamaan sitä, miten he kokivat perehdytyksen osa-alueiden onnistumisen.

Haastattelujen ilmapiiri pysyi jokaisen haastateltavan kohdalla avoimena, keskustelumaisena tilaisuutena, mikä oli tärkeää avointen ja rehellisten vastausten saamiseksi. Haastattelut olivat luonteeltaan rentoja keskusteluja, joissa päästiin syventymään tutkimuksen aiheeseen ja tilanne antoi myös mahdollisuuden molemminpuolisiin tarkentaviin lisäkysymyksiin ja pohdintaan. Haastattelujen aikana oli tärkeää, että haastateltavat puhuivat mahdollisimman paljon ja haastattelijan rooliksi jäi enimmäkseen kysymysten kysyminen ja kuunteleminen. Tämä toimi hyvin, sillä aineiston keruun kannalta oli tärkeää, että haastateltavat saivat vapaasti ja rehellisesti kertoa omista kokemuksistaan perehdytyksestä ja siitä, mitä he prosesseilta toivovat tulevaisuudessa.

## **5.1 Työn tulosten esittely**

Haastatteluista nousi esiin se, että suurimmalla osalla haastateltavista oli samanlainen käsitys ja kokemus perehdytysprosessien nykytilanteesta, ja monilla oli myös keskenään samanlaisia kehitysideoita prosessien parantamiseksi. Haastatteluista nousi esiin yrityksen eri rooleissa toimivien näkökulma perehdytykseen, mikä oli hieno huomata, sillä oletuksena oli se, että roolit vaikuttavat jollain tasolla siihen, mitä perehdytykseltä odotettiin. Eri rooleissa työskenteleviä haastatteleamalla sain myös hyviä kehitysehdotuksia siitä, miten perehdytystä voisi spesifioida enemmän roolikohtaisesti ja mitä esimerkiksi kokonaan alan ulkopuolelta, ei-asiantuntijatehtävissä työskentelevät toivoisivat perehdytykseltä tullessaan täysin uudelle alalle, jossa asiantuntijuutta erikoisalan tuotteista ja palveluista tarvitaan myös myyntitehtävissä työskennellessä. Se, mitä en osannut odottaa, oli se, että jotkin haastateltavista olivat ehtineet toimia jo itsekkin perehdyttäjän roolissa. Tämä tarjosi mahdollisuuden tarkastella perehdyttäjän näkökulmaa prosesseista muutenkin, kuin vain yhdeltä,

nimenomaan perehdyttäjän näkökulmasta haastatteluun valikoituneelta. Tämä mahdollisti perehdytysprosessien monipuolisemman tarkastelun sekä perehdytettävän, että perehdyttäjän roolista, mikä toi haastatteluihin ja vastausten tulkintaan laaja-alaisuutta ja monipuolisuutta.

Moni haastateltava toi haastattelujen aikana esiin myös sen, että heistä oli hienoa saada omia kehitysideoitaan esille ja että yritykselle on tärkeää kehittää perehdytysprosesseja. Haastateltavat olivat avoimia kertoessaan mielipiteitään, parannusehdotuksia perehdytysprosesseihin sekä kehitysideoita prosessien parantamiseksi omasta näkökulmastaan. Haastateltavien avoimuus ja rehellisyys perehdytyksestä ja prosessien kehityskohdista oli erittäin hyödyllistä tutkimukselle, sillä tavoitteena oli saada kerättyä mahdollisimman paljon tietoa siitä, miten prosesseja voitaisiin kehittää paremmiksi ja toimivimmiksi. Kaikki haastateltavat olivat toiveikkaita siitä, että perehdytysprosesseja saataisiin kehitettyä edelleen ja olivat innoissaan päästessään tarjoamaan omia näkemyksiään prosesseista ja olemaan osa tätä kehitystä.

## 5.2 Kehityskohteet

Haastatteluista nousi esiin muutama selkeä kehityskohde, joita useampi haastateltava toi esiin. Suurimmiksi kehityskohteiksi nousivat se, että perehdytykseen kaivattaisiin selkeämpää struktuuria, selkeää oppimispolkua perehdytyksen seuraamiseksi ja sen varmistamiseksi, että kaikki tarvittavat asiat käydään läpi jokaisen perehdytettävän kanssa. Myös se, että perehdytyksessä pitäisi olla selkeästi yhtenäisemmät käytännöt jokaisen perehdytettävän kohdalla nousi jokaisessa haastattelussa esille. Tällä hetkellä jokaisessa toimipisteessä on erilaiset käytännöt perehdytykselle, sillä perehdyttäminen on aloittavan työntekijän esihenkilön vastuulla, eikä perehdyttämiseen ole tarpeeksi selkeitä ohjeita. Olisi tärkeää kehittää jonkinlainen perehdytyspatteristo, jossa olisi selkeästi listattu jokainen aihealue, joka perehdytettävän kanssa tulisi käydä läpi, jotta saataisiin kaikille yhdenvertainen ja samanlainen perehdytys.

Selkeän ja johdonmukaisen perehdytyksen pohjalta työntekijöillä olisi varmempi tunne aloittaa oma työnsä ja palvella asiakkaita tietäen, että heidän kanssaan on käyty läpi kaikki tärkeä. Yrityksen näkökulmasta taas olisi hyvä tietää, että perehdytyksen jälkeen jokainen työntekijä on samalla tasolla perehdytyksen suhteen ja jokainen on saanut varmasti kaiken tarvittavan tiedon riippumatta perehdyttäjästä tai toimipisteestä, jossa hän on ollut harjoittelemassa. Tämä mahdollistaisi sen, että henkilökunta voisi myös liikkua toimipisteiden välillä tarpeen vaatiessa niin, että käytännöt ja toimintatavat olisivat jo valmiiksi samat. Yhtenäinen perehdytys myös takaisi sen, että kuka vain niin halutessaan, pystyisi ottamaan vastuuta uuden työntekijän perehdytyksestä. Tämä vapauttaisi esihenkilöiden aikaa toimia työtehtävissään, kun perehdytyksen toteutus ei aina olisi pelkästään esihenkilön vastuulla.

Vastauksista nousi esiin myös se, että perehdytykselle olisi tärkeää laatia selkeä aikataulu niin työntekijän itsenäiselle, kuin toimipisteessä tapahtuvalle perehdytykselle. Itsenäiselle perehtymiselle on tarjottu mahdollisuus yrityksen omalla alustalla eri moduulien muodossa, ja haastateltavat kertoivat, että nämä moduulit ovat erittäin hyödyllisiä tiedon etsimiselle ja itsenäiselle opiskelulle. Haastatteluista nousi esiin kuitenkin myös se, että tunnuksia alustalle ei välttämättä saada tarpeeksi ajoissa ennen perehdytyksen alkua. Yksi kehityskohteista tulee olemaan se, että tarittavat tunnukset saataisiin aloittavalle työntekijälle hyvissä ajoin ennen työsuhteen alkua, jotta he voisivat aloittaa itsenäisen perehtymisen jo ennen toimipisteeseen siirtymistä.

Tällä hetkellä uudesta perehdytettävästä saatetaan saada tietoa vasta viikkoa ennen uuden työntekijän aloitusta, ja perehdytys hoidetaan kiireessä työn ohella, jolloin keskeytysten todennäköisyys perehdytyksen aikana on suuri. Sekä perehdyttäjälle, että perehdytettävälle olisi parempi, jos toimipisteessä perehdyttämiseksi saataisiin varattua selkeä aika, esimerkiksi muutama tunti päivässä, jolloin perehdyttäjä keskittyisi ainoastaan perehdyttämiseen ja perehdytettävällä olisi enemmän aikaa ja mahdollisuuksia kysyä ja perehtyä asioihin ilman keskeytyksiä. Olisi myös hyvä, jos jokaiselle perehdytettävälle olisi nimetty perehdyttäjä, jotta perehdytettävälle olisi myös selkeää, keneltä kysyä kysymyksiä ja kenen puoleen kääntyä, kun eteen tulee jokin vaativa tilanne.

Haastatteluista kävi ilmi, että tällä hetkellä perehdytettävä ja perehdyttäjä lasketaan toimipisteen työvoimaan, jolloin heidän työpanoksensa odotetaan olevan toimipisteessä yhdenvertainen muiden työntekijöiden kanssa. Yhtenä ehdotuksena nousi esille se, että perehdytettävä ja perehdyttäjä voitaisiin laskea työvoiman ulkopuolelle, jolloin resurssit suunniteltaisiin niin, että perehdytys voitaisiin suorittaa toimipisteessä ilman keskeytyksiä ja niin, että toimipisteessä olisi tarpeeksi työntekijöitä, jottei perehdytykseen osallistuvien tarvitsisi tehdä toimipisteen muita töitä perehdytyksen ohella. Perehdytyksen tapahtuessa osana toimipisteen työvoimaa, täytyy usein valita jääkö jokin oma työ tekemättä tai vähemmälle huomiolle, vai jääkö perehdytys pintapuoliseksi muun kiireen ja työtehtävien hoitamisen takia. Tämän ymmärtää kuitenkin yrityksen näkökulmasta henkilökunnan resurssoinnin kannalta, sillä aina ei ole mahdollista saada apua toimipisteeseen niin, että perehdytysprosessissa mukana olevat osapuolet voitaisiin laskea työvoiman ulkopuolelle.

Keskittyessä kuitenkin perehdytyksen toimivuuden ja onnistumisen näkökulmaan, ajatus siitä, että perehdytettävää ja perehdyttäjää ei laskettaisiin työvoimaan, toisi perehdytykseen sitä syventymistä, mitä moni perehdytyksen läpikäynyt toivoi. Perehdyttäjän usein ollessa aloittavan työntekijän esihenkilö, ajan allokointi ainoastaan perehdytykselle voi esihenkilön työtehtävistä johtuen olla hankalaa toteuttaa. Ideaa voisi tosin kehittää eteenpäin niin, että perehdytyksen toteutus toimipisteessä jaettaisiin perehdytettävän kollegoiden kesken, jolloin jokainen perehdyttäjä voisi vuorollaan keskittyä oman vastuualueensa perehdyttämiseen niin, ettei toimipisteen arki kärsisi, kuitenkin

varmistuen sen, että perehdytettävälle olisi myös nimetty perehdyttäjä, jonka puoleen hän voisi kääntyä perehdytyksen vastuualueista riippumatta.

Uusien työntekijöiden perehdytyksessä on tavallista, että aloittavat työntekijät aloittavat perehdytyksen eri toimipisteissä ja varsinkin kokonaan uusien toimipisteiden työntekijät usein tapaavat toisensa vasta oman toimipisteensä avautuessa. Tästä käytännöstä haastateltavat olivat hieman eri mieltä keskenään. Osa haastateltavista piti käytäntöä hyvänä siinä mielessä, että uusi työntekijä pääsee heti alusta alkaen tutustumaan eri toimipisteeseen ja tiimiin, kuin mihin hän lopulta päätyy itse töihin ja samalla oppii erilaisia käytäntöjä, mitä eri toimipisteissä on käytössä ja pystyy siten soveltamaan oppimaansa omassa työssään. Osa oli taas sitä mieltä, että uusien työntekijöiden olisi parempi alusta alkaen olla harjoittelemassa omassa tiimissään, jolloin oman toimipisteen toimintatavat ja käytännöt tulisivat tutuiksi heti, ja perehtyminen omassa toimipisteessä olisi johdonmukaista. Tähän näkökulmaan liittyen haastateltavat ilmaisivat myös sen, että perehtymisen tapahtuessa omassa toimipisteessä tulisi oma tiimi tutuksi alusta alkaen, ja he pääsisivät tutustumaan omaan esihenkilöönsä ja kollegoihinsa heti työsuhteen ja perehdytyksen alkaessa, mikä vahvistaisi yhteishengen luontia ja yhteisiä toimintatapoja.

Aina resurssit eivät kuitenkaan riitä siihen, että perehdytettävälle löytyy perehdyttäjä omasta tiimistä, vaan jollakin muulla perehdyttäjällä on enemmän aikaa paneutua perehdytykseen, jolloin perehdytys muussa toimipisteessä on järkevää perehdytyksen onnistumisen kannalta. Perehdytyksen prosessien yhtenäistämisen ja resurssoinnin kannalta tulevaisuudessa voisikin miettiä, onko toinen tapa toista parempi, vai onko perehdytyksen ja aikataulutuksen kannalta järkevä jatkaa samalla mallilla. Tärkeää olisi kuitenkin se, että prosessille ja toimipisteille luotaisiin strukturoidumpi aikataulu jatkossa, jolloin perehdytystä voitaisiin suunnitella toimipisteissä aikaisemmin ja paremmin, eikä sillä olisi merkitystä, missä toimipisteessä perehtyminen aloitetaan.

Toimipisteestä riippumatta, perehdytyksen aikana olisi hyvä miettiä, minkälaista kokemusta henkilöstöstä löytyy, ja voisiko jo yrityksen palveluksessa jo aikaisemmin toimineiden työntekijöiden kokemusta käyttää hyödyksi perehdyttämisessä. Haastatteluista nousi esiin se, että perehdytettävällä olisi hyvä olla nimetty perehdyttäjä, joka olisi vastuussa perehdytyksen etenemisestä ja tiedon varmistamisesta, mutta toisaalta perehdyttäjän usein ollessa esihenkilö, vie se usein paljon resursseja toimipisteen hallinnollisista tehtävistä. Toimipisteiden henkilöstön kokemusta voisi hyödyntää perehdytyksessä niin, että vastuu perehdytyksestä jakautuisi useamman kollegan välille, jotta eri vastuualueista vastaavat henkilöt voisivat olla mukana oman alueensa perehdyttämisessä. Näin perehdyttäminen voitaisiin jakaa useamman työntekijän kesken, ja resursseja suunnitella tämän mukaan.

Moni haastateltava kertoikin, että heillä on toimipisteessä valmiiksi jaetut vastualueet, joista yksittäinen työntekijä on vastuussa, ja johon he ovat perehtyneet tarkasti. Aikataulun ja työtehtävien hoitamisen kannalta perehdytysprosessien kehittämisessä ja esimerkiksi jonkinlaisen perehdytyspatteriston suunnittelussa voitaisiinkin jatkossa miettiä, kannattaisiko näitä valmiiksi jaettuja vastualueita hyödyntää niin, että vastuu perehdytyksestä saataisiin jaettua useamman henkilön kesken.

Jokaisessa haastattelussa nousi myös esiin se, että perehdyttämiseen kaivattaisiin lisää suunnitelmallisuutta ja struktuuria. Haastateltavat toivoivat sitä, että esimerkiksi verkkokoulutuksiin tarvittavat käyttäjätunnukset tulisivat hyvissä ajoin ennen töiden aloitusta, eikä vasta päiviä tai viikkoja töiden aloituksen jälkeen. Tämä on selkeä kehityskohde prosessien toimivuuteen liittyen, sillä olemassa oleva hyvä idea siitä, että verkkokoulutuksia voisi hyödyntää ennen varsinaisen työsuhteen aloitusta ei tällä hetkellä kaikkien aloittavien kohdalla toteudu. Olisi tärkeää, että koulutusten aloittaminen ennen työsuhteen alkua olisi mahdollista, sillä ne tarjoavat uudelle työntekijälle tietopohjaa, jonka pohjalta toimipisteessä suoritettava perehtyminen on helpompaa.

Suunnitelmallisuuteen liittyy myös se, että perehdyttäjillä olisi tarvittavat tiedot perehdytyksen onnistumisen kannalta. Haastateltavien vastauksista nousi esille, että kaikkien perehdyttäjät eivät tienneet mitä perehdytyksessä on tarkoitus käydä läpi, ja miten perehdytys tulisi toteuttaa. Tämä johti siihen, että vastuu asioiden oppimisesta jäi suurimmaksi osaksi perehdytettävien omatoimisuuden vastuulle, perehdytys keskeytyi usein, ja perehdytettävä ikään kuin aloitti työskentelyn heti, samalla kysellen muilta, miten asiat toimivat. Olisi tärkeää, että prosessien suunnittelussa ja kehittämisessä otettaisiin huomioon perehdytettävien lisäksi perehdyttäjät. Perehdytysprosesseja kehitettäessä yrityksen olisi tärkeää keskittyä myös siihen, että perehdyttäjille luotaisiin selkeä pohja perehdytykselle, jota he voisivat hyödyntää jokaisessa perehdytyksessä. Tämä loisi myös perehdyttäjille varmuutta ja luottamusta omaan toimintaansa perehdytysprosessin aikana, kun heillä olisi varma olo siitä, että kaikki tarvittava käydään varmasti läpi jokaisen perehdytettävän kanssa.

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Työn tavoitteena oli kartoittaa yrityksen nykyisiä perehdytysprosesseja ja sitä, miten niitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Nykytilanteen syvälinen ymmärtäminen on tärkeää yritykselle sen kasvaessa, ja työn tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen HR-johdon kanssa niin, että perehdytysprosesseista saataisiin mahdollisimman selkeät ja tehokkaat tulevaisuudessa. Tutkimuksen haastatteluista saatiinkin hyviä näkemyksiä perehdytyksen nykytilanteeseen, ja tutkimuksen perusteella tarvetta prosessien kehittämiseksi on. Tutkimuksen aihe koettiin ajankohtaiseksi ja perehdytyksen kehittämisen suhteen odotetaan yrityksessä toimenpiteitä, kuten ennen työn aloittamista ennakoitiinkin.

Haastatteluissa nousi esiin monia hyviä kehityskohteita, joita voi jatkossa hyödyntää yrityksessä. Haastateltavien mukaan perehdytyksen kehittäminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen on tärkeää, sillä moni haastatelluista koki oman perehdytyksensä hieman sekavaksi sekä liian nopeaksi. Haastatteluiden perusteella tuntui, että vastuu perehdytyksestä jää usein joko aloittavan työntekijän tai hänen esihenkilönsä vastuulle, kun saatavilla ei ole valmista mallia, jonka mukaan perehdytystä lähdettäisiin toteuttamaan. Haastateltavien vastauksista nousi monia hyviä ideoita siitä, miten perehdytysprosesseja voisi järkeistää niin, että ne ovat mahdollisimman selkeitä ja hyvin suunniteltuja niin perehdytettävän, kuin perehdyttäjän näkökulmasta. Varsinkin yrityksen henkilöstön kasvaessa huimaa vauhtia on tärkeää, että prosesseja mietitään yhdessä HR-johdon kanssa, jolloin perehdytyksessä on mahdollisuus hyödyntää kaikkia yrityksen resursseja.

Yrityksellä on olemassa monia keinoja ja käytäntöjä perehdytykselle, jotka on suunniteltu auttamaan aloittavan työntekijän perehdytystä. Näihin kuuluvat muun muassa erilaiset verkkokoulutukset, sekä lisäkoulutukset työsuhteen alkamisen jälkeen. Haastatteluiden tulosten perusteella selvisi, että vaikka yrityksellä on olemassa jo joitakin perehdyttämiseen liittyviä prosesseja, tulisi näitä kehittää selkeämmiksi ja strukturoidummiksi. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole olemassa yhtenäisiä käytäntöjä perehdytykselle, jotka olisivat käytössä jokaisen perehdytettävän kohdalla.

Perehdytysprosessien selkeyttäminen ja parempi suunnitelmallisuus auttaisivat perehdytettävien lisäksi perehdyttäjiä, kun heillä olisi valmis alusta, jonka pohjalta perehdytys toteutetaan. Ratkaisuna voisi yksinkertaisimmillaan olla taulukko, jossa olisi otettu huomioon kaikki perehdytyksessä läpikäytävät asiat, aikataulu ja tarkempi strukturi, johon pystyttäisiin myös merkitsemään perehdytyksen edistyminen. Ajan myötä ideaa olisi tärkeää jalostaa edelleen, ja tavoitteena on tulevaisuudessa luoda yritykselle kunnollinen ja ajantasainen perehdytysopas, joka olisi kaikkien saatavilla ja yrityksessä yleisesti käytössä, mikä helpottaisi perehdytyksen lisäksi perehdyttäjien työtä ja perehdytyksen onnistumisen seuranta.



## 6.1 Tutkimuksen toteutumisen onnistuminen

Haastatteluihin kaavailut kuusi haastattelua toteutuivat, ja haastateltavissa oli mukana sekä asiantuntijoita että myyntihenkilöitä, mikä oli alkuperäisen suunnitelman mukaista. Eri rooleissa työskentelevien haastattelut toivat näkökulmia eri roolien perehdytystarpeista ja siitä, miten ne on otettu huomioon nykyisissä perehdytysprosesseissa. Vastauksista nousi esiin se, että perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon työntekijän eri roolit, ja miten nämä roolit vaikuttavat perehdytyksen laajuuteen. Tutkimukselle oli hyödyllistä, että haastatteluja saatiin tehtyä kuusi, sillä tämä määrä haastatteluja tarjosi laajan näkemyksen yrityksen perehdytyksestä monen eri henkilön näkökulmasta.

Tutkimukselle oli myös tärkeää, että haastateltavilla oli vielä tuoreessa muistissa oma perehdytys, minkä pohjalta he pystyivät peilaamaan omia kokemuksiaan siihen, mitä he olisivat toivoneet tai toivovat tulevaisuudessa perehdytykseltä. Haastateltavien määrä ja perehdytyksen ajankohtaisuus haastateltavien kohdalla vaikutti positiivisesti haastattelujen luotettavuuteen. Haastatteluissa esiin nousseet ajatukset kehityskohteista oli monella työntekijällä samanlaiset, mikä puolestaan kertoo siitä, että tarve prosessien kehittämiseksi on ajankohtainen. Kehitysehdotusten samankaltaisuus helpottaa myös prosessien kehittämistä yrityksen näkökulmasta.

Työn tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että strukturoidummille perehdytysprosesseille on selkeästi tarvetta ja niistä hyötyisivät uudet työntekijät, perehdyttäjät ja koko yritys. Työn tuloksia on tarkoitus käydä läpi yrityksen HR-johdon kanssa ja varmistaa se, että perehdytyksen kehittämiseen ja prosessien selkeyttämiseen varataan sille tarvittava aika. Tavoitteena on myös tarjota perehdyttäjille aiempaa paremmat valmiudet toimia perehdyttäjän roolissa ja varmistaa perehdytyksen yhtenäisyys ja laatu jokaisen aloittavan työntekijän kohdalla.

## 6.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli erittäin opettavainen kokemus, josta on varmasti paljon hyötyä myös tulevaisuudessa. Prosessin aikana opin paljon perehdytyksestä sekä sen merkityksessä organisaatioissa ja sain paljon tietoa tutkimuksen tekemisestä, opinnäytetyön kirjoittamisesta sekä oman ajan hallinnasta. Olemassa olevaa kirjallisuutta perehdytyksestä on onneksi hyvin saatavilla, ja tietoperustaa oli mielenkiintoista tutkia ja etsiä. Laadullisen tutkimuksen tekeminen tuki opinnäytetyön tarkoitusta ja opin paljon haastatteluista, niiden toteuttamisesta ja analysoinnista. Opinnäytetyön aihe oli itselleni mielenkiintoinen opintojeni vuoksi, sillä opinnoissani suuntauduin HR-työhön. Oma mielenkiintoni aiheita kohtaan lisäsi motivaatiota opinnäytetyöprosessiin, sillä opintojen lisäksi halusin syventää tietämystäni perehdytyksestä ja sen kehittamisestä työkaluksi yrityksen henkilöstölle.

Aloitin opinnäytetyöprosessin helmikuun lopussa ja aikaa opinnäytetyöprosessille jäi hieman yli kaksi kuukautta. Tiukan aikataulun vuoksi minun piti kiinnittää paljon huomiota asioiden aikataulutamiseen, varsinkin haastatteluiden yhteydessä, sillä huomioon piti ottaa myös muiden osapuolten aikataulut. Sain sovittua haastattelut onneksi nopeasti ja näin ollen toteutettua aikataulussa. Työn edetessä opin myös sen, että strukturoitu aikataulu, josta piti pitää kiinni, järjestelmällisyys tietoperustan tutkimisen, lähteiden etsimisen sekä tekstin kirjoittamisen ja tarkistuksen osalta osoittautuivat tärkeäksi työn loppuun saattamiseksi ajallaan. Tiivis yhteistyö ohjaajan kanssa ja häneltä saatu tuki olivat myös tärkeitä tekijöitä siinä, että prosessi eteni suunnitelman mukaisesti ja mahdollisia korjauksia pystyi tekemään koko prosessin ajan pikkuhiljaa, eivätkä huomiot ja parannukset jääneet työn loppuvaiheille.

Huomasin prosessin edetessä, että tiukka aikataulu oli itseasiassa positiivinen tekijä, sillä se lisäsi motivaatiota parantaa omaa ajankäytön hallintaa ja asioiden priorisointia töiden ja opinnäytetyöprosessin yhdistämisessä. Haastatteluiden ja tietoperustan tutkimisen lisäksi myös kirjoitusprosessiin ja oman tekstin editoimiseen piti varata aikaa tarpeeksi, mikä ajoittain osoittautui töiden ohella hankalaksi. Työnantajani on ollut kuitenkin erittäin joustava koko opinnäytetyöprosessin ajan, minkä ansioista työ valmistui aikataulussa ja sain hyvin aikataulutettua prosessin eri vaiheet työn ohelle.

Aiheen rajaus aiheutti ensin pientä huolta, sillä perehdytys on itsessään jo laaja käsite. Loppujen lopuksi se oli kuitenkin ennakoitua helpompaa, sillä aihe opinnäytetyöhön suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa vastaamaan heidän tarvettaan prosessien kehittämiseksi ja näin ollen aihe saatiin rajattua selkeästi jo ennen tutkimuksen aloittamista. Minulle oli mieleistä lähteä tutkimaan asiaa, jonka tiesin olevan yrityksessä ajankohtainen ja tarpeellinen, ja että työn tuloksia tullaan myös oikeasti jatkossa hyödyntämään.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen kokemus ja se antaa valmiuksia ja eväitä myös tulevaisuuteen. Vaikka aluksi tuntui siltä, että prosessin toteuttaminen oli todella työlästä, oppiessani järjestämään aikaa opinnäytetyölle päivittäisten rutiinien ohelle, koin prosessin edetessä tyytyväisyyttä siihen, että prosessi eteni aikataulussa halutulla tavalla. Itselleni oli tärkeää asettaa välitavoitteita, ja pilkkoa opinnäytetyötä pienempiin kokonaisuuksiin, joita seuraamalla prosessin jäsentäminen helpottui ja kokonaisuus ei tuntunut niin laajalta. Omien resurssien ja valmiuksien sekä ajankäytön ja kokonaisuuksien hallinnan oppiminen tulevat olemaan tulevaisuudessa hyödyllisiä asioita, joita tulen varmasti soveltamaan myös työelämässä.

## Lähteet

- Armstrong, M. & Taylor, S. 2017. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14. painos. Kogan Page Limited. New York.
- Blanchard, P. & Thacker, J. 2013. Effective Training – Systems, Strategies and Practices. 5. painos. Pearson Education Limited. Essex.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Impact. Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Vastapaino. Tampere.
- Flick, U. 2022. Doing Interview Research. Sage Publications Ltd. Lontoo.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. 2016. Managing Human Resources. 8. painos. Pearson Education Limited. Essex.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus Helsinki University Press. Helsinki.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Myers, M. 2013. Qualitative Research in Business & Management. 2. painos. Sage Publications Ltd. Lontoo.
- Pellinen, J. 27.8.2019. Työntekijälähtöinen perehdytys – motivoivampaa ja tuottavampaa tekemistä. Vuolearning. Luettavissa: <https://www.vuolearning.com/fi/blog/hyva-perehdytys>. Luettu: 25.2.2022.
- Ross, C. 2019. Training and Development in Organizations: An Essential Guide for Trainers. Routledge. New York.
- Työterveyslaitos s.a. Perehdyttäjän Top 10 -muistilista. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvintointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>. Luettu: 1.3.2022.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko asiantuntijoille ja myyntihenkilöstölle**

#### **Haastattelurunko asiantuntijoille/myyntihenkilöstölle**

#### **TAUSTATIETOJA:**

**Ikä:**

**Asiantuntija/myyntihenkilö**

**Työssäoloaika (kuukautta):**

#### **ODOTUKSET PEREHDYTYKSELTÄ JA NIIDEN TÄYTTYMINEN**

1. Mitä odotit perehdytykseltä?
2. Vastasiko perehdytys odotuksiasi? (1. Kyllä 2. Ei 3. Osittain)

#### **PEREHDYTYKSEN TOTEUTUS**

3. Miten perehdytys toteutettiin ennen töiden alkua?
4. Miten perehdytys toteutettiin ensimmäisinä päivinä?
5. Miten perehdytys on jatkunut töiden ohella?

#### **PEREHDYTYKSEN ARVIOINTI**

Arvioi perehdytyksen onnistumista seuraavien sisältöjen suhteen:

(1. sain riittävästi tietoa 2. en saanut riittävästi tietoa 3. en osaa sanoa)

6. Tiedot yrityksestä (visio, tavoitteet, arvot yms.)
7. Työtehtävät (omien työtehtävien sisältö)
8. Tavoitteet (mitä minulta odotetaan)
9. Tuotetieto (myytävät tuotteet ja palvelut)
10. Järjestelmät (kassa- ja asiakastietojärjestelmät)
11. Tutkimuslaitteet ja muut työssä tarvittavat välineet (kysymys asiantuntijoille)

#### **PARANNUSEHDOTUKSET**

12. Mikä perehdytyksessä meni mielestäsi hyvin, mitä kannattaa ehdottomasti säilyttää?
13. Missä asioissa olisi mielestäsi eniten kehitettävää?
14. Muut kommentit perehdyttämisestä?

**Liite 2. Haastattelurunko yrityksen edustajalle****Haastattelurunko yrityksen edustajalle/perehdyttäjälle****TAUSTATIETOJA:****Ikä:****Työtehtävä:****Työssäoloaika (vuotta ja kuukautta):****ODOTUKSET PEREHDYTYKSELTÄ JA NIIDEN TÄYTTYMINEN**

1. Miten perehdytysprosessit on mielestäsi järjestetty?
2. Mitä odotat uuden työntekijän perehdytykseltä ja toteutuvatko odotuksesi perehdyttäessä?

**PEREHDYTYKSEN TOTEUTUS**

3. Miten perehdytys toteutetaan ennen töiden alkua?
4. Miten perehdytys toteutetaan ensimmäisinä päivinä?
5. Miten perehdytys jatkuu töiden ohella?

**PEREHDYTYKSEN ARVIOINTI**

Arvioi perehdytyksen onnistumista seuraavien sisältöjen suhteen:

- (1. perehdyttävä saa riittävästi tietoa 2. perehdyttävä ei saa riittävästi tietoa 3. en osaa sanoa)
6. Tiedot yrityksestä (visio, tavoitteet arvot yms.)
  7. Työtehtävät (työtehtävien sisältö)
  8. Tavoitteet (mitä uudelta työntekijältä odotetaan)
  9. Tuotetieto (myytävät tuotteet ja palvelut)
  10. Järjestelmät (kassa- ja asiakastietojärjestelmät)
  11. Tutkimuslaitteet ja muut työssä tarvittavat välineet (koskee asiantuntijoita)

**PARANNUSEHDOTUKSET**

12. Mikä perehdytyksessä toimii mielestäsi hyvin, mitä kannattaa ehdottomasti säilyttää?
13. Missä asioissa olisi mielestäsi eniten kehitettävää?
14. Muut kommentit perehdyttämisestä?