



# Opinnäytetyö

Julia Kunnas

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Perehdytys suunnitelman kehittäminen palvelumuotoilun keinoin  
- Case: Sijoitusalan yritys**

Julia Kunnas  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2019

Julia Kunnas

### Opinnäytetyö

Vuosi 2019 Sivumäärä 29

---

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sijoituslalla toimivan toimeksiantajayrityksen perusperehdytysprosessia hyödyntäen palvelumuotoilun keinoja.

Tietoperusta opinnäytetyössä koostuu perehdytyksen teoriasta, perehdytyksen laadukkuuden määrittämisestä sekä palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun peruskäsitteiden teoriasta sekä työssä käytetyistä palvelumuotoilun työkaluista.

Perehdytyksen nykytilan arvioinnissa osallistuttiin perusperehdytykseen yrityksen uusien työntekijöiden kanssa sekä haastateltiin henkilöstöjohtajaa.

Työn tutkimusmenetelmänä käytettiin puoliavointa teemahaastattelua, ja työssä haastateltiin yhteensä neljää yrityksessä puolen vuoden sisään aloittanutta henkilöä. Haastatteluiden analysoinnin jälkeen perusperehdytyksen kehittämistyössä käytettiin palvelumuotoilun työkaluja perehdytyksen kehittämiseen.

Opinnäytetyön kehittämisideat liittyvät toimiin sujuvan perehdytysprosessin varmistamiseksi ja sen laadun varmistamiseksi.

Nykyinen perehdytysprosessi yrityksessä on perusasiat kattava ja toimiva, ja kehitysideoita ovat yksityiskohtiin ja perehdytysohjelman rytmittämiseen liittyviä.

Työn lopputuloksena on hyvän perehdytyksen määrittäminen ja sopivan perehdytysprosessin toimintaehdotus toimeksi antaneen yrityksen tarpeisiin.

Asiasanat: Perehdytys, työhönopastus, palvelumuotoilu, muotoiluajattelu

Julia Kunnas

Developing orientation with the tools on service design - Case: Investment Company

Year	2019	Pages	29
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis was to develop the orientation process of the client company specialising in investment products and services by utilizing methods in service design.

The theoretical framework of this thesis consists of the theory of orientation, the defining of the quality of orientation and the basic concepts of service design and design in connection with the work used tools of service design.

When estimating the current state of orientation, the basic initial orientation was participated together with the new employees of the company and the HR manager was interviewed.

Semi-structured theme interview was used as a research method and, all in all, four employees which had started working at the company within six months were interviewed. After the transcription of the interviews, the service design methods were used in order to develop the basic process.

The developmental ideas of this thesis are associated with actions to secure a fluent orientation process and its quality.

The current orientation process in the company includes basic practices and duties, and the development ideas are related to details and to the rhythm of the orientation program. As an outcome of this thesis the definition of good orientation and a suggestion for a suitable orientation process according to the needs of the client company was provided.

Keywords: Orientation, working instruction, service design, design thinking

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Perehdytys ja oppiminen.....	7
2.1	Perehdytyksen merkitys ja tavoitteet.....	8
2.2	Hyvän perehdytyksen tunnusmerkit .....	10
2.3	Verkko-opinnot osana perehdytystä .....	12
2.4	Malliesimerkki perehdytysprosessista .....	12
3	Palvelumuotoilun työkalut perehdytyksen muotoilussa .....	13
3.1	Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun käsite.....	13
3.2	Palvelumuotoilu kehitystyön apuna .....	15
3.3	Palvelumuotoilun prosessi .....	16
3.4	Palvelupolku .....	17
4	Tutkimus .....	18
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	18
4.2	Toteutus .....	18
4.3	Perehdytyksen nykytila-analyysi .....	19
4.4	Perehdytyksen prosessin uudelleen muotoilu.....	20
5	Yhteenveto .....	22
	Lähteet .....	25
	Kuviot .....	27
	Liitteet.....	28

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa tämän hetkinen perehdytysprosessi sekä suunnitella uusi perusperehdytysuunnitelma sijoitusalan yrityksessä aloittaville työntekijöille.

Perehdytysuunnitelma tässä työssä koskee perusperehdytystä, eli perehdytystä, joka pitää sisällään perusasiat koskien IT-asioita, lakiasioita (compliance) sekä seikkoja, jotka kuuluvat henkilöstöosaston vastuulle. Perehdytys terminä ei tässä työssä siis ulotu koskettamaan varsinaista työhön perehdyttämistä taikka työhön opastamista.

Perehdytyksen painopisteet ja perehdytyksen eri osa-alueiden saattavat hieman vaihdella riippuen organisaatiosta ja esimerkiksi alasta, jolla yritys toimii. Tässä työssä keskitytään asiantuntijaorganisaation perusperehdytykseen, sen prosessiin ja kehittämiseen yhä edelleen.

Perehdytysuunnitelma ja sen kehitystyö ovat toimeksianto yritykseltä ja opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä toimeksi antaneen yrityksen henkilöstöosaston kanssa.

Yritys on pankkiryhmistä riippumaton sijoituskonserni. Vuonna 1986 perustettu yritys aloitti liiketoimintansa arvopaperinvälityksestä, mutta nykyään konsernin liiketoiminta-alueisiin kuuluvat tämän lisäksi rahastojen hallinnointi, pääomamarkkinapalvelut sekä varainhoito.

Tavoitteena työssä on suunnitella perehdytys, niin että perehdytyksestä tulee yhtenäinen ja sujuva prosessi. Toimeksiannossa korostettiin, että mikäli perehdytyksessä on mahdollista hyödyntää jo olemassa olevaa sähköistä oppimisalustaa, voisi osan materiaaleista siirtää sähköiseen muotoon, ja että perehdytyksessä näin ollen hyödynnettäisiin enemmän organisaation käytössä olevaa digitaalista oppimisalustaa.

Perehdytysprosessin nykytilaa kartoitetaan teemahaastatteluin, jotka tehdään neljälle puolen vuoden sisään aloittaneelle yrityksen uudelle työntekijälle.

Perehdytyksen nykytilanteen sekä prosessin uudelleen hahmottamisessa käytetään hyödyksi palvelumuotoilun keinoja ja muotoiluajattelua. Työn tietoperusta koostuu sekä perehdyttämisen ja sen laadun teoriasta sekä palvelumuotoilun käsitteistä. Palvelumuotoilun menetelmät sopivat luonteeltaan hyvin perehdytysprosessin kehittämiseen. Perehdytysprosessin uudelleen muotoilussa keskitytään löytämään eri kosketuspisteet uuden henkilön työn aloituksessa ja perehdytyksessä sekä kehittämään jo olemassa olevaa prosessia.

## 2 Perehdytys ja oppiminen

Kuten sanottu, perehdytys tässä opinnäytetyössä keskittyy niin sanottuun yrityksen perusperehdytykseen. Perehdytys tässä opinnäytteessä ei siis koske itse työnkuvaan liittyvää perehdytystä, vaan yleisiä asioita, jotka on hyvä saattaa uuden työntekijän tietoon hänen aloittaessaan uudessa työpaikassa. Itse työhönopastus liittyen työnkuvaan suoritetaan hieman limittäin taikka perusperehdytyksen jälkeen aina yksilökohtaisesti sekä hieman työnkuvasta riippuen.

Työturvallisuuskeskuksen mukaan perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, työpaikan tavat ihmiset sekä omaa työtään koskevat odotukset. Työnopastus tarkoittaa esimerkiksi työn kokonaisuus sekä se, mistä vaiheista ja osista työ koostuu ja millaista tietoa työ edellyttää. Työsuojelulainsäädäntö edellyttää työnantajaa järjestämään perehdytyksen. Käytännössä vastuu perehdytyksen järjestämisestä on aina johdolla ja esimiehillä, vaikka perehdytykseen liittyviä tehtäviä olisikin delegoitu erikseen valitulle työnopastajalle.

Perehdytystä käsitteenä erehdytään usein luulemaan yksiselitteiseksi. Sanan merkitys ja sisältö kuitenkin on muotoutunut ajan saatossa, ja sana voi myös tarkoittaa eri asioita riippuen tarkasteltavasta työpaikasta ja siitä, kuinka perehdytys kuuluu kyseisen organisaation toimintaan ja strategiaan. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Perehdytystä voidaan esimerkiksi pitää prosessina, jonka tarkoituksena on pitää huoli, että uusi työntekijä oppii hallitsemaan uuden työnsä sekä sopeutuu työyhteisöön. Voidakseen suoriutua hyvin uudesta työntehtävästään, tulee työntekijän oppia monia yhteisiä toimintatapoja ja uusia työskentelytapoja. (Eklund 2018, 25.)

Perehdytys terminä merkitsee uuden oppimista ja tiedon soveltamista. Perehdyttäminen koskee uuden työntekijän lisäksi myös koko organisaatiota, sillä työpaikan tulee ottaa vastaan uutta tietoa, muokata mahdollisesti toimintatapojaan ja osaltaan sopeutua uuden työntekijän tuomaan muutokseen. (Eklund 2018, 25.)

Perehdytys tulisikin ottaa mahdollisuutena uuden oppimiseen myös organisaatiossa. Uuden työntekijän palkkaaminen yritykseen on aina tilaisuus uuden tiedon vastaanottamiseen ja vanhojen toimintatapojen uudelleentarkasteluun ja niiden tehostamiseen.

Hyvä tiedonkulku- ja saanti on hyvän ja toimivan työyhteisön piirre. Se, että organisaatio todella kehittyy niin sanotuksi oppivaksi organisaatioksi edellyttää, että organisaatio omaksuu oppimisen ja muuttumisen elämäntavakseen. Organisaation oppimista voi kuvata tapahtumasarjana, jossa organisaatio lisää omaa kapasiteettiaan toimia tehokkaasti ja järkevästi. Yksilö itsessään ei voi lisätä kenellekään kapasiteettia oppia, joten jää organisaation tehtäväksi järjestää ympäristö, joka mahdollistaa tehokkaan oppimisen. (Suurnäkki 2006, 55-54.)

## 2.1 Perehdytyksen merkitys ja tavoitteet

Perehdytys ja sen laatu tulisi ottaa myös huomioon kustannusten näkökulmasta. Kaiken tyyppinen osaaminen ja tiedonhallinta yrityksessä vaikuttaa nimittäin suoraan yrityksen kilpailukykyyn. Hyvin järjestetty perusperehdytys asettaa hyvät lähtökohdat uudelle työntekijälle säistää ja omaksua tietoa yhä edelleen.

Viitalan (2007, 170) mukaan yksiöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Ei ole olemassa mitään sellaista osaamista, joka syntyisi ilman ihmistä. Perehdytys koskee uusien työntekijöiden lisäksi myös vanhoja työntekijöitä. Kaikki muutostilanteet, myös positiiviset saattavat aiheuttaa painetta.

Usein työpaikoilla ja yrityksissä nähdään suurta vaivaa, jotta työpaikalle löydettäisiin oikeat henkilöt avoimiin työpaikkoihin, ja kuitenkin perehdytys on asia, josta saatetaan tinkiä taikka jopa jättää kokonaan välistä. Uuden työntekijän rekrytointi on myös investointi yritykselle, joten uuden ihmisen ohjaukseen kannattaa myös panostaa

Perehdytys saattaa olla puutteellinen esimerkiksi kiireen vuoksi, tai prosessia ei yksinkertaisesti ole mietitty organisaatiossa kunnolla. Työntekijät halutaan osaksi tuottavaa työyhteisöä niin nopeasti kuin mahdollista, joten perehdytyksestä sekä sen kestosta saatetaan lähteä tinkimään juuri tämän vuoksi, vaikka todellisuudessa tilanne olisi parempi, jos perehdytyksen laadusta pidettäisiin huolta. Hyvin hoidettu perehdytys esimerkiksi sitouttaa uuden työntekijän paremmin ja saa tämän tuntemaan itsensä tervetulleeksi organisaatioon. Perehdytys on ensiarvoisen tärkeä osa organisaation esimiestyötä ja henkilöstön kehittämistä.

Moisalon (2012, 323) mukaan perehdytyksen kuuluu:

- Tutustuttaa työympäristöön
- Tutustuttaa esimieheen, perehdyttäjään ja työtovereihin
- Tutustuttaa muihin yhteistyöhenkilöihin
- Opettaa tunnistamaan työympäristön ja liikkumaan siellä turvallisesti
- Opettaa tunnistamaan työturvallisuuteen liittyvät riskit ja velvollisuuden puuttua riskitilanteiden estämiseen
- Opastaa pelastautumis- ja hälytystilanteet ja toimimisen niissä: sammutusasemat, pelastustiet, ym.
- Nopeuttaa ja tehostaa henkilön työhön siirtymistä; työnopastuksessa voi keskittyä työn oppimiseen



- Luo turvallisuuden tunnetta ja yhteenkuuluvaisuutta
- Luo positiivista työnantajakuvaa
- Opettaa tunnistamaan kehitysmahdollisuudet
- Opettaa johtamisjärjestelmän
- Antaa oikean kuvan ympäristöstä
- Auttaa tunnistamaan organisaatiokulttuurin merkityksen
- Vähentää vaihtuvuutta
- Täyttää lain vaatimukset

Jos perehdytys hoidetaan järjestelmällisesti, tulevat nämä kaikki edellä mainitut seikat hoidettua asianmukaisesti. Perehdyttäminen aiheuttaa usein lisää töitä niin henkilösastolle kuin muillekin organisaation jäsenille, mutta se tulisi nähdä sijoituksena tulevaisuuteen. Hyvin perehdytetystä työntekijästä saatetaan saada työyhteisön jäsen pitkäksikin ajaksi. (Moisalo 2012, 323.)

Kun perehdytyksen kesto saadaan lyhennettyä, lisääntyy tehokkaaksi katsottu työaika, ja näin ollen henkilöstön tuottavuus kasvaa. Perehdytyksen aika lyhenee, kun organisaatiossa on käytössä yhteinen perehdytysmalli. Perehdytyksellä on suuri merkitys esimerkiksi, kun organisaatio kasvattaa henkilöstömäärää. Kuten sanottu, hyvä perehdytys vähentää vaihtuvuutta yrityksissä. Vaihtuvuus on merkittävä liiketoimintariski yrityksessä koska usein kilpailu osavasta työvoimasta on kovaa. Perehdytykseen ja sen laatuun on siis syytä kiinnittää huomiota myös tämän vuoksi. (Kesti 2010, 220-222.)

Perehdyttämiseen tulisi myös liittää osana opiskelu ja oppiminen. Kun työntekijä on oppinut jotain mahdollisesti jo ennen työsuhteen alkua, on työntekijä helppo saada tuottavaksi nopeammin. Perehdytysohjelman (sisältäen työhön oppimisen sekä perusperehdytyksen) itsessään olisi hyvä kestää noin vuosi. (Forbes 2016, 1-2.)

Perehdytyksessä ja työnopastuksessa on suomessa myös lakisääteinen puolensa. Työturvallisuuslaissa on määritelty esimerkiksi se, että uuden työntekijän tulee olla perehdytetty työpaikan työsuojeluasioihin, esimerkiksi työturvallisuuteen, toimintaan hätätilanteissa sekä työterveyshuoltoon. Työntekijöiden nähtävissä on oltava esimerkiksi työterveyden yhteystiedot. (Laitinen, Vuorinen, Simola 2013, 212.)

Perehdytystä on tarjottava yrityksessä niin muutostilanteessa, aloitustilanteessa kuin käyttöönottolaisuudessakin. Tämän lisäksi ohjausta on täydennettävä, mikäli tarve vaatii. Perehdyttäminen edesauttaa työntekijää ymmärtämään omaa rooliaan yrityksen toiminnassa sekä eri työvaiheiden syy-seuraussuhteita. Kun kokonaisuus on helpommin hahmotettavissa, on työntekijä myös motivoituneempi tehtäväänsä. (Liski, Horn, Villanen 2007, 8.)

Kun kyseessä on vakituiseen ja pitkäaikaiseen tehtävään rekrytoitu henkilö, olisi tärkeää käsitellä tarkasti sitä, miten oma työtehtävä linkittyy muihin yrityksen toimintoihin. Faktaa yrityksestä on myös syytä käydä läpi perusteellisesti. Sitouttaminen ja jatkuva perehdytys on pitkäaikaisessa työsuhteessa tärkeää, sillä mahdollisen sitoutumisen epäonnistuessa voi työsuhde jopa päättyä. Työsuhteen päättyminen aiheuttaa myös perehdytystoimia, esimerkiksi muille työntekijöille asiasta tiedottaminen sekä työtehtävien uudelleenorganisointi. (Liski ym. 2007, 16.)

## 2.2 Hyvän perehdytyksen tunnusmerkit

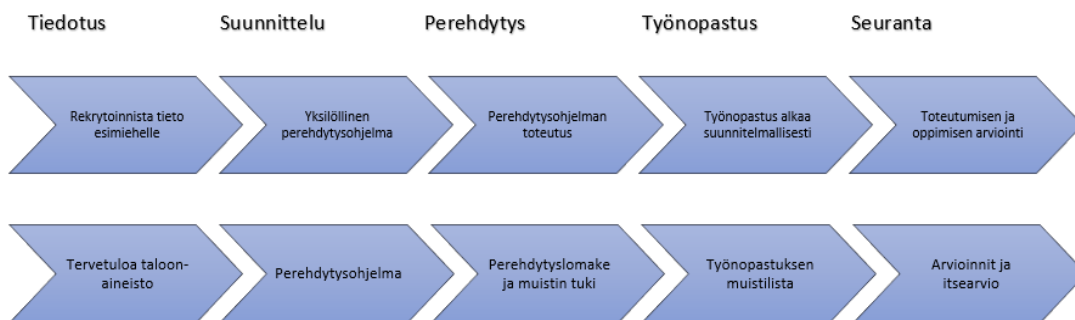
Hyvä perehdytys on aina organisaatioon sekä sen johtamiskulttuuriin sopiva. Työpaikalla tulisi miettiä, mitkä ovat painopisteet, joihin halutaan erityisesti keskittyä, kuka on nimetty vastuuhenkilö ja missä aikataulussa perehdytys järjestetään uudelle työntekijälle.

Jotta perehdytys onnistuu, on kahden seikan täytyttävä. Sen tulee olla suunniteltua toimintaa, joka myös toteutetaan suunnitellun kaltaisena. Perehdytyksessä tulee olla mietittynä kaikki roolit, resurssit sekä vaiheet. Mikäli esimerkiksi perehdytykseen osallistuva kouluttaja on estynyt tulemaan paikalle, tulee varasuunnitelma olla mietittynä. (Moisalo 2012, 324.)

Jotta perehdytysprosessi olisi hyvä, tulisi jokaisen työyhteisön jäsenen ymmärtää olevansa osa perehdytystä. Mahdollisuuksien mukaan koko lähiyhteisö tulisi värvätä osaksi perehdytystä tavalla tai toisella. Näin varmistetaan, että jokainen pääsee tutustumaan uuteen työntekijään jo työsuhteen alussa. (Kupias & Peltola 2009, 81.)

Perehdytyksen onnistuminen ei vaadi välttämättä suuria toimenpiteitä taikka investointeja, mutta jo asiaa suunnitteleamalla, kysymällä palautetta ja ottamalla huomioon hyvään perehdytykseen kuuluvat seikat saadaan perehdytyksestä selkeä ja tehokas toimenpide.

Alla olevassa prosessikaaviossa on mainittu sekä perehdyttämisen toimenpide, että siihen tarvittava aineisto:



Kuvio 1 Perehdytysprosessi (Moisalo 2012, 324.)

Tehokas oppimistilaisuus on järjestetty hyvin. Oppimistilaisuus kannattaa järjestää silloin, kun sille on tarve sekä tarpeeksi pienissä jaksoissa. Intensiivisten opintojaksojen tarkoitus on osittain säästää aikaa, mutta oppimiseen käytettyyn aikaan tulee myös laskea mukaan se aika, jota oppijat käyttävät kyselyyn ja aiheesta keskusteluun keskenään. (Huotilainen 2019, 174.)

Perehdytys tai sen onnistuminen ei saisi olla ainoastaan henkilöstöosaston vastuulla. Esimiehet tulisi saada osaksi perehdytystä jo mahdollisesti ennen työsuhteen alkua. Esimies voisi esimerkiksi vielä soittaa, ja onnitella kun työntekijä on solminut työsopimuksen. Työnantajabrändiä ja kulttuuria tulisi lisäksi viestiä jo ennen työntekijän ensimmäistä päivää. Kulttuurista ja työtavoista tulisi kommunikoida paljon ja selkeästi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jottei yrityksen kulttuuri jäisi epäselväksi ja tulisi pettymyksiä tai vääriä odotuksia molemmin puolin.

Uuden työntekijän olisi lisäksi ensiarvoisen tärkeää tuntea itsensä tervetulleeksi. Tämä seikka lähtee perusasioista, uudella työntekijällä olisi hyvä olla esimerkiksi valmiina oleva työpiste, työvälineet ja vaikka tervetuloa-tervehdys työpöydällä. (Green 2017, 49.)

Perehdytyksen onnistumisessa on myös uudella työntekijällä tärkeä rooli. Oma aktiivisuus ja asenne ovat ratkaisevassa asemassa. Monet termit ja käsitteet saattavat avautua vasta, kun niistä on keskustellut esimerkiksi kollegan kanssa. Alussa jännitys saattaa vaikeuttaa oppimista, vaikka kyseessä olisi kokenutkin työntekijä. (Liski ym. 2007,13.)

### 2.3 Verkko-opinnot osana perehdytystä

Onnistunut perehdytys voi pitää sisällään myös mahdollisesti automatisoituja osa-alueita. Perehdytykseen voi esimerkiksi kuulua sähköinen portaali mikä mahdollistaa uuden työntekijän pääsyn jo ennen työsuhteen alkua asiakirjoihin ja koulutuksiin. Sähköinen alusta itsessään tekee perehdytyksestä sujuvaa kaikin puolin, asioiden käsittely HR-osastolla selkeytyy, tulee vähemmän virheitä ja aikaa säästyy. (Forbes 2016, 1-2.)

Yrityksen käytössä on sähköinen oppimisalusta, johon on koottu myös perusperehdytysmateriaali, johon työntekijällä on pääsy. Tällä hetkellä oppimisalustassa on työn luonteeseen kuuluvia kursseja sekä nykyisessä perehdytyksessä käytetty perehdytysmateriaali.

Tietoteknisen tai sähköisen oppimisen etuja ovat esimerkiksi nopeus tiedonkulussa, oppimisen seurannan helppous, informaation varastointi yhteen paikkaan, tietojen päivittämisen ajantasaisuus, yksilöllisen etenemisnopeuden sekä mahdollisuus materiaalin kertaamiseen. Digitaalisen alustan oppimisen ei tarvitse olla puhtaasti itseopiskelua, vaan kouluttaja tai perehdytyksestä vastaava henkilö voi muokata sisältöä mielekkääksi sekä tarkoitusta tukevaksi. (Laitinen ym. 2013, 213-214.)

Palvelun sähköisyys luo erilaisen vaihtoehdon palveluiden tehokkaaseen jakeluun. Kaikkia tuotteita ja palveluita ei kuitenkaan ole syytä viedä verkkoon, sillä kaikkiin palveluihin tämä ei sovi. Joitakin palveluita ja tuotteita on siis hyvä tuottaa edelleen niin sanotulla vanhalla ja perinteisellä tavalla. (Valvio 2010, 24.)

Verkossa tai sähköisessä opiskelualustassa on siis etuna nopeus ja se, että materiaalit ovat käytettynä missä vain. Alussa uudelle työntekijälle on tärkeää tutustua työkavereihinsa ja uuteen työpaikkaansa myös sosiaalisesti, jolloin on hyvä, että ainakin osa perehdytystä järjestetään kasvotusten.

### 2.4 Malliesimerkki perehdytysprosessista

Perusperehdytys voi pitää sisällään esimerkiksi seuraavanlaiset seikat:

- Tietoa yrityksestä esimerkiksi historiaa, sidosryhmät, arvot, vision sekä strategian.
- Organisaatiorakenteen
- Eri yksiköiden tehtävät
- Yrityksen tuotteet
- Työsuhteeseen liittyvät seikat, esimerkiksi työehto- ja muut sopimukset, koeaika.

- Palkan määräytymisperusteet ja muut palkkahallintoon liittyvät seikat (yhteyshenkilö, palkanmaksupäivä, vuosilomatiedot).
- Matkustuskäytännön
- Työsuojelun yhteystiedot
- Työterveyshuollon ja vakuutusten tiedot
- Henkilöstöedut
- It-asiat (tunnukset, käytettävät järjestelmät, tietoturva ja tuki)
- Toimiston tilat ja niissä kulkeminen
- Viestintä- ja yrityksen markkinointi
- Yrityksen virkistystoiminta
- Lyhenteitä ja sanastoa alaan liittyen

(Liski ym. 2007, 26.)

Perehdytys ja sen prosessit tulee suunnitella niin, että ne ovat sopivat organisaation tarpeisiin ja hyödyntävät mahdollisimman paljon sekä uutta työntekijää, että perehdytettävää osapuolta. Se, miten perehdytys järjestetään ja mikä esitysmuoto on tulisi miettiä aina tarkoituksen ja tilanteen mukaan. Tarpeen mukaan osa esityksen osa-alueista voisi olla järjestetty esimerkiksi etänä, verkossa tai itseopiskeluna, erilaisin workshoppein ja eri rytmityksin. Kuten sanottu, on perehdytysprosessi järjestettävä niin, että se tukee asioita, jotka yritys kokee organisaatiossaan tärkeiksi, ja niin että se olisi mahdollisimman paljon organisaation arvojen mukainen.

### 3 Palvelumuotoilun työkalut perehdytyksen muotoilussa

#### 3.1 Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun käsite

Palvelun käsite voi olla joskus monimutkainen. Palvelu on jossain määrin aineettomien toimintoista koostuva prosessi, jossa erilaiset aktiviteetit tuodaan asiakkaalle ratkaisuihin hänen ongelmiinsa. Prosessinomaisuus on tärkeä muistaa, kun mietitään palvelun luonnetta. Prosessinomaisuus vaikuttaa merkittävästi palveluiden perusluonteeseen. Usein ratkaisut tarjotaan palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksessa. Usein palveluja saatetaan verrata fyysisiin tavaroihin, mikä ei kuitenkaan ole hedelmällinen tapa toimia. Voidaan katsoa, että palveluilla on yleensä nämä kolme yhteistä peruspiirrettä:

- Palvelut koostuvat eri toiminnoista tai joukosta toimintoja prosessin muodossa.
- Yleensä palvelu sekä kulutetaan että tuotetaan samaan aikaan jossain määrin.
- Loppukäyttäjä osallistuu jollain tapaa prosessiin ns. palvelun kanssatuottajana.

(Grönroos 2009, 76-79.)

Hyvä, sujuva palvelu on hyvä keino tuoda lisäarvoa. Hyvän palvelun määritelmä syntyy siitä, miten palvelunkäyttäjä sen kokee. Onnistunut palvelukokemus tuo niin tuottavuutta kuin luo motivaatiotakin yrityksen sisällä. Palveluiden kehittämisessä ja uudelleenmuotoilussa käytetään usein hyödyksi palvelumuotoilua, mikä on tapa ajatella kehitystyötä sekä faktaperusteisesti että intuition avulla.

Myös palvelumuotoilu on terminä monimuotoinen ja jopa kompleksinen, sitä voidaan ajatella kehyksenä, kielenä, työkaluna ja prosessina eri asioiden kehittämiseen.

Muotoiluajattelu yrityksessä on keino ajatella luovasti, olla proaktiivinen sekä antaa työkaluja muutoksen johtamiseen. Muotoiluajattelun menetelmät tekevät mahdolliseksi prosessin tai tuotteen kehittämisen koko henkilöstön näkökulmasta. (Miettinen 2014, 11.)

Termi palvelumuotoilu voidaan käsittää monella eri tapaa. Termi näyttäytyy eri tavoin riippuen tilanteesta. Se voidaan nähdä prosessina, työkaluna, yhdistävänä kommunikointitapana, hallinnollisena näkökulmana tai jopa mielentilana yrityksen sisällä. (Stickdorn, Hormess & Lawrence 2018, 20-25.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään palvelumuotoiluun työkaluna perehdytysprosessin muotoilussa. Termi palvelumuotoilu yhdistää sekä analyyttiset sekä innovatiiviset keinot palveluiden kehittämisessä (Tuulaniemi 2013, 10).

Palvelumuotoilussa on nostettavissa esiin nämä kuusi piirrettä: Ihmiskeskeisyys, yhteistyökykyisyys, toistuvuus, peräkkäisyys, todellisuus sekä holistisuus. Palvelumuotoilu on ihmislähtöinen lähestymistapa, joka käyttää helposti lähestyttäviä työtapoja, sekä visuaalisia malleja kehittämään kokemuksia, jotka vastaavat loppukäyttäjän tarpeita. (Stickdorn ym. 2018, 26-27.)

Palvelumuotoilu on osaamista, joka auttaa yritystä taikka organisaatiota havaitsemaan ja kehittämään jo olevia palveluita. Palvelumuotoilussa tuodaan muotoilusta tutuksi tulleet keinot työskennellä palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilu ei ole uusi tapa työskennellä, vaan lähinnä keino yhdistellä vanhoja asioita uusin tavoin. (Tuulaniemi 2013, 24.)

Palvelumuotoilu on konkretiaa, jossa pyritään yhdistämään sekä palvelun tuottajan, että asiakkaan tarpeet. Tässä työssä yrityksen työntöntekijä nähdään asiakkaan roolissa, ja kehitet-

tävää osa-aluetta eli perehdytystä tarkastellaan uuden työntekijän näkökulmasta. Palvelumuotoilu on ennen kaikkea aina asiakaskeskeistä. Asiakasnäkökulman hahmottelu saattaa joskus olla haasteellista. Usein yrityksissä ollaan hyvin kartalla siitä, mikä on tuote taikka palvelu, mutta niiden tuottama lisäarvo saattaa olla vaikeampi määrittellä.

### 3.2 Palvelumuotoilu kehitystyön apuna

Organisaation työntekijöillä on olemassa sisäinen palvelun suhde, mikä ei koske ainoastaan esimiehiä ja alaisia, vaan kyse on palvelussuhteesta kaikkien organisaation jäsenten välillä. On tärkeää kiinnittää huomiota yrityksen sisäiseen palveluun. Se, että sisäinen palvelu on kunnossa vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi työilmapiiriin. Sisäinen palvelu tarkoittaa kaikkia niitä tekijöitä, jolla on vaikutusta, miten henkilöstö kokee yrityksen sisäisen palvelun. (Valvio 2010, 75.)

Muotoiluajattelua voidaan käyttää hyödyksi myös yrityksen sisäisten palvelujen uudelleenmuotoiluun ja tehostamiseen. Palvelumuotoilussa kartoitetaan nykytilanne, sen kaikki kosketuspisteet ja lähdetään kehittämään niin sanottua asiakaskokemusta. Tässä työssä asiakaskokemuksen arvioija ja niin kutsuttu asiakas ovat uusi työntekijä.

Asiakaslähtöisen ajattelun kulmakiviksi voidaan katsoa esimerkiksi se, että mitä lisäarvoa tuote taikka palvelu aidosti tuottaa asiakkaalle. lisäksi pohditaan asiaa prosessinomaisesti eli ei vain tuote edellä, sekä asiakkuutta pyritään kehittämään jatkuvasti tarjoten uusia mahdollisuuksia. (Selin & Selin 2005, 20.)

Palvelumuotoilu yhdistää sekä pehmeitä että kovia arvoja onnistuneesti. Perehdytysprosessin suunnittelu ja haluttu lopputulos tulee viedä jokaiseen kosketuspisteeseen, sillä kokemus laadusta muodostuu jokaisesta kosketuspisteestä. (Löytänä & Korteso 2011, 169). Kosketus- tai kontaktipisteitä ovat esimerkiksi ympäristöt, esineet ja erilaiset toimintatavat. Palvelulle ominaista, sen mahdollisuus mutta myös haaste ovat nämä ihmisen ja yrityksen monet kontaktipisteet. (Tuulaniemi 2013, 80.)

Muotoiluajattelun kautta toteutettavassa ongelmanratkaisussa tyypillistä on, että ratkaistava asia saattaa olla laaja ja kompleksinen, mutta kokonaisuus jaetaan pienempiin asiakokonaisuuksiin ja analysoidaan. Tämän jälkeen tietyt asiakokonaisuudet ja niiden ratkaisut yhdistetään kokonaiseksi ratkaisuksi. Jotta ymmärretään, mistä palvelumuotoilussa on kyse, lähdemme hahmottamaan kokonaiskuvaa pienempien osien kautta. Tässä ajattelussa on sisäistettävä haasteet, tunnettava asiaan liittyvät termit, hallittava käynnissä oleva prosessi ja menetelmät, ja lopuksi sovellettava tätä kaikkea käytäntöön. (Tuulaniemi 2013, 58.)

### 3.3 Palvelumuotoilun prosessi

Prosessi eli sarja tapahtumia, jotka etenevät loogisesti ja toistuvasti, noudattaa palvelumuotoilussa luovan ongelmanratkaisun peruspiirteitä. Kun asiat, jotka toistuvat kerta toisensa jälkeen, kuvataan prosessikaavion muotoon, ei tarvitse kehittää samaa asiaa toistuvasti. Prosessit siis säästävät aikaa ja energiaa, ja luonnollisesti aikaa vapautuu muuhun työhön. Koska palvelumuotoilun käsite ja palvelun muokkaaminen ovat usein uuden luomista, on vaikeaa löytää ja kuvata prosessia, joka toimisi jokaisessa tilanteessa. Palvelun kehitystyö on uuden keksimistä ja sitä kautta ainukertainen asia. Tämä vaikuttaa siihen, että palvelumuotoilun termin määrittely ja kuvaaminen yhdenmukaiseksi ei ole mahdollista. Palvelumuotoilun toimintarunkoon perehtymällä voi hahmottaa palvelun kehittämisen luonteen, ja mallia voi soveltaa omien palveluiden kehitystyöhön. (Tuulaniemi 2013, 126.)

Palvelumuotoilun prosessi voidaan jakaa esimerkiksi seuraaviin vaiheisiin:



Kuvio 2 Palvelumuotoilun prosessi (Tuulaniemi 2013, 128.)

- Määrittelyvaihe vastaa kysymyksiin kuten mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat suunnittelun tavoite työn tilaajan näkökulmasta. Tavoitteena määrittelyssä on ymmärtää palvelua tuottavaa organisaatiota ja sen tavoitteita.
- Tutkimusvaiheessa muodostetaan yhtenäinen ymmärrys kehittämiskohteesta, resursoinnista, käyttäjätarpeista sekä toimintaympäristöstä.
- Suunnittelu-kohdassa mietitään vaihtoehtoisia toimintatapoja annettuun suunnitteluhaasteeseen ja myös testataan niitä asiakkaiden kanssa. Tässä kohdassa myös määritellään palvelun tuottamisen mittarit.
- Tuotannossa itse palvelunkonsepti lanseerataan ja viedään asiakkaiden testaukseen sekä kehitykseen. Tässä vaiheessa myös suunnitellaan palvelun tuottaminen ja sen toteutus.
- Arviointivaiheessa arvioidaan prosessin onnistumista. Tässä vaiheessa mitataan palvelun pärjäämistä markkinoilla ja sitä hienosäädetään palautteen mukaan.

(Tuulaniemi 2013, 128.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään prosessin alkupään vaiheisiin, eli tarkemmin sanottuna määrittelemään nykyinen perehdytysprosessi, tutkimaan hyvää perehdytyksen mallia sekä



suunnittelemaan hyvä perehdytysprosessi yrityksen ja uuden työntekijän tarpeisiin. Määrittelyvaiheessa käytiin keskustelu perehdytyksen nykytilasta ja toiveista sen kehityksen suhteen sekä osallistuttiin nykyiseen perusperehdytykseen. Tutkimusvaiheessa haastateltiin neljää yrityksen työntekijää sekä analysoitiin tulokset. Suunnitteluvaihe keskittyi uudelleen muotoilemaan olemassa olevaa prosessia, ja tässä vaiheessa myös suunnittelutyön ideat annettiin tiedoksi yritykselle.

### 3.4 Palvelupolku

Palvelupolku tarjoaa yksityiskohtaisen ja jäsenneilyn kuvauksen palvelun käyttäjän kokemuksesta. Palvelupolku tarjoaa katsauksen prosessiin käyttäjän näkökulmasta. Koska polku perustuu käyttäjän näkökulmaan, mahdollistaa se sekä muodolliset että epämuodolliset kontaktipisteet. Palvelupolku tarjoaa keinon, jolla vertailla helposti visuaalisesti kokemuksia. (Schneider, Stickdorn 2010, 158-159.) Palvelupolkuja käytetään siihen, että päästään käsiksi asiakaskokemuksen yksityiskohtiin, jotta ymmärrettäisiin asiakkaan tarpeita karkealla tasolla, sekä prosessin uudelleenmuotoiluun, jotta päästäisiin parempaan lopputulokseen (Reason, Løvlie & Flu 2016, 167.)

Palvelupolku on kuvaus palvelukokonaisuudesta. Palvelupolku kuvaa sitä, miten loppukäyttäjä kokee ja kulkee palvelun eri pisteet jäsenneilynä aika-akselille. Suunnitteluhaaste tai ongelma jaetaan näin pienempiin osahaasteisiin, joita on tällöin helpompi käsitellä. (Tuulaniemi 2010, 78.) Palvelupolku jaetaan erilaisiin osa-alueisiin eli palvelutuokioihin. Jokainen palvelutuokio taasen koostuu monista eri kontaktipisteistä. Kontaktipisteiden kautta asiakas on yhteydessä palveluun jokaisella aistillaan. Kontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi ihmiset, ympäristöt ja toimintatavat.

Palvelupolun kontaktipisteisiin katsotaan kuuluvan:

- Ihmiset, sekä palvelun tuottaja että kuluttaja
- Ympäristöt niin fyysisinä tiloina kuin sähköisinäkin alustoina
- Toimintatavat eli palveluntarjoajan tietyt käyttäytymismallit
- Esineet eli tavarat, jotka fyysisesti liittyvät palvelun tuottamiseen.

(Tuulaniemi 2013, 56.)

## 4 Tutkimus

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Menetelmät opinnäytetyössä ovat kvalitatiivisia, ja tiedot työtä varten on hankittu luonnollisissa tilanteissa yrityksen sisällä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135). Tutkimuksessa käytettiin menetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua, ja se toteutettiin yksilöhaastatteluin. Teemahaastatteluiden kysymykset muotoiltiin niin, että ne pyrkivät vastaamaan kysymyksiin palvelumuotoilun näkökulmasta, ja niin että haastattelutilanteessa oli tilaa jatkokysymyksille. Haastattelukysymysten avulla pyrittiin muodostamaan kuva nykyisestä perehdytysprosessista ja sen laadukkuudesta uuden työntekijän näkökulmasta. Kysymyksillä pyrittiin myös kartoittamaan toiveita hyvän perehdytyksen suhteen. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä se pyrkii selittämään ja ymmärtämään tiettyä ilmiötä (Kananen 2019, 75).

Tutkimusaineisto opinnäytetyöhön kerättiin teemahaastatteluin. Haastateltavia henkilöitä on yhteensä neljä kappaletta. Haastateltavat henkilöt ovat aloittaneet työsuhteensa puolen vuoden sisällä haastatteluhetkestä. Työssä haastateltavat henkilöt työskentelevät eri osastoilla yrityksessä. Kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, ja kyseiset uudet työntekijät on rekrytoitu toistaiseksi voimassaolevaan työsuhteeseen taikka pidempään sijaisuuteen yrityksessä.

Haastatteluiden lisäksi työssä apuna ja nykyisen perehdytysprosessin hahmottamisessa avuksi oli myös yrityksen henkilöstösasto. Henkilöstöjohtaja kertoi omin sanoin nykyisestä perehdytyksestä ja myös tätä tietoa käytettiin osana nykyprosessin hahmotuksessa.

Palvelumuotoilu ja sen teoria valittiin osaksi työtä sen käyttäjälähtöisyyden vuoksi, sillä tässä työssä pääosassa perehdytyksen kehityksessä ovat uudet työntekijät. Muotoiluajattelun avulla pystyttiin hahmottamaan perehdytyksen nykytilaa ja sen palvelupolkua, ja kehittämään perehdytysprosessia edelleen. Muotoiluajattelun avulla voidaan helposti visualisoida olemassa oleva prosessi ja huomata mahdolliset puuttuvat tai ylimääräiset kohdat. Kokemus perehdytyksen onnistumisesta on toki hyvin subjektiivinen kokemus, mutta muotoilun keinoin pyritään tekemään mahdollisimman onnistunut prosessi keskittymällä eri palvelupisteisiin perehdytyksessä.

### 4.2 Toteutus

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluin puoliavoimella kysymyksellä. Haastattelujen jälkeen haastattelut analysoitiin ja tehtiin johtopäätökset sekä toimintaehdotus perehdytysprosessin parantamiseksi. Haastattelukysymykset muotoutuivat palvelumuotoilun prosessia silmällä pitäen, eli kysymykset pyrkivät vastaamaan kysymyksiin perehdytyksen nykytilasta, sen

kontaktipisteistä sekä olemaan avoimia niin, että haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa laajasti omista kokemuksistaan olleesta perehdytyksestä ja sen laadusta. Haastatteluissa kysytyt kysymykset ovat liitteenä työn lopussa liitteessä 1.

Osallistuin perusperehdytykseen samalla, kun uusille työntekijöille pidettiin perusperehdytys. Perusperehdytykseen osallistui uusien työntekijöiden lisäksi HR-osaston edustaja, IT-osaston edustaja sekä henkilöt riskienhallinnasta ja compliance- osastolta.

### 4.3 Perehdytyksen nykytila-analyysi

Nykytilan analysointi lähti keskustelusta henkilöstöjohtajan kanssa. Keskustelussa käytiin läpi nykytilanne, ja toiveet prosessin kehittämiseksi. Nykytilan arvioinnissa lähdettiin tarkastelemaan asiaa palvelupolun näkökulmasta, ja pyrittiin ajattelemaan asiaa nimenomaan uuden työntekijän näkökulmasta hahmottaen eri kontaktipisteet uuden työntekijän työsuhteen aloituksessa. Määrittelytyössä pyrittiin hahmottamaan nykytilanne kokonaisuudessaan ja ottamaan eri kontaktipisteet huomioon mahdollisimman hyvin.

Tämän lisäksi osallistuin itse uusille työntekijöille suunnattuun perehdytykseen ja sain siihen kuuluvat materiaalit. Palvelupolun muotoon aseteltuna perehdytyksen rakenne ennen kehitystyötä oli seuraava:



Kuvio 3 Perusperehdytys nyt

Perehdytysesitys kesti yhteensä neljä tuntia, ja eri osa-alueita esittelivät eri henkilöt. Jokainen perehdytyksen vetämiseen osallistunut henkilö oli asiantunteva ja perehtynyt omaan osa-

alueeseensa. Koska jokainen perehdytystä osana oleva työntekijä on tärkeässä roolissa uuden työntekijän perehdytyksen laatukokemusta, oli perehdyttäjien asiantuntevuus yksi tärkeistä yksi tärkeä syy siihen, että nykyinen prosessi nähtiin laadukkaana.

Käsiteltävät osa-alueet perehdytysesityksessä olivat: Yleiskatsaus pitäen sisällään yrityksen historiaa, tavoitteet ja arvot, organisaatorakenne, hallituksen sekä johtoryhmän esittely, eri osastot ja tiimit, viestinnän ja sosiaalisen median ohjeistuksen, palkkahallinnon asioita, järjestelmäasiaa sekä työterveyteen liittyvät asiat, sekä kiinteistöön liittyvää tietoa. Perusperehdytys pyritään järjestämään ryhmissä, joten aikaväli, jolloin uusi työntekijä osallistuu perusperehdytykseen, saattaa vaihdella hieman tilanteesta ja ihmisestä riippuen.

#### 4.4 Perehdytyksen prosessin uudelleen muotoilu

Toiveet haastattelussa liittyivät eri osastojen toimintoihin ja niiden yhteistyöhön. Toive esitettiin myös yrityksen arvojen ja kulttuurin esiintuomisesta. Esitykseen olisi voinut lisätä tietoa esimerkiksi virkistystoiminnasta ja perehdytystä voisi jaksottaa eri tavoin.

Aikataulutuksesta sanottiin, että vaikka esitys oli jäsennetty ja hyvä, olisi esimerkiksi lounas välissä hyödyksi, jotta esitykseen tulee pidempi tauko ja olisi mahdollisuus ryhmäytymiselle sekä tutustumiselle uusiin kollegoihin. Yhtenäisenä esityksenä pidetty perehdytys erityisesti iltapäivän aikana koettiin hieman kuormittavaksi ja keskittyminen esitykseen ei aina ollut kovin helppoa.

Esiin nousi myös toive kahdessa haastattelussa, että oma työpiste ja työvälineet olisivat olleet valmiina jo työsuhteen alkaessa.

Yhdessä haastattelussa tuli toive siitä, että perehdytys olisi voinut olla aikaisemmassa vaiheessa. Esiin nousi myös se, että joitain esityksen asioita, esimerkiksi työterveyteen liittyen olisi voinut käydä jo ennen perusperehdytystä, vaikka työsuhteen ensimmäisinä päivinä. Eri yrityksen toimintoja voisi myös avata sähköiseen oppimisympäristöön ja niihin voisi tutustua omatoimisesti. Koska saattaa kestää hieman, ennen kuin yhteinen perusperehdytys järjestetään olisi hyvä, jos eri tietoiskuja olisi saatavilla sähköisessä ympäristössä.

Haastatteluissa todettiin, että koska kyseessä on suhteellisen pieni asiantuntijaorganisaatio-ei pitkä perehdytysprosessi tai sen yhdistäminen varsinaiseen työhönopastukseen ole välttämättä mahdollisuutta.

Tärkeäksi seikaksi perusperehdytyksessä nousi se, että uusi ihminen tuntee itsensä tervetulleeksi ja työpaikalla ollaan valmiita uuden työntekijän tuloon. Tämän seikan sanottiin olevan kunnossa jokaisessa haastattelussa, ja yleisesti ottaen uudet työntekijät olivat tyytyväisiä vastaanottoon ja uuden työsuhteensa alkuun.

Toimeksiannon yhteydessä esitettiin kysymys, että voisiko osan perehdytyksestä siirtää sähköiseen muotoon, taikka perehdytykseen ottaa osaa etänä. Uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä on kuitenkin tärkeää, että ihminen tutustuu yrityksen henkilöstöön ja sen toimintatapoihin, ja tämä luonnistuu paremmin kasvotusten. Osa materiaaleista, esimerkiksi tietoa yrityksen eri osastoista tietoiskumaisesti, sekä perehdytyksessä käytetyt materiaalit voisi kuitenkin viedä sähköiseen alustaan, jossa ne olisivat myöhemmin tarkasteltavissa, taikka jo mahdollisesti ennen työsuhteen alkua.

Toimintaehdotuksena perusperehdytyksen parantamiseen tässä työssä ehdotan uudelle työntekijälle lähetettävää ennen työsuhteen alkua työsuhteen allekirjoituksen jälkeen sähköpostia, jossa käydään läpi perusteellisella tasolla ensimmäisen päivän kulku aikatauluineen, vastaanottava henkilö työpaikalla sekä päivämäärä ja ajankohta tulevalle perusperehdytykselle. Sähköposti voi myös sisältää linkin sähköisen oppimisalustaan, jossa olisi koottuna tietopaketti uudelle työntekijöille sisältäen perustietoa, tärkeät yhteystiedot ja esimerkiksi videolle kuvattu johdon tervehdys uudelle työntekijälle.

Sähköpostin luonteen tulisi olla hyvin vastaanottava, sisältää yhteystiedot IT-osastolle, josta uusi työntekijä saa tunnukset aluksi tarvittaviin järjestelmiin sekä tiedon siitä, mistä työntekijä voi saada itselleen työvälineet. Kun uusi työntekijä aloittaa työpaikalla, olisi hänellä oltava selkeä agenda ensimmäisille päiville. Kun vastaanotto on kunnossa, tulee työntekijälle olo, että häntä on odotettu ja häneen tuloonsa valmistauduttu asianmukaisella tavalla.

Perehdytyksen rakenteen tulee olla selkeä, ja johdonmukainen. Jokaisen, joka on osana perehdytystä, tulee tietää oma roolinsa. Perehdytyspäivää suunnitellessa voisi välissä pitää yhteisen lounaan tai muun tauon, jotta ihmiset pääsisivät tutustumaan tuleviin kollegoihinsa sekä jäsentelemään saamaansa tietoa.

Perusperehdytyksen ja työhönopastuksen jälkeen uudelle työntekijälle antaa mahdollisuus antaa palautetta perusperehdytyksestä ja sen kehittämisestä anonymisti. Ehdottaisin myös, että perehdytysprosessia ja sen tilaa tarkasteltaisiin säännöllisesti ja uusilta työntekijöiltä pyydetäisiin palautteet sekä kehitysideoita aina perehdytyksen jälkeen. Perehdytyksen tulee olla sellainen prosessi, että se on kohtuullisen helposti muokattavissa, mikäli uusia ideoita ilmenee esimerkiksi palautteen tai ns. benchmarkingin kautta.

Seuraavassa kuviossa ehdotuksia perehdytyksen uudeksi sisällöksi, uudet elementit merkattuna lihavoidulla tekstityypillä:



Kuvio 4 Prosessin muotoilu ehdotus

## 5 Yhteenveto

Perehdytyksen kehittäminen lähtee aina johtamistyylisestä, ja jokaisen työntekijän uudella työpaikalla tulisi olla sitoutunut perehdyttämiseen ja sen tuomiin muutoksiin. Prosessikaaviot, kehitysideat ja ehdotetut suunnitelmat eivät käy toteen, jollei organisaatio koe asiaa tärkeäksi. Jokainen, jonka on katsottu kuuluvan osaksi perehdytysprosessia, tulisi olla asiaan sitoutunut ja tietoinen omasta roolistaan.

Opinnäytetyön toimeksianto tuli organisaatiolta itsessään, ja henkilöstöosasto toimeksiantajayrityksessä on kiinnostunut kehittämään perehdytysprosessia organisaatiossaan. Henkilöstöosasto yrityksessä oli apuna niin haastateltavien hankinnassa kuin nykytilan arvioinnissakin.

Haastatteluissa ei noussut esiin suuria yhtäläisyyksiä sen suhteen, miten perehdytystä voitaisiin parantaa, tai suuria epäkohtia tämänhetkisessä tavassa hoitaa uuden työntekijän perusperehdytys. Perehdytyksen nykytilan voidaan siis katsoa olevan jo itsessään lähtökohdiltaan laadukas. Perehdytyksen sujuvuus ja se, ettei esiin noussut selkeitä kehitysideoita oli yksi työn haasteista, mutta kuitenkin positiivinen johtopäätös yrityksen perehdytyksen nykytilasta. Siitä huolimatta, että kyseessä oli itselle tuntematon organisaatio, oli jo olemassa oleva prosessi niin selkeä, että sen kontaktipisteet olivat suhteellisen helppo hahmottaa.

Yrityksen perehdytyksen nykytila ei pitänyt sisällään mitään erityisen suuria taikka hälyttäviä puutteita, ja jokainen haastateltu uusi työntekijä kertoi tunteneensa itsensä tervetulleeksi ja kertoi perehdytyksen olleen jo sinällään onnistunut, ja ehdotukset sen kehittämiseksi keskittyvät pitkälti prosessin yksityiskohtiin ja rytmitykseen. Uusilta työntekijöiltä olisi hyvä pyytää palautetta perehdytyksen jälkeen, sillä uusi työntekijä on hyvä mahdollisuus saada uutta tietoa ja hieman ulkopuolisenkin näkemystä yrityksen toimintatavoista.

Perehdytyksen laadukkuuden määrittäminen alkoi tutustumalla perehdytykseen terminä ja sen laatutekijöiden määrittelystä. Lähteet työssä perehdytyksen osalta olivat osa kohtuullisen vanhoja, mutta samat tiedot ja prosessit ovat yhä relevantteja tarkasteltaessa perehdytykseen kuuluvia asioita ja prosesseja.

Perehdytys on itselleni aiheena tärkeä, ja siitä lähti myös liikkeelle opinnäytetyön aiheen pohdinta ja sopivan toimeksiantajan etsintä. Jo ennen opinnäytetyötä olin sitä mieltä, että perehdytys on aiheena ensiarvoisen tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja työntekijöitään arvostavaa organisaatiota, joten sen laadukkuuteen tulisi jokaisen yrityksen mielestäni kiinnittää huomiota. Perehdytys ja ennen kaikkea se, miten se on järjestetty hyvä mahdollisuus tuoda yrityksen arvopohjaa ja henkilöstöjohtamista lähelle uutta työntekijää.

Teoriapohjaa muodostaessa perehdytyksen merkitys ja mistä sen tulisi koostua korostui itselleni entisestään. Jokaisen organisaation tulisi panostaa uuden työntekijän perehdytykseen järjestelmällisesti, jotta työntekijää saadaan sitoutettua yhä aikaisemmassa vaiheessa.

Hyvä, järjestelmällinen ja ennen kaikkea organisaation näköinen perehdytys erottaa hyvän johtamisen organisaatiot edukseen ja vahvistaa positiivista työnantajakuvaa sekä lisää uuden työntekijän viihtyvyyttä merkittävästi.

Palvelumuotoilu ja sen keinot ovat omiaan myös yrityksen sisäisen prosessin kehittämiseen, sillä se on hyvä keino hahmottamaan eri vaiheita sekä kehittämään jo olemassa olevia prosesseja. Perehdytys on asia, joka on parasta ajatella käyttäjälähtöisesti, joten myös tässä mielessä muotoiluajattelu palvelee hyvin tätä tarkoitusta.

Palvelumuotoilun teoria ja menetelmät olivat eivät olleet itselleni tuttuja ennestään, mutta kuten sanottu, oli tämä viitekehys sopiva perehdytyksen kehittämiseen. Palvelumuotoilun monitahoisuus terminä tuli esille teoriaosuutta kirjoittaessa ja perehdytyksen palvelupolkua miettiessä uuden työntekijän näkökulmasta. Kehitettävät seikat perehdytyksessä koskivat asioiden rytmitystä eli, sitä missä vaiheessa eri asioita tehdään, jotta kokemus olisi kaikille sujuva. Kehitettävät asiat ovat pääasiassa sellaisia, jotka ovat henkilöstöosaston ja IT-osaston kehitettävissä.

Osittaiseksi haasteeksi työssä koin sen, että haastatteluissa ei noussut esiin erityistä kehitettävää, joten nykytilan arvioinnin rooli työssä nousi tärkeämmäksi, kuin mitä aluksi oli suunniteltu. Kuten sanottu, palvelumuotoilu ja sen teoria eivät olleet itselleni ennestään tuttuja, ja aiheesta löytyy paljon materiaalia, joten tietopohjan kirjoitus palvelumuotoilun osalta oli haasteellisempaa. Palvelumuotoilun laajuus ja eri menetelmät tulivat kuitenkin tutuksi työn edetessä.

Kun perehdytysprosessin kehitysajat määriteltiin ja tarkasteltiin niitä palvelupolussa, annettiin kehitysajat tiedoksi yrityksen henkilöstösastolle. Tämän lisäksi asiasta tullaan kirjoittamaan lyhyt tiivistelmä yrityksen sisäiseen henkilöstölehteen tiedoksi koko henkilökunnalle.



## Lähteet

### Painetut

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano.

Green, S. 2017. Culture Hacker: Reprogramming the Employee Experience. Hoboken: John Wiley & Sons.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5.painos. Vantaa: Talenum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huotilainen, M. 2019. Näin aivot oppivat. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Liski M., Horn S., Villanen M., 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kortesuo, K.& Löytänä, J. 201. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2013. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. 2., uudistettu laitos Helsinki: Tietosanoma.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR Arjen henkilöstöjohtamista. 2. painos Kuopio: Infor.

Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. 2016. Service Design for Business 2016 Hoboken: John Wiley & Sons.

Schneider, J. & Stickdorn M. 2010. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Pieksämäki: Tietosanoma.

Stickdorn, M. Hormess, & M. Lawrence, A. 2018. This is service design doing. Highway North. Sebastopol: O'Reilly Media

Suurnäkki, T. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2., tarkistettu painos Helsinki: Talentum.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

#### Sähköiset

Forbes, P. 2016. A Perfect Employee Onboarding Process: 6 ingredients. Viitattu 11.6.2019. <https://search.proquest.com/docview/1954964761?accountid=12003>

Työturvallisuuskeskus 2013 Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 21.6.2019. [https://ttk.fi/koulutus\\_ ja\\_ kehittaminen/ julkaisut/ digijulkaisut/ perehdyttaminen\\_ ja\\_ työnopastus\\_ -\\_ ennakoivaa\\_ tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/ julkaisut/ digijulkaisut/ perehdyttaminen_ ja_ työnopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua)

#### Julkaisemattomat

Uusien työntekijöiden haastattelut ajalla 4.3.-11.3.2019

Perusperehdytykseen osallistuminen 21.1.2019

## Kuviot

Kuvio 1 Perehdytysprosessi .....	11
Kuvio 2 Palvelumuotoilun prosessi .....	16
Kuvio 3 Perusperehdytys nyt .....	20
Kuvio 4 Prosessin muotoiluehdotus .....	22

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko .....	29
---------------------------------	----

## Liite 1: Haastattelurunko

### Esittely

Kauanko olet työskennellyt yrityksen palveluksessa?

Mitkä ovat mielestäsi hyvän perehdytyksen ominaisuudet?

Miten perehdytys oli järjestetty, kun tulit yritykseen töihin?

Millaisena koit perusperehdytyksen laadun, kun tulit yritykseen?

Mitä hyvää perusperehdytyksessä koit olevan?

Koitko joitain ongelmia liittyen perusperehdytykseen?

Minkälainen kokemus perusperehdytys oli?

Minkälainen on mielestäsi hyvä perusperehdytysprosessi?

Mitä itse toisit lisää perehdytykseen?