

Matleena Loukko

**HENKILÖSTÖKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN PEREHDYTYKSEN OSALTA
PALVELUMUOTOILUN KEINAIN**

Perehdytyskäsikirjan luominen yrityksen työvälineeksi

HENKILÖSTÖKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN PEREHDYTYKSEN OSALTA PALVELUMUOTOILUN KEINAIN

Perehdytyskäsikirjan luominen yrityksen työvälineeksi

Matleena Loukko
Opinnäytetyö
Syksy 2020
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Matleena Loukko

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstökokemuksen kehittäminen perehdytyksen osalta palvelumuotoilun keinoin – Perehdytyskäsikirjan luonti yrityksen työvälineeksi

Työn ohjaaja: Päivi Aro

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Syksy 2020

Sivumäärä: 44 + 4

Perehdytys on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jolla on suora yhteys henkilöstökokemukseen sitoutumisen ja työmotivaation kautta. Perehdytyksen katsotaan olevan yksi organisaation tärkeimmistä prosesseista, joka sitoo hetkellisesti perehdyttäjän aikaa, mutta huolella hoidettu perehdytys tulee maksamaan itsensä moninkertaisesti takaisin.

Tässä kehittämistyössä tavoite oli luoda konkreettinen työkalu sisältöineen toimeksiantajalle perehdytysprosessin tueksi, jonka avulla henkilökunta saadaan motivoitua ja sitoutettua työnsä tekemiseen entisestään. Perehdytyskäsikirjan avulla taataan myös tasalaatuinen perehdytys kaikille organisaation jäsenille. Toimeksiantajaorganisaation äkillinen uudelleenorganisoituminen ja ripeä kasvu loivat tarpeen työn tilaamiselle. Toimeksiantajalla ei ole aiemmin vastaavanlaista käsikirjaa ollut käytössä strategisen johtamisen tukena, joten senkin vuoksi työlle oli selkeä tarve toimeksiantajan puolelta. Toimeksiantaja ja henkilökunta haluavat pysyä tässä työssä nimettöminä.

Kehittämistyö on toteutettu konstruktivisena tutkimuksena, jolloin tavoitteena on ratkaista jokin käytännön ongelma luomalla uusi konkreettinen tuotos. Lopullinen tuotos toimeksiantajalle on luotu kirjallisen teoriatiedon, haastatteluiden, havainnoinnin, ideointityöpajan ja palvelumuotoilun työkalujen avulla. Tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan ja heidän henkilökuntansa kanssa sekä tutkimustulosten perusteella luotiin heidän käyttöönsä toimiva perehdytyskäsikirja, jonka sisällön toimivuutta on testattu ja muokattu toimeksiantajan tarpeiden mukaiseksi.

Tutkimuksen perusteella hyvin hoidettu perehdytys helpottaa henkilökunnan sitoutumista työhön, kun tiedetään tarkalleen mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat vastuut. Jatkossa toimeksiantajalla on mahdollista kehittää tähän työhön luotua tuotosta omien tarpeidensa mukaan. Lisäksi toimeksiantajan käyttöön jää kaikki tässä työssä luodut mallinnukset ja lopullinen tuotos perehdytyskäsikirjasta.

Asiasanat: perehdytys, motivointi, sitouttaminen, palvelumuotoilu

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Matleena Loukko

Title of thesis: Developing staff experience related to orientation using service design: orientation manual as a company tool.

Supervisor: Päivi Aro

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2020 Number of pages: 44 + 4

Orientation is a planned and goal orientated. It has a direct link to staff engagement and work motivation. Orientation is one of the most important processes in an organization. A well-conducted orientation takes some time from the organization, but it pays for itself.

The aim of this thesis was to create a tool for the client to support their orientation process. It allows them to motivate and commit their staff even more. The orientation manual also provides uniform orientation for the members of the organization. The sudden reorganization and fast growth of the client organization created the need for this work. The client and staff want to appear anonymous in this work.

The thesis has been implemented as a constructive research. The goal of the constructive research is to solve some practical problem by creating a new concrete output. The final output of this work has been created using the tools of written theory, interviews, observation, brainstorming workshop, and service design. The work has been done in close cooperation with the client and their staff. The first version of the work has been tested in practice. Based on this orientation manual has been created for them.

Based on the research well-managed orientation facilitates staff commitment to work. In the future it will be possible for the client to develop the output according to its own needs. All the modelings created in this work and the final output of the orientation manual will be available for the client.

Keywords: induction, motivation, commitment, service design

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen perehdytys	6
1.2	Kehittämiskohteen taustaa	7
1.3	Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus	8
1.4	Lähestymistapana konstruktivinen tutkimus	9
1.5	Kehittämistehtävää tukevat menetelmät	10
2	PEREHDYTYS STRATEGISEN JOHTAMISEN TUKENA	13
2.1	Perehdytys työtehtäviin	14
2.2	Työnantajan vastuut ja perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	15
2.3	Perehdytyksen suunnittelu	17
2.4	Onnistunut perehdytys	19
2.5	Perehdytyksen jälkeen	21
3	PEREHTYJÄN MOTIVOINTI JA SITOUTTAMINEN	22
4	TYÖN TOTEUTUS	26
4.1	Yrityksen havainnointi ja nykytilan analysointi	26
4.2	Haastattelut	26
4.3	Palvelumuotoilun tuplatimantti	28
4.4	Ideointityöpaja	29
4.5	Service blueprint/palvelupolku	30
5	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	31
5.1	Toimivan perehdytyskäsikirjan avulla motivoitunut ja sitoutunut henkilökunta	31
5.2	Perehdytyskäsikirjan luonti	31
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
6.1	Kehittämistyön lopputulos	37
6.2	Kehittämistyön luotettavuus ja eettiset kysymykset	39
7	POHDINTA	42
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	49

1 JOHDANTO

1.1 Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen perehdytys

Perehdytys on melko monimuotoinen ja laaja käsite. Vaikka aiemmin perehdytyksenä pidettiin pelkkää työhön opastusta, niin nykypäivänä työntekijän on entistä paremmin ymmärrettävä se, miten organisaatio toimii, yrityksen strategiset tavoitteet ja miksi yritys on olemassa. Kaikki tämä tieto on myös tärkeä osa perehdytystä, jotta henkilöstö saadaan motivoitua ja sitoutettua työhönsä. Uudessa työsuhteessa tai uudenlaisen työtehtävän aloittamisessa on paljon erilaisia onnistumisen mahdollisuuksia. Se sitoo yritykseltä henkilöstöresursseja ja aikaa, mutta ei missään nimessä tarkoita sitä, että yrityksen olisi hyödyllistä hoitaa huolimattomasti perehdytys. Perehdytys on organisaation yksi tärkeimmistä prosesseista. Valitettavan harvoin kuulee tarinoita onnistuneesta perehdyttämisestä ja etenkin kiireessä organisaatioissa saatetaan oikaista juuri perehdytyksen osalta. Heikosti hoidetun perehdytyksen vuoksi menetetään paljon työtunteja ja saatetaan aiheuttaa turhaa stressiä niin perehdytettävälle kuin työnantajallekin ja henkilöstökokemus on tällöin hyvin negatiivinen. Lopulta usein kuitenkin havahdutaan siihen, että perehdytykseen hyvin käytetty aika olisi ollut tarpeen, mikäli siinä on päätetty oikaista. Perehdyttämistapoja on niin monta kuin organisaatioitakin on, ja tämän vuoksi jokaisen organisaation tulisi löytää itselleen sopiva ja toimiva tapa perehdyttää henkilökuntansa omien strategisten valintojensa mukaan. (Eklund 2018, 19; Kupias & Peltola 2009, 10–13.)

Haaponiemi luennollaan 9.1.2019 totesi: ”Perehdytys on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa ja sen onnistumista seurataan systemaattisesti.” Yrityksen oman näkökulman kannalta tehty laadukas ja käytännössä toimiva suunnittelu edeltää aina hyvää perehdyttämisprosessia. Hyvä laatu perehdytyksen suhteen ei tule lopulta paljoa organisaatiolle maksamaan, vaan se nostattaa yrityksen arvoa. Laadukkaalla toiminnalla tullaan säästämään todella paljon tulevaisuudessa, muun muassa virheiden korjaamiseen käytetyssä ajassa, mihin saattaa hukkua paljon arvokasta työaikaa, kun perehdytys on hoidettu heikosti. Onnistunut perehdytys kasvattaa positiivista henkilöstökokemusta, joka puolestaan sitouttaa sekä motivoi työntekijöitä työssään. Kun perehdytys on hoidettu hyvin ja suunnitelmallisesti, luo se vahvan perustan työn tekemiselle ja työyhteisölle. (Hämäläinen & Kangas 2007, 4–5.) Johdonmukainen strategia mukaan lukien suunnitelmallisen perehdytyksen sekä henkilöstökokemukseen panostaminen vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen.

Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät luovat organisaatiolle kilpailuetua ja irtisanoutuvat työstään epätodennäköisemmin ja näin ollen yritys saa pidettyä arvokkaat työntekijät itsellään töissään pidempään. (Nupponen 2017, viitattu 30.11.2020.) On tutkittu, että ne työntekijät, joiden henkilöstökokemus on positiivinen, ovat viisi kertaa vahvemmin sitoutuneita työnantajaansa, kuin taas ne työntekijät, joiden kokemus on negatiivinen. (Korkiakoski 2019, 146).

1.2 Kehittämiskohteen taustaa

Kehittämistyön toimeksiantaja on urheiluvälineiden myyntiin erikoistunut liike, joka on toiminut alalla noin 12 vuotta. Sen lisäksi, että yrityksellä on kivijalkamyymälä, ovat he paljon esillä erilaisissa tapahtumissa tuotteineen. Yritys työllistää yhteensä viisi henkilöä mukaan lukien omistajakaksikon. Näiden henkilöiden lisäksi yrityksessä työskentelee satunnaisesti harjoittelijoita ympäri vuoden ja tuuraajia loma-aikana.

Toimeksiantajayrityksen toisen omistajan äkillinen poismeno johti yrityksen uudelleenorganisointiin melko pikaiseen tahtiin. Tietotaidon äkillinen häviäminen ja uuden yhtiökumppanin mukaan tuleminen sai aikaan monen toimintatavan uudelleen järjestelyn organisaatiossa. Toimeksiantajan yksi kehittämisen kohteista oli yrityksen henkilökunnan perehdyttäminen, ja sen avulla saada sitoutettua henkilöstö omalta osaltaan toiminnan kehittämiseen ja motivoitua heitä tekemään rohkeasti ja omaaloitteisesti työtehtäviään. Toimeksiantajalla ei ole aiemmin ollut käytössään mitään kirjallista suunnitelmaa, minkä avulla perehdytys olisi toteutettu ja perehdytys on ollut aina vain yhden henkilön vastuulla. Lisäksi liiketoiminnan ripeä kasvu, liiketilojen laajentuminen ja jatkuva kiire on vienyt aikaa pienessä organisaatiossa perehdytykseltä, mikä omalta osaltaan on vaikuttanut henkilöstön hyvinvointiin. Tämän vuoksi työn aiheeksi on valittu perehdytyskirjan luonti toimeksiantajan käyttöön, jonka tarkoitus on helpottaa yrityksen johdon strategista johtamista käytännössä ja vaikuttaa positiivisesti henkilöstökokemukseen.

Perehdytyksen merkitys osana strategista johtamista on ehkä vielä hieman alkutekijöissä monessa pienemmässä organisaatiossa, mutta tätä ei kuitenkaan voida yleistää kaikkiin organisaatioihin. Saatetaan kuitenkin jopa turhan helposti sivuuttaa aihe, eikä ymmärretä sen tärkeyttä organisaatiolle. Perehdytyksestä ei Suomesta juurikaan löydy tieteellisiä tutkimuksia, vaikkakin paljon siitä on kirjallisuutta ja artikkeleita kirjoitettu. Tutkija pitää itse onnistunutta perehdytystä avaintekijänä

organisaation menestyksen kannalta, joten tutkijan oma mielenkiinto aihetta kohtaan ja toimeksiantajan todellinen tarve luoda heille toimiva perehdytysmalli olivat tutkijalle syy syventyä juuri tähän aiheeseen.

1.3 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Kehittämistyön tavoite on luoda toimeksiantajayritykselle konkreettinen ja toimiva työkalu perehdyttämisen avuksi. Luomalla toimeksiantajan kanssa yhteistyönä perehdytyskäsikirjaa, on tarkoitus samalla kehittää yrityksen perehdytysprosessia osana strategista johtamista ja taata näin kaikille heidän työntekijöilleen mahdollisuus saada tasalaatuinen perehdytys. Toimivan perehdytyskäsikirjan tavoite on näkyä tulevaisuudessa motivoituneena ja työn tekemiseen sitoutuneena henkilökuntana. Se, että heti työsuhteen alussa saadaan hiljainen tieto leviämään puolin ja toisin, vaikuttaa tulevaisuudessa varmasti paljon henkilöstökokemukseen ja tehdyn työn tuloksiin.

Kehittämistyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen on toimiva perehdytysprosessi?
2. Millainen perehdytys motivoi henkilökuntaa?
3. Millaisen perehdytyksen avulla voidaan henkilökunta sitouttaa työhönsä?

Työssä keskitytään toimeksiantajan toimintatapoihin ja niiden kehittämiseen käytetään apuna olemassa olevaa teoretietoa perehdyttämisestä, sekä sivutaan myös henkilöstökokemusta motivaation ja sitoutumisen osalta sekä strategista johtamista. Teoretietoa tarkastellaan pääsääntöisesti perehdyttäjän eli työnantajan näkökulmasta. Perehdyttäminen on laajempi käsite kuin työhön opastus, jolla tarkoitetaan yksittäiseen asiaan opetusta. Perehdyttäminen pitää sisällään sen, että työntekijä ymmärtää myös sen, miten organisaatio toimii. Valmiissa työssä tulee näkymään toimeksiantajan johdon näkemykset. Tämän lisäksi tutkijan oman ammattitaidon kautta voi hän tuoda omaa näkemystään aiheeseen. Tutkija on toiminut esimiestehtävissä yhdeksän vuotta ja perehdytys kuuluu hänen toimenkuvaansa. Lisäksi tutkija on tätä aiemmin pyörittänyt useamman kesän ajan pienimuotoista jäätelökioskitoimintaa, missä myös työntekijöiden perehdytys on ollut luonnollisesti osa projektia. Työ on rajattu perehdyttämisen ympärille, mutta syvyyttä työhön tuo henkilöstökokemuksen kautta motivaation ja työhön sitouttamisen sekä strategisen johtamisen sivuaminen työssä. Perehdyttämisestä on olemassa Suomessa Työturvallisuuslaki, joka myös omalta osaltaan rajaa työtä.

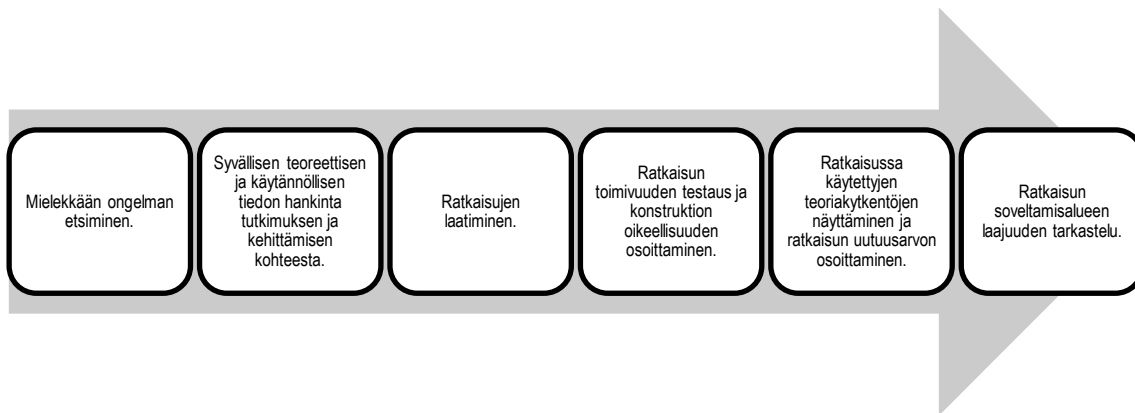
1.4 Lähestymistapana konstruktiiivinen tutkimus

Kehittämistyötä tehdessä jo hyvin aikaisessa vaiheessa on syytä valita, millaisella lähestymistavalla työtä viedään eteen päin. Lähestymistapa liittyy kokonaisvaltaisesti kehittämisen tavoitteeseen. Itse kehittämistehtävä määrittää sen, mitä lähestymistapaa missäkin työssä kannattaisi käyttää. Konstruktiiivinen tutkimus lähestymistapana valitaan silloin, kun tarkoituksena on ratkaista käytännön ongelma luomalla jokin konkreettinen tuotos. Konstruktiiivinen tutkimus on hyvin lähellä toimintatutkimusta, mutta eroaa siitä sillä, että muutos kohdistuu johonkin konkreettiseen kohteeseen, kun taas toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan toimintaa. Keskeinen osa konstruktiiivista tutkimusta onkin ratkaisun toteuttaminen ja sen toimivuuden testaaminen ja hyödyllisyyden arviointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 36–38.)

Kehittämistyön lähestymistavaksi tutkija on valinnut konstruktiiivisen tutkimuksen, sillä työn tavoitteena on ratkaista käytännön ongelma luomalla konkreettinen tuotos. Tuotoksen kehittämiseen sidotaan teoriatietoa ja toimeksiantaja on aktiivisesti mukana kehittämässä lopullista ratkaisua. Ratkaisun kehittämiseen kehittämistyön tekijä käyttää tässä työssä apunaan palvelumuotoilun työkaluja tiedon keruuta varten sekä tiedon analysoimisen tukena. Tässä työssä on tarkoitus ratkaista toimeksiantajan käytännön ongelma luomalla yhteistyössä heidän kanssaan konkreettinen tuotos, joka tulee olemaan yksi osa yrityksen strategisen johtamisen työkaluja. Työstä tehdään alkuun versio, jota toimeksiantaja pääsee käytännössä testaamaan ja sen perusteella tehdään lopulliseen versioon mahdolliset muutokset.

Konstruktiiivisessä tutkimuksessa empiirinen osa on hyvin tiivistä yhteistyötä toimeksiantajan kanssa ja se tähtää käytännön ongelman ratkaisemiseen. Tutkijalla on tässä vaiheessa tärkeä rooli tuoda aikaisempi teoreettinen tietämys mukaan kehittämistehtävään. Konstruktiiivisen tutkimuksen avulla voidaan motivoida tutkimuskohteen henkilöt aktiiviseen ja sitoutuneeseen yhteistyöhön tutkijan kanssa saavuttaakseen mahdollisemman hyvä lopputulos. Konstruktiiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä nojaututaan kvalitatiivisiin (laadullisiin) tutkimusmetodeihin, vaikka kvantitatiivisten (määrällisten) tutkimusmetodien käyttö ei ole poissuljettua. (Lukka 2001, viitattu 1.6.2020.)

Ojasalo ym. (2015, 67) havainnollistavat konstruktivisen tutkimuksen prosessin vaiheet seuraavan kuvion mukaisesti.



KUVIO 1. Konstruktivisen tutkimuksen prosessin kuvaus. (Ojasalo ym. 2015, 67)

Kuvion mukaan konstruktivisen tutkimuksen prosessi etenee vaihe vaiheelta hyvin perusteltujen ja perusteellisesti mietittyjen metodien avulla uusien ideoiden ja testausten kautta lopputulokseen. Lopputuloksen tulee olla helposti ymmärrettävä tuotos, jonka toimivuutta voidaan mahdollisesti testata käytännössä ja arvioida myös myöhemmin. (sama, 67–68.) Tässä kehittämistehtävässä ajatus on nimenomaan se, että toimeksiantajalla on mahdollista tulevaisuudessa päivittää luotua tuotosta ajankohtaiseksi omien tarpeiden mukaiseksi työkaluksi. Tätä tutkimusta ajatellen tarkoitus on yhteistyössä toimeksiantajan kanssa luoda teoratiedon ja yrityksestä saadun tiedon avulla tuotos, jonka toimivuutta testataan käytännössä ja sen perusteella rakentaa lopullinen tuotos yrityksen strategisen johtamisen työkaluksi.

1.5 Kehittämistehtävää tukevat menetelmät

Lähestymistapa konstruktiiivinen tutkimus ei rajaa pois käytännössä mitään tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä. Tarkoituksena on kehittää jotain uutta yrityksen käyttöön ja onkin syytä kerätä aineistoa työhön monin eri tavoin. (Ojasalo ym. 2015, 68.) Seuraavaksi tutkija avaa hieman menetelmiä, mitä tässä työssä tullaan käyttämään.

Erilaisten aineistojen hyödyntäminen kehittämistutkimuksessa tarjoaa paljon työkaluja ymmärtämään ilmiötä. Teoreettisen viitekehyksen tueksi tarvitaan kirjallisuutta. Kirjallisesta aineistosta voi löytää omaa työtä ajatellen hyväksi koettuja työkaluja ja niiden avulla voi löytää mahdolliset tutki-

musaukot omasta tutkimuksesta. Teoriatiedon avulla voidaan myös saada vahvistusta omille tutkimustuloksille. (Kananen 2012, 88–91.) Kirjallisuuden lisäksi teoreettisen viitekehyksen tueksi tutkija käyttää erilaisia artikkeleita ja blogikirjoituksia sekä aikaisempia tutkimuksia aiheesta. Näiden lisäksi tutkijalla on omia muistiinpanoja aiheesta luennoilta, joihin hän on osallistunut ja näitä hyödynnetään myös teoreettisen viitekehyksen luomisessa.

Havainnoinnin avulla voi tutkija tehdä yllättäviäkin löydöksiä. Havainnointia voi suorittaa jatkuvasti työn edetessä, mutta olennaista on kirjoittaa havainnot muistiin ja tutkijan on pysyttävä tällöin puolueettomana. Esimerkiksi päiväkirjan pitäminen tutkimustyön aikana tehdyistä havainnoista helpottaa aiheeseen palaamista tutkimustyön myöhemmässä vaiheessa. Tutkijan koulutus ja kokemus sekä toimialan ymmärtäminen vaikuttavat siihen, miten hän tutkimuskohdettaan tarkastelee ja hänen on oltava valppaana tilanteissa, joissa havainnointia suorittaa. (Järvinen & Järvinen 2004, 154–155; Ojasalo ym. 2015, 28.)

Tässä työssä havainnointia suoritetaan jatkuvasti työn edetessä. Työtä tehdessä kirjataan päivämäärän kanssa ylös asioita, mitä tutkija on havainnut. Myös haastatteluista havainnoidaan. Kehittämistyön tekijä havainnoi haastatteluissa muun muassa sitä miten henkilökunta suhtautuu perehdyttämiseen aiheena, miten he toimivat aiheen tiimoilta ryhmätehtävissä, uskaltavatko ottaa esille mahdollisesti arkoja asioita aiheesta jne.

Teemahaastatteluiden avulla työssä pyritään hankkimaan ymmärrystä tutkittavasta kohteesta ja pyritään keräämään kasaan aineisto, jonka avulla voidaan tehdä luotettavasti päätelmiä aiheesta. Haastattelussa kartoitetaan lähtötilannetta, aiheesta keskustellaan ja jutellaan haastateltavien kanssa sekä kerätään mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Haastattelun edellytyksenä on tutkijan ja tutkittavan välinen sanallinen vuorovaikutustilanne eli haastattelu tullaan tekemään kasvoitusten. Haastattelulle on hyvä luoda runko, joka toimii keskustelun eteenpäin viejänä. Tätä runkoa luodessa on mieltävä tarkkaan haastattelun rakenne, jotta kaikesta olennaisista asioista keskustellaan. Tutkija on tärkeää suunnitella haastattelua varten avoimia kysymyksiä, jotta saisi mahdollisimman paljon tietoa haastateltavalta. Mitä huolellisemmin haastattelu on suunniteltu, sitä varmemmin vältetään jälkikäteen paikkailuita. Haastattelun avulla saattaa löytyä täysin uusia näkökulmia asialle ja juuri näiden asioiden poimiminen on tutkijalle tärkeää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 65–66; Kananen 2012, 60–62.)

Kehittämistyössä tehtyjen teemahaastatteluiden avulla tutkija sai paljon arvokasta tietoa henkilökunnalta, mitä käytetään apuna lopullista tuotosta luodessa. Jokainen haastateltava oli hyvin valmistunut haastatteluun etukäteen saatujen kysymysten perusteella, jotka omalta osaltaan toivat sujuvuutta haastatteluiden etenemiseen. Myös tieto siitä, ettei kenenkään nimeä julkaista missään, helpotti haastatteluiden sujuvuutta.

Palvelumuotoilua ei pidetä tässä työssä suoraan lähestymistapana, niin kuin monesti tutkimuksessa saattaa olla, vaan palvelumuotoilun keinoja käytetään tutkimustyön menetelminä. Ojasalo ym. (2015, 38) määrittelee palvelumuotoilun olevan prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämisessä ja se on tavoitteiltaan hyvinkin lähellä konstruktivistista tutkimusta. Palvelumuotoilun avulla voidaan helppokäyttöisten menetelmien ja työkalujen avulla nopeasti konkretisoida ja testata konsepteja. Ominaista palvelumuotoilulle on sidosryhmien osallistaminen ja tavoite on luoda kontrolloidun prosessin kautta käytännön ratkaisuja. Tässä kehittämistyössä käytetään palvelumuotoilun menetelmiä konstruktivisen tutkimuksen täydentämiseksi tiedon keräämistä ja analysointia ajatellen.

Palvelumuotoilu ajatellaan usein jonkin palvelun kehittämisen prosessina, mutta Koivisto, Säynäjängangas & Forsberg kirjoittavat kirjassaan Palvelumuotoilun bisneskirja sen olevan myös esimerkiksi työntekijäkokemuksen kehittämisen työkalu. Tarkoitus on kehittää käyttäjälle hyödyllisiä, kannattavia, haluttavia ja johdonmukaisia ratkaisuja, eikä muotoilu ole sidottuna ainoastaan palveluun, vaan muotoilla voi rohkeasti oikeastaan mitä vain. (2019, 34.)

Nykyään palvelumuotoilua markkinoidaan myös työkaluna kehittää erilaisia prosesseja eli vaikka teorian mukaan tällä hetkellä muotoillaan useimmiten palvelua tai tuotetta, voidaan sen työkaluja käyttää myös erilaisten toimintatapojen kehittämiseen. Tässä kehittämistyössä palvelumuotoilua käytetään apuna perehdyttämiskäsikirjan luomiseen **tuplatimantin, palvelupolun ja Service blueprintin** keinoin kehittämällä perehdytysprosessia henkilöstökokemuksen näkökulmasta.

2 PEREHDYTYKSEN STRATEGISEN JOHTAMISEN TUKENA

”Ideaalitalanteessa strategia ohjaa kaikkea yrityksessä tapahtuvaa toimintaa, ja kaikella toiminnalla toteutetaan yrityksen strategiaa.” (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 21). Lehikoinen ym. (2014, 102) kutsuvat strategiaa työpaikan tiekartaksi, jonka mukaan työntekijät tietävät mitä ja millä keinoin yritys haluaa saavuttaa tulevaisuudessa.

Strategian avulla luodaan keinot eli suunnitelmat siitä, mitä periaatteita noudatetaan ja mitä toimenpiteitä suoritetaan päästäkseen tavoiteltuun lopputulokseen. Hyvän henkilöstöstrategian avulla voidaan osoittaa myös se, miten erotetaan kilpailijoista ja parannetaan työnantajaegoa. Strategian tulee olla selkeä, ymmärrettävä ja johdonmukainen, jotta se sitouttaa henkilökuntaa. (Viitala & Jylhä 2019, 62–63, 270.)

Kaikki yritystoiminta lähtee yksilöistä ja heidän tarpeistaan. Yksilön tulee tuntee kuuluvansa joukkueeseen ja olevan tärkeä osa sitä turvallisessa ja hyvän luottamusilmapiirin omaavassa ilmapiirissä. Liiketoiminta on joukkuepelinä ja onnistuneen perehdytyksen kautta voi joukkue päästä huippusaavutuksiin. Strateginen johtaminen tulee kehittymään jatkuvasti vuorovaikutuksen suuntaan, mikä tarkoittaa sitä, että jo heti perehdytysvaiheessa uusi tulokas tulee toivottua lämpimästi tervetulleeksi osaksi tiimiä tasavertaisena muiden kanssa ja myös annettava tulokkaalle tilaa näyttää osaamisensa ja kuunnella häntä aidosti. (Kamensky 2004, 36, 170; Hackselius-Fonsén 2017, 46.) Henkilöstöstrategian avulla suunnitellaan millä keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen ja perehdyttäminen on yksi henkilöstöstrategian vaiheista, mikä omalta osaltaan vaikuttaa tähän kokonaisuuteen (Viitala 2013, 50).

Perehdytysprosessi johtamisen välineenä on yksi keino johtaa yritystä kohti sen päämäärää ja toteuttaa sen strategiaa. Onkin tärkeää, että perehdytys liittyy saumattomasti muuhun organisaation toimintaan ja se on linjassa strategian kanssa. (Eklund 2018, 27.) Hyvin suunnitellusta strategiasta saadaan hyötyä vasta sitten, kun organisaatio on sisäistänyt sen. Tämän vuoksi on hyvin järkevää jo perehdytyksen alussa tuoda ymmärrystä yrityksen strategiasta, jotta uudella tulokkaalla on valmiudet toteuttaa yrityksen strategiaa toivotulla tavalla. Strategiasta keskustelu varmistaa sen, että jokainen kokee tärkeäksi omaksua tekemänsä työtehtävän. Strategiasta keskustelun avulla löydetään myös yksilöstä ne vahvuudet, jotka voivat olla yritykselle hyödyksi tulevaisuudessa. Keskus-

telussa on kuunneltava hyvinkin tarkasti perehdytettävää. On sanottu kuuntelemisen olevan johtajan "salainen ase". Kuuntelemalla voidaan keskittyä henkilön vahvuuksiin ja löytää sen missä asiassa henkilö voi kukoistaa ja antaa henkilölle tilaa näyttää taitonsa, koska sillä on suora vaikutus työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. (Owen 2017, 3, 145; Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 138.) Perehdytysprosessia tulee järjestelmällisesti kehittää, joka onnistuu järjestelmällisellä oppimisella jokaisesta suoritetusta perehdytyksestä. Näin voidaan pysyä kilpailukykyisenä ympäristön ja muun työn muuttuessa nopeaan tahtiin. (Eklund 2018, 132.)

2.1 Perehdytys työtehtäviin

Kirjallisuudessa perehdyttäminen on usein liitetty työsuhteen alkuun ja työhönopastuksella on tarkoitettu työtehtävien omaksumista ja hallintaa. Yhä useammin perehdytys nähdään kuitenkin yleis-terminä, joka pitää sisällään myös työhönopastuksen. Perehdytys onkin alettu näkemään jonkin näköisenä yläkäsitteenä, jonka alle kuuluu ne toimenpiteet, joiden avulla uutta työtä omaksuva henkilön osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman nopeasti ja joustavasti sisälle uuteen työtehtäväänsä. Parhaimmillaan perehdytys auttaa yritystä hyödyntämään uuden työntekijän jo olemassa olevaa osaamista. Perehdytys tulee olla huolellista, eikä sen merkitystä voida aliarvioida. (Helsilä 2009, 48; Kupias & Peltola 2009, 18–19.)

Oppimisen ja asiantuntijuuden kehittymisen pohja lähtee muodostumaan välittömästi uuden työntekijän saamasta perehdytyksestä (Aaltonen 2018, 8). Perehdytyksen sanotaan olevan yksi tärkeimmistä yrityksen henkilöstölle tarjoamista koulutuksista. Perehdytyksellä on havaittu olevan suora yhteys henkilöstökokemukseen työntekijän työmotivaation ja työyhteisön hyvinvoinnin kautta. (Lepistö 2004, 56.)

Perehdytyksen avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Lisäksi perehdytyksen avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa henkilöt kuten työkaverit, esimiehet ja asiakkaat. Perehdytyksen tarkoitus on myös se, että perehdytettävä tietää mitä häneltä oman työnsä suhteen odotetaan, oppii oman työtehtävänsä ja ymmärtää toimintansa vastuut koko työyhteisön toiminnassa. Lisäksi perehdytettävää tulee kannustaa olemaan rohkea ryhtyessään uuteen työtehtävään sekä rohkeasti ottaa asioista selvää ja esittää uusia ideoita ja väliillä jopa tehdä rohkeita valintoja itsenäi-

sestikin. Myös jatkuvasta uuden oppimisen hyödyistä tulisi keskustella, sillä taidot mitä tänään tarvitaan muuttuvat nopeasti ja tulevaisuudessa todennäköisesti tarvitaan täysin toisenlaisia taitoja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Owen 2017, 13, 48.) Perehdytyksen avulla tulokkaalle luodaan tavoitteet ja visio, joita kohti edetään. Parhaimmillaan perehdytyksessä kohtaavat yhtä aikaa mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Työtehtäviin perehdyttämisen hyödyt ovat suuret. Perehdyttämisen avulla luodaan työntekijälle edellytykset pysyä kunnossa, olla tyytyväinen työssään, sairastaa vähemmän ja huolehtia työnsä tuottavuudesta. (Kupias ym. 2009, 20.) Kangas ym. (2007, 4) ajattelevat hyvin hoidetun perehdyttämisen luovan vahvan perustan työn tekemiselle ja työyhteisölle. Lepistön (2004, 56–57) mukaan epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenee, työnteko on alusta alkaen sujuvaa, vaihtuvuus ja hävikin määrä pienenee, työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvaa sekä asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteiseksi hyvän perehdytykset avulla.

Perehdytys on toteutettava siten, että se on jollain tavalla yksilöllisesti räätälöity aina perehdytettävälle henkilölle. Koko työyhteisön merkityksellä on vaikutus siihen, miten perehdytettävä oppii ja perehtyy. Tämän vuoksi onkin tärkeää kytkeä työyhteisö osaksi perehdyttämistä. Ennen uuden tulokkaan saapumista on työyhteisöllä hyvä mahdollisuus samalla miettiä omaa toimintaansa. Samalla voidaan myös miettiä, miten tulokkaan ulkopuolisuutta voidaan hyödyntää työsuhteen alussa. (Kupias ym. 2009, 74–77.) Tässä yhteydessä on myös tärkeää miettiä sitä, miten perehdytettävälle viestitään. Ohjailevan viestinnän avulla viestintä on hyvin yksisuuntaista ja pääasiassa organisaatiosta perehdytettävälle suunnattua viestintää. Avoimessa viestinnässä taas nähdään perehdytettävä aktiivisena tiedon hankkijana ja tutkimusten perusteella avointa viestintää pidetään toimivampana tapana kuin ohjailevaa viestintää. (Åberg 2002, 208.)

2.2 Työnantajan vastuut ja perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työnantajalla on vastuu perehdyttää työntekijä työhönsä. Perehdytyksen on sisällettävä osa työturvallisuudesta, sillä työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, ettei työntekijän terveys vaarannu. Työntekijälle on kerrottava työpaikan haittatekijät ja häntä on opetettava oikeanlaisiin työvälineiden käyttöihin. Tämän lisäksi työturvallisuusuhkia saattaa olla turvallisuuteen liittyvät

tekijät, työpaikkakiusaaminen tai tietoturvaluhat. Myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. Perehdyttämisessä on oltava mahdollisuus sille, että kaikilla on mahdollisuus menestyä työssään. (Kupias & Peltola 2009, 23–25.)

Kupias ym. (2009, 79) mukaan tämän lisäksi olisi hyvän perehdyttämisen kannalta järkevää, että jokainen työyhteisön jäsen on omalta osaltaan vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisessä. Tämä omalta osaltaan sitouttaa jo yrityksessä työskenteleviä henkilöitä hoitamaan työnsä esimerkiksi ja ohjaamaan uutta tulokasta oikeaan suuntaan töiden teossa.

Kupias ym. (2009, 15, 21) kirjoittavat, että työlaainsäädännön kautta tulee perehdyttämisen pelikentälle monia ohjeita, sääntöjä ja velvollisuuksia, jotka on hoidettava yrityksissä niiden koosta riippumatta. Lainsäädännön noudattaminen on kaikille yrityksille vähimmäisvaatimus. Lakia täydentävät monella alalla työehtosopimukset. Näiden säännösten ja lakien noudattaminen parantaa luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä ja näitä noudattaessa työntekijä voi keskittyä oman työnsä tekemiseen parhaalla mahdollisella tavalla.

Työsuojelulain mukaan työnantajan tulee antaa perehdytettävälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä työntekijä tulee perehdyttää riittävän hyvin töihin ottaen huomioon hänen ammatillinen osaamisensa ja työkokemus. Lisäksi työnantajan tulee olla tietoinen mitä mm. laki nuorista työntekijöistä, työsopimuslaki ja työehtosopimus sanovat ja toimittava näiden ohjeiden mukaisesti. (Työturvallisuuslaki 870/2019 1.14 §.) Työturvallisuuslaissa viitataan sekä työntekijän henkiseen että fyysiseen työturvallisuuteen ja perehdytysprosessissa on välttämätön huomioida kaikki laissa mainitut asiat (Eklund 2018, 26.)

Sen lisäksi, että työnantajalla on velvollisuus noudattaa Työsuojelulakia, on siihen velvollisuus myös työntekijällä. Työntekijän on lain mukaan noudatettava työnantajan antamia määräyksiä ja ohjeita sekä turvallisuusohjeita. Työntekijän on lain mukaan myös vältettävä muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua ja huolehdittava niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä ammattitaitonsa mukaisesti. (Työturvallisuuslaki 870/2019 4.18§.) Tämän nojalla voidaan todeta, että perehdyttämisen vastuu ei ole ainoastaan perehdyttäjällä, vaan vastuu on molemminpuolinen. Perehdytettävän tulee olla kiinnostunut opastetuista tiedoista ja ottaa myös itse aktiivisesti selvää uuteen työtehtäväänsä liittyvistä asioista. Perehdytettävän on ymmärrettävä se, että yksinomaan työnantaja ei ole vastuussa perehdytyksen onnistumisesta.

Jotta onnistunut lopputulos tavoitetaan, on myös perehdytettävän pyrittävä sisäistämään mahdollisimman paljon asioita huolimatta siitä, että tässä vaiheessa tulee paljon erilaista tietoa käsiteltäväksi.

2.3 Perehdytyksen suunnittelu

Hyvin suunniteltu perehdytys näkyy selkeinä ja sujuvina perehdytyskäytäntöinä. Perehdyttämistä suunniteltaessa kannattaa aina miettiä millä tavalla asiat toimivat parhaiten omassa organisaatiossa. Perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon perehdytettävän yksilöllinen tausta ja usein laadittuja suunnitelmia tulee yksilöllistää perehdytyksen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.) Kun perehdytysprosessi on hyvin suunniteltu, voidaan sen laatua ja tasapuolisuutta helpommin tarkkailla. Tällöin myös kaikille työntekijöille annetaan samanlaiset lähtökohdat onnistua työssään. Suunnitelmallisen perehdytys luo myös hyvät lähtökohdat perehdytysprosessin tietoiselle kehittämiselle. (Eklund 2018, 31.)

Työpaikkakouluttajan käsikirjan mukaan esimiehen on yhdessä perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden kanssa suunniteltava mm. mitä asioita aiotaan esittää, missä järjestyksessä ja missä vaiheessa asiat otetaan esille ja kuka huolehtii mistäkin. Yksilökohtaisesta suunnitelmasta tulisi selviä myös se, mitä asioita tulee valmistella ennen perehdytettävän paikalle saapumista, mitä asioita tulee esittää saapumispäivänä, mitä asioita käydään läpi alkuaikoina ja miten ja missä vaiheessa omaksuminen kontrolloidaan. Perehdyttäjien tulee ottaa selvää siitä, miten perehdytykseen ja perehdyttäjiin kohdistuvat odotukset korostuvat ja nähdä nämä odotukset oman kehittymisen haasteena. (Lepistö 2004, 9, 61.) Perehdytyksen sisältöjä on olemassa hyvin monenlaisia. Mallit on aina tehty tietylle organisaatiolle tai toimialalle, joten tietyn mallin tuominen suoraan organisaation käyttöön ei välttämättä ole järkevää. Ideoita ja toimintatapoja kannattaa kuitenkin käyttää hyödyksi ja ottaa ne käyttöön joko sellaisinaan tai muokata omalle organisaatiolle toimiviksi. Tärkeää on nimenomaan se, että malli toimii juuri halutulla tavalla juuri omalle organisaatiolle. (Eklund 2018, 92.)

Perehdytys voidaan suunnitella muun muassa viiden eri askeleen mukaisesti (kuvi 2). Mallia käytetään pääsääntöisesti työn opastamiseen perehdytysprosessin tukena. **Valmistautumisvaiheessa** on tarkoitus motivoida työntekijä työtehtäviinsä. Tämän lisäksi alkuun on tarkoitus arvioida työntekijän sen hetkistä taitotasoa ja ottaa selvää hänen valmiuksistaan suoriutua työtehtävästä.

Opetusvaiheessa työntekijälle näytetään työtehtävät toimintasääntöineen ja varmistetaan hänen sisäistäneen työnsä tarkoituksen. **Mielikuvaharjoittelun** tarkoitus on, että työntekijä kuvailee työkuvansa niin kuin hän on sen ymmärtänyt. Tässä vaiheessa työntekijää ohjataan antamalla erityisesti positiivista palautetta oivalluksista ja työn sisäistämisestä sekä tarvittaessa korjataan väärälaiset oletukset toimintatavoista. **Taidon kokeilu ja harjoittelu vaiheessa** annetaan työntekijän kokeilla ja harjoitella tehtäviä. Tässä vaiheessa niin korjaavan kuin positiivisen palautteen anto suorituksesta on tärkeää. Sen avulla ohjataan työtä oikeaan suuntaan. **Opitun varmistaminen** vaiheessa arvioidaan yksintyöskentelyn taitotasoa ja annetaan opitusta palautetta sekä kannustetaan kysymään epäselvissä ja mieltä askarruttavissa asioissa. Näiden viiden askelman avulla voidaan suunnitella perehdytysprosessi organisaatiossa. (Työturvallisuuskeskus 2013, viitattu 21.9.2020.)



KUVIO 2. Perehdyttämisen viisi askelta. (Työturvallisuuskeskus 2013, viitattu 21.9.2020)

Hyvin suunniteltu ja aikataulutettu perehdytys antaa yritykselle ja työntekijälle parhaat eväät työtehtävissä onnistumisen kannalta. Kun kokonaisuus on jaettu pienempiin osa-alueisiin, helpottaa se huomattavasti perehdytyksen suunnittelua perehdyttävän kannalta. Jaottelun avulla on helppompaa suorittaa myös seuranta. Tiiviin perehdytyksen jälkeen on hyvä antaa työntekijälle aikaa onnistumisille ja palata keskustelemaan perehdytyksestä muutaman kuukauden jälkeen. Perehdytys on siis vaiheittaista ja opituista asioista sekä epäselvyyksistä tulee voida jutella esimiehen kanssa. Tällöin varmistetaan, ettei mitään ole jäänyt opettamatta ja se, että työntekijä on ymmärtänyt varmasti oikein asiat. (Helsilä 2009, 49; Eklund 2018, 91; Åström 2018.)

Uudella työntekijällä on myös omalta osaltaan vastuita ja on mahdollista myös, että uusi työntekijä pääsee itse suunnittelemaan perehdytysuunnitelmaansa. Tällöin hänellä on mahdollista itse vaikuttaa siihen, millaista tukea hän tarvitsee ja mitä hän itse pitää tärkeinä asioina perehdytyksen kannalta. Tällaista tapaa olisi hyvä käyttää esimerkiksi silloin, kun työntekijä siirtyy saman organisaation sisällä eri yksikköön töihin. Tällöin prosessi tukee yksilön tarpeita ja perehdytys on varmasti yksilöllinen. Tämä osoittaa sen, että mahdollisuuksia suunnitelmien tekemiseen on rajattomasti huomioiden myös virtuaaliset mahdollisuudet, ei ole oikeaa tai väärää tapaa ja niistä pitää vain löytää organisaatiolle toimivin tapa. (Eklund 2018, 174.)

2.4 Onnistunut perehdytys

Onnistuneen perehdytyksen voi todeta vasta seurannan jälkeen. Perehdytys on parhaimmillaan vuorovaikutuksellista oppimista ja perehtymisen ohella voidaan antaa palautetta molemmiin puolin. Kun johto havaitsee, ettei uudelle työntekijälle satu juurikaan virheitä, hän on sopeutunut työyhteisöön, hän pystyy työskentelemään itsenäisesti ja voi töissään hyvin, voidaan todeta perehdytyksen onnistuneen. Hyvä perehdytys on ottanut huomioon tulokkaan osaamisen ja on pyrkinyt hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon. Onnistuneen perehdytyksen vastakohtana voidaan havaita työntekijällä olevan epäselvä näkemys tehtävästään ja sen merkityksestä, mikä tuhoaa työajan tehokkuuden. Epäonnistuneen perehdytyksen myötä työntekijä käyttää virheellisiä työtapoja ja tällöin asioiden selvittämiseen ja tuen tarpeeseen kuluu korkea osuus työajasta. Tähän usein joudutaan, kun perehdytyksen merkitystä vähätellään, eikä siihen käytetä riittävästi aikaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17; Kupias & Peltola 2009, 19; Hackselius-Fonsén 2017, 78.)

Perehdytys on mennyt myös onnistuneesti silloin, kun havaitaan, että se ei kuitenkaan ole kuormittanut työntekijää liikaa valtavalla tietotulvalla. Jo perehdytysprosessin aikana on tärkeää antaa henkilöille tilaa prosessoida asioita ja palautua riittävästi saadusta tiedon määrästä. (Eklund 2018, 113.)

Perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan edistää perehtyjän aktiivista ja ymmärtävää oppimista kiinnittämällä huomion seuraavan kuvion mukaisesti keskeisiin oppimista edistäviin tekijöihin.



KUVIO 3. Oppimisen kukka (Kupias & Peltola 2009, 126)

Perehdyttämisessä on erittäin tärkeää, että perehdytettävällä on mahdollisuus tuoda esiin aikaisempia kokemuksiaan sekä osaamistaan. Tällöin perehdyttäjän tulee kuunnella aidosti mitä ammattitaitoa perehdytettävällä on olemassa ja näin ollen perehdyttäjä voi havaita perehdytettävän oppimistarpeet ja -tavoitteet. Nämä kannattaa ottaa muistiin, sillä nämä tulevat todennäköisesti vaikuttamaan perehdytettävän motivaatioon. Motivaatiolla kuviossa tarkoitetaan perehdytettävän halua oppia uutta ja uuden työpaikan käytäntöjä. Perehdyttäjä voi helpottaa oppimista erilaisten mallien avulla ja luomalla kokonaiskuvaa helpommin. Kannattaa käyttää kuvia ja kuviota perehdytyksen eri vaiheissa oppimisen tukena, jotta oppiminen menisi varmemmin perille. Oppimisilmapiiriin tulee olla turvallinen ja arvostava, sekä perehdytettävää kannustava uusiin haasteisiin. Kiireisen

ilmapiirin aistii hyvin nopeasti ja siitä tulee perehdyttävälle nopeasti olo, ettei hänen asiansa ole nyt tärkeä. Tämän vuoksi positiivisen ilmapiirin luominen ja keskittyminen perehdytysprosessiin on oltava aitoa. Hyvä oppiminen edellyttää kuitenkin taas mutkatonta vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehdyttävän välillä. Avoin keskustelu ja aito kuuntelu ovat avainasemassa perehdytysprosessissa. (Kupias & Peltola 2009, 128–136.)

Vuoropuhelun avulla yritys saa myös paljon tietoa siitä, onko perehdytys onnistunut. Avoin ilmapiiri ja vuorovaikutus ovat osa onnistunutta perehdytystä. Perehdytysprosessia suunnitellessa on tärkeää osallistaa riittävän monta henkilöä prosessin suunnitteluun. Tällöin yritys saa ymmärryksen siihen, mikä on toimivaa ja mikä ei, ja näin ollen pystyy kehittämään omia jo pinttyneitä toimintamallejaan paremmaksi. Tavoitteena on luoda yhtenäinen mielikuva siitä, mitä yritys haluaa uudelle työntekijälleen tarjota. Tärkeää on, että lopullisessa suunnitelmassa tiedetään se, miksi juuri päädyttiin käyttämään kyseistä mallia ja se antaa eväät viedä perehdytys onnistuneesti läpi. (Helsilä 2009, 49; Eklund 2018, 74.)

2.5 Perehdytyksen jälkeen

Työntekijän elinkaari on monimuotoinen ja hyvin eri mittainen. Perehdytysprosessi on kuitenkin aina se, mistä elinkaari alkaa. Jotta työntekijä ei perehdytysprosessin jälkeen jää tyhjän päälle ja oppimisen tie pysähdy, on tärkeää, että perehdyttämisen prosessi linkittyy sen jälkeiseen osaamisen kehittämiseen. Perehdytykseen olisi syytä palata vielä uudelleen, vaikka olisikin tunne, että kaikki asiat on työntekijän kanssa käsitelty. Tällöin voidaan havainnoida se, onko jokin asia jäänyt työntekijälle epäselväksi ja korjausliikkeet asioiden suhteen on helpompi tehdä mahdollisimman pikaisesti. (Eklund 2018, 110.)

Perehdytyksen aikana nousee paljon uusia ajatuksia. Perehdytysprosessin jälkeen on tärkeää miettiä, miten nämä asiat saadaan vietyä eteenpäin. Muun muassa kehityskeskustelut ovat yksi hyvä työkalu viedä perehdytyksessä nousseita asioita eteenpäin. Kehityskeskusteluiden lisäksi organisaatioiden olisi hyvä miettiä myös muita mahdollisia tapoja on jatkossa kehittymisen tukemiseen ja säännölliseen palautteen saamiseen. (Eklund 2018, 111.)

3 PEREHTYJÄN MOTIVOINTI JA SITOUTTAMINEN

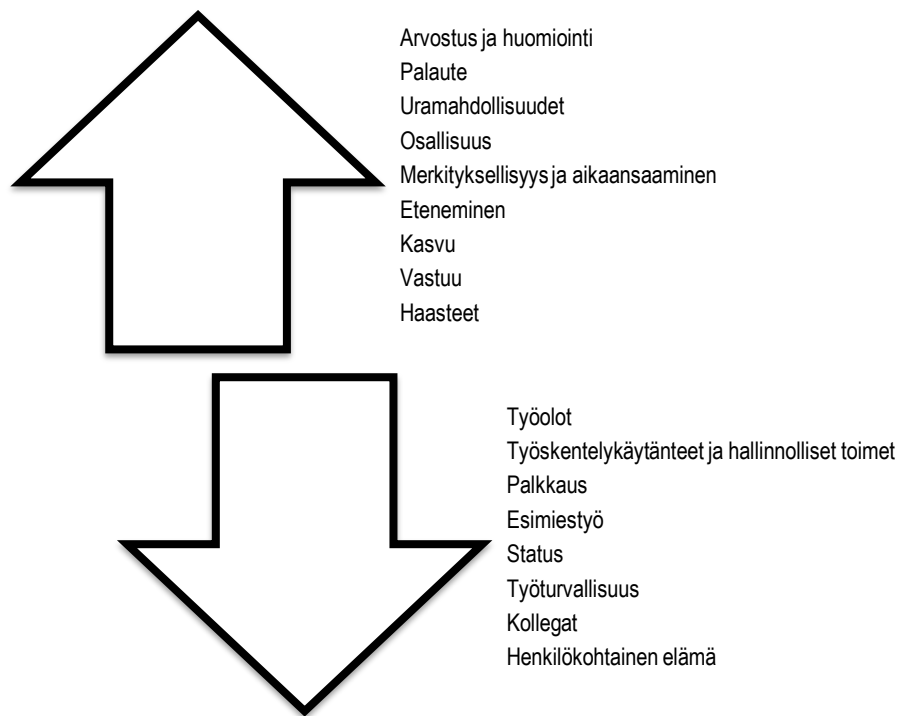
Henkilöstökokemuksella on suora vaikutus työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan työntekijän näkemystä työnantajasta. Henkilöstökokemus muodostuu henkilöiden vuorovaikutuksen, mielikuvan ja tunteiden perusteella eli heti ensikohtaamisella on suuri vaikutus henkilöstökokemukseen. Perehdytys on yksi avainhetkistä henkilöstökokemuksen luomisessa ja tämän vuoksi perehdytys on merkittävä tekijä henkilökunnan motivaation ja sitoutumisen kehittymisen kannalta. (Korkiakoski 2019, 121, 139.)

Toista ihmistä saattaa olla haastava motivoida, mutta motivaation syntymiselle, vahvistumiselle ja ylläpidolle sen sijaan on mahdollista luoda edellytyksiä (Kupias & Peltola 2009, 59). Lepistön (2004, 56) mukaan perehdyttämisen onnistumisella on kiistaton merkitys työmotivaatioon. Motivaatiolla on suora vaikutus yksilön oppimiseen, sillä motivaatio säätelee sitä, millä intensiteetillä teemme asiat ja mihin asioihin kiinnitämme huomiota. Mikäli yksilö näkee itsensä kehittämisen täysin turhana, on häntä myös todennäköisesti tällöin vaikea motivoida. Yleensä kuitenkin perehtyjä on alkuun hyvin motivoitunut, sillä hän todennäköisesti on innostuneena uudessa ja mielenkiintoisessa työpaikassa ja oppiminen etenkin alkuun on aktiivista. (Kupias & Peltola 2019, 69–70.) Jokainen yksilö motivoituu erilaisista asioista ja eri tavalla. Aito motivaatio ei synny pakottamalla. Motivaation kehittymistä voidaan tukea muun muassa luottamalla henkilön osaamiseen ja antamalla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Lisäksi tulisi ottaa huomioon yksilöiden väliset eroavaisuudet ja ymmärtää se, että jokainen oppii ja toimii eri tavalla. (Rötkin 2015, 75, 80; Eklund 2018, 54.)

Sinokki kirjassaan Työmotivaatio (2016, 81–86) kirjoittaa erilaisten motiivien virittävän työmotivaatiota ja se rakentuu pääsääntöisesti ihmisen ylpeydestä ja velvollisuudessa eli työmotivaatio on tämän perusteella tunnepohjaista sitoutumista työtehtävään. Lisäksi hän kirjoittaa, että yksilöittäin eri asiat vaikuttavat motivoitumiseen työssä ja hänen mukaansa työmotivaatiolla on suora vaikutus työntekijän ahkeruuteen ja työtehokkuuteen. Tutkijoiden mukaan motivaatiotekijöitä on kolme: saavutukset, yhteenkuuluminen ja valta. Näiden järjestys vaihtelee yksilön mukaan, mutta jokaisesta työntekijästä löytyvät nämä tarpeet.

Strategisen johtamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää se, mikä ihmisiä motivoi työssään. Motiivit voivat olla hyvinkin ristiriitaisia, mutta tällaisissa tapauksissa vahvempi motiivi pääsee yleensä

voitolle. Aito mielenkiinto työtä kohtaan on osoittautunut usein parhaaksi takeeksi työmotivaation syntymiselle. (Viitala & Jylhä 2019, 231.)



KUVIO 4. Herzbergin kahden faktorin motivaatioteoria. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 82)

Edellä kuvattu motivaatioteoria rakentuu ihmisen kahden tarpeen ympärille: kivun ja tuskan välttämisen (hygieniatekijät) sekä tarpeelle kasvaa ja kehittyä (motivaatiotekijät). Hersberg kutsuu tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä motivaatiotekijöiksi. Näitä ovat muun muassa arvostus, oman työn tärkeäksi kokeminen ja mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä. Tämä malli tukee sitä, että työmotivaatio syntyy yksilöissä sisäisesti. Kun taas voidaan todeta, että niin sanotut ulkoiset tekijät eli hygieniatekijät eivät sinänsä johda hyvään työsuoritukseen, mutta aiheuttavat tyytymättömyyttä, jos ne on hoidettu huonosti. Johtajilla on mahdollisuus tukea työmotivaation kehittymistä antamalla motivaation synnylle hyvät puitteet ja arvostamalla työntekijöitään. (Viitala & Jylhä 2019, 235; Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 82–83.)

David McClelland on taas kehittänyt motivaatioteorian, jossa otetaan huomioon vaihtelu ihmisten motivoitumisen välillä. Tähän teoriaan liittyy tahto ponnistella pitkäjänteisesti ja sisukkaasti saavuttaakseen päämääränsä. Tämä teoria keskittyy suoritustarpeeseen ja korkean suoritustarpeen omaava henkilö nauttii seuraavista tilanteista: hän pystyy vaikuttamaan omaan menestymiseen, tehtävissä on haastetta, työ on itsenäistä ja siinä saa tehdä itsenäisiä päätöksiä, luovuudelle on

annettu tilaa, menestymistä voidaan mitata ja toiminnassa voi suuntautua tulevaisuuteen. (Viitala & Jylhä 2019, 236–237.)

Perehdytyksen tarkoitus on opettaa työntekijä uusiin työtehtäviin siten, että se motivoi häntä kehittämään omaa ammattitaitoaan ja näin ollen oppia yritykselle tuottavaksi työntekijäksi (Aaltonen 2018, 12). Kannattaa siis kuunnella herkällä korvalla uuden työntekijän kehittämisajatuksia ja hyödyntää uuden työntekijän osaamista. Uuden työntekijän motivaatiota kohennetaan tällöin, kun hänen ajatuksensa otetaan huomioon ja mahdollisesti tehdään muutoksia niiden perusteella. (Helsilä 2009, 49–50.) Kun työlle asetetut vaatimukset ja perehdytettävän motivaatio ovat tasapainossa keskenään, on vahvan työmotivaation syntymiselle olemassa hyvät lähtökohdat (Viitala 2013, 18).

Sitoutumisella tarkoitetaan suhteen luomista uuteen työpaikkaan. Jotta työntekijä saadaan sitoutettua tekemään työssä parhaansa, esimiehen tulee kuunnella ja keskustella uuden työntekijän kanssa ja varmistaa positiivisen suhtautumisen uuteen työhön. (Kupias & Peltola 2009, 59.) Jotta kaikki työntekijät saadaan toteuttamaan organisaation strategiaa, on organisaatioiden tällöin ymmärrettävä se, miten tärkeää on saada sitoutettua henkilökunta. Usein perehdytyksen yhdeksi tavoitteeksi mainitaan työntekijän sitouttaminen ja strategian ymmärtyttäminen työntekijöille on erittäin tärkeää heti alku vaiheessa. (Eklund 2018, 28; Kaplan & Norton 2002, 235.) Strategisen johtamisen tueksi voidaan luoda sitouttamissuunnitelma. Siinä hahmotellaan keinot, millä yrityksen kanalta hyvät osaajat voidaan pitää. Usein keinot liittyvät erilaisiin kannustimiin, mutta myös työilmapiirillä sekä etenemismahdollisuuksilla on suuri merkitys sitoutumiseen. (Viitala 2013, 72.)

Se, millä työntekijät sitten saadaan sitoutettua työnsä tekemiseen, herääkin usein suureksi kysymykseksi. Työsuhteen alussa jo heti perehdyttämävaiheessa on hyvä tuoda esiin se, että työ mitä tehdään, on erittäin merkityksellistä ja jokainen on tärkeä osa organisaatiota. Kun henkilö kokee työnsä merkitykselliseksi, on hän sitoutuneempi työtehtäväänsä. Hyvä strateginen johtaminen on merkitysten johtamista ja myös johtajan on tunnettava tekevänsä merkityksellisiä asioita työssään voidakseen luoda johdettavilleen merkityksen tunnetta. Sitoutumisen sanotaan olevan kahden kauppa. Jotta työntekijä voi sitoutua työnantajaan kohtaan, on työnantajan osoitettava myös sitoutumisensa työntekijää kohtaan. (Viitala 2013, 16; Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 56, 116.)

Jo perehdytysvaiheessa on hyvä tunnistaa työntekijän sitoutumisen laatu. Voimakas sitoutuminen syntyy, kun työntekijä on mukana tunteillaan ja kokee yrityksen arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi. Mikäli työntekijä joutuu toimimaan omia arvojaan ja tavoitteitaan vastaan, vähentää se eniten

motivaatiota ja sitoutumista. Tunteillaan sitoutunut työntekijä on motivoitunut työntekoa kohtaan ja kantaa vastuun teoistaan. On tutkittu, että ensimmäiset kuukaudet ovat merkityksellisiä henkilön sitoutumisen kannalta eli juuri perehdytysprosessin ajankohtaan kohdistuva aika. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27, 102; Eklund 2018, 34.)

Ihmisten tunteilla on suuri vaikutus sitoutumiseen ja sanotaan, että jos ihmiset ovat sitoutuneita työhönsä, liittyy siihen voimakkaita tunteita. Ymmärtämällä ihmisten tunteita ja tarpeita paremmin, on meidän mahdollista löytää keinot sitouttamiselle. Rikas tunneilmasto kasvattaa sitoutumisen tasoa ja tunnetaitojen avulla on mahdollista kohdata työpaikan tunteita rakentavasti. Toisten kunnioittaminen myös tunneilmaisussa vaatii välillä kokeneeltakin työntekijältä paljon, mutta avoin keskustelu on aina parempi kuin epävarmuudessa eteneminen. (Jarenko & Tukia 2018, viitattu 10.10.2020; Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 15–18, 193.) Arvoristiriidat ovat yksi yleisimmistä syistä erityisesti milleniaalien työpaikan vaihtoon tänä päivänä. Sillä on milleniaaleille merkitys, millaisessa organisaatiossa he työskentelevät. Kun taas aikaisempi sukupolvi saattaa miettiä enemmän esimerkiksi työpaikan vakautta ja pysyvyyttä. Eli kun arvot riitelevät, häviää myös sitoutuneisuus ja motivaatio ja aletaan helposti katselemaan työpaikkaa, missä omat ja työnantajan arvot kohtaavat. (Mellanen & Mellanen 2020, 343.)

4 TYÖN TOTEUTUS

4.1 Yrityksen havainnointi ja nykytilan analysointi

Havainnointia voidaan käyttää yhtenä tiedonkeruumenetelmänä ja se on perusteltu käytettäväksi silloin, kun ilmiöstä on hyvin vähän tietoa, kuten tässä toimeksiannossa ei ole olemassa mitään käytännössä toimivaa perehdytyskansiota, mutta perehdytyksestä aiheena kuitenkin tiedetään jonkin verran. Havainnointia useimmiten kirjataan päiväkirjaan, mihin kirjataan myös tutkittavan ilmiön tapahtumat. Aineiston keruu ja sen analysointi kulkevat matkan varrella käsi kädessä. (Kananen 2017, 83–85.) Tutkija valitsi yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi havainnoinnin, sillä hänen tavoitteenensa oli ymmärtää mahdollisimman hyvin toimeksiantajan työyhteisön aitoa toimintaa.

Hän suoritti havainnointia kaikilla kerroilla, kun yrityksessä vieraili. Toimeksiantaja oli tietoinen toiminnasta, mutta työntekijöille ei havainnoinnista erikseen mainittu, jotta saataisiin mahdollisimman realistisia tuloksia. Havainnoinnin avulla tutkija sai ymmärryksen toimeksiantajan yleisistä toimintatavoista, millaista työskentely kyseisessä yrityksessä on ja sen, millainen perehdytyskansio voisi toimeksiantajan käyttöön olla toimivin.

Toimeksiantajalla ei ole tällä hetkellä käytössä mitään perehdytys suunnitelmaa ja perehdytys on ollut yhden henkilön harteilla aina. Tässä asiassa on saatettu hieman oikaistakin, eikä perehdytykseen ole juurikaan panostettu. Etenkään sitä ei ole ajateltu yhtenäisenä toimintatapana, mihin palataan jatkossakin. Havainnoinnin perusteella tutkija tulkitsi yhdeksi laiminlyönnin syyksi kiireen, mutta myös sen, ettei välttämättä olla osattu ajatella huolimattoman perehdytyksen seurauksia. Tämän vuoksi tämä kehitysprojekti on toimeksiantajalle erittäin tarpeellinen, jotta henkilökunta sitoutuu työhönsä ja tekevät motivoituneesti työtehtäviään, mikä taas helpottaa omalta osaltaan toimeksiantajan strategisen johtamisen toimintaa.

4.2 Haastattelut

Haastattelu voi muistuttaa arkikeskustelua, mutta eroaa siitä sen vuoksi, että haastattelulla on aina päämäärä. Haastattelija haluaa tietoa, minkä vuoksi hän tekee aloitteita ja kysymyksiä keskustelun

aikana sekä kannustaa haastateltavaa vastaamaan avoimesti ja rehellisesti kysymyksiin. Haastattelija on pyrittävä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri ja pidettävä saamansa tiedot luottamuksellisina. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 47, 66.) Teemahaastattelu on yksi haastattelun muodoista ja sen avulla tutkija pyrkii saamaan käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kysymysten avulla tutkijalla on tavoite saada haastateltavistaan mahdollisimman paljon tietoa, jonka avulla tutkija rakentaa kokonaisuuden käsitellystä aiheesta. (Kananen 2017, 90.)

Tässä työssä haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina yhden päivän aikana. Haastattelut toteutettiin aamuvarhain toimeksiantajan henkilökunnan tiloissa, missä voitiin keskustella häiriöttä. Haastateltaville oli lähetetty etukäteen sähköpostitse lista kysymyksiä aiheeseen liittyen (liite 2), joiden mukaisesti teemahaastattelu toteutettiin. Haastatteluiden teemana oli perehdytys ja miten se toteutetaan. Tutkija oli pohtinut kysymyksiä etukäteen omien ennakkonäkemyksensä ja teorian tiedon perusteella. Haastattelussa tutkija pyrki käyttämään mahdollisimman paljon avoimia kysymyksiä ja antamaan haastateltaville tilaa tuoda omat mielipiteensä esille. Lisäksi jokaiselle haastateltavalle painotettiin, että haastattelut toteutetaan nimettöminä ja dokumentit ovat vain tutkijalla tiedossa. Tämä toimenpide tehtiin sen vuoksi, että haastateltavilla olisi mahdollisuus jo etukäteen pohtia vastauksiaan, saataisiin aikaan mahdollisimman hyvä luottamusilmapiiri, eikä haastatteluissa jäisi mielipiteitä kertomatta. Haastateltava oli suunnitellut tarkentavia kysymyksiä varsinaisten pääkysymysten rinnalle, jotta olisi mahdollista saada kattavasti ajatuksia aiheesta. Yhden henkilön haastatteluun meni noin tunti ja keskustelu oli sujuvaa. Tutkija pyrki ymmärtämään haastatteluiden perusteella kehittämistehtävän tarpeellisuutta ja suuntaa sille, millaiset asiat kyseisessä organisaatiossa saavat suurimman painoarvon, sekä sen millainen perehdytysprosessi on tällä yritykselle toimivin.

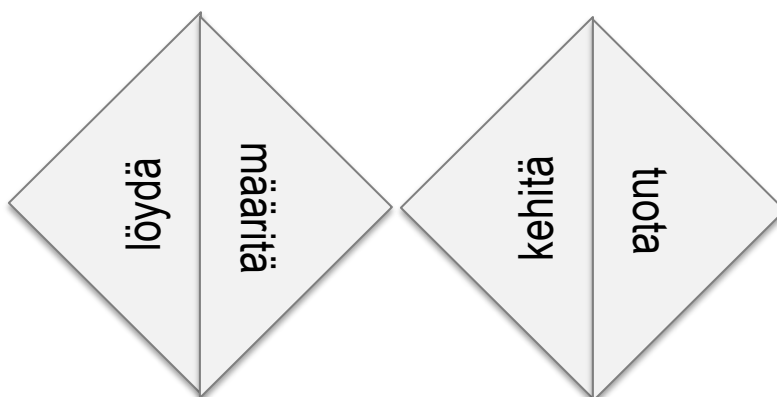
Haastatteluiden jälkeen tutkija kirjoitti auki haastattelut analysointia varten (materiaali tutkijan hallinnassa). Litterointia tehdessä on olennaista valita se, mitkä asiat ovat tutkimusta ajatellen relevantteja. Tämän tarkoitus on saada haastatteluista tietoa, joka voi vastata tutkimuskysymyksiin. Litteraation tarkoitus on toimia muistiinpanona alkuperäisestä haastattelutilanteesta, mistä ilmenee tutkimukselle olennaiset asiat. (Hyvärinen ym. 2017, 437–438.) Haastatteluista ilmeni paljon arvokasta tietoa työtä ajatellen ja haastatteluista ilmeni niin eroavaisuuksia kuin yhtäläisyyksiä haastateltujen henkilöiden ajatusten suhteen.

Haastatteluiden perusteella selvisi muun muassa se, miten eri ikäiset henkilöt ajattelevat asioista ja tämän lisäksi työkokemuksen mukana tullut tietotaito erottautui vastauksissa. Selkeä ero vastausten välillä näkyi selvästi työkokemuksen tuomissa asioissa, kuten oivalluttamisen tärkeys nousi esiin henkilöillä, joilla oli enemmän työvuosia takana ja vastaukset haastattelussa käsittelivät tois-
tuvasti kokonaiskuvan kannalta asioita. Ne, joilla työvuosia oli hieman vähemmän, näkivät asiat hieman suppeammin ja keskittyivät vastaamaan ainoastaan perehdyttämisen näkökulmasta asioihin, mikä sekään ei ollut ollenkaan huono asia tätä tehtävää tutkiessa.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta työkuultuurin olevan samankaltainen kaikilla yrityksessä työskentelevillä henkilöillä. Haastattelussa ilmeni, että kaikki organisaation jäsenet arvostavat selkeitä toimintatapoja, jotta jokainen voi keskittyä täysin omaan työtehtäväänsä. Tutkimuksen teo-
riatiedon perusteella huolella hoidettu perehdytysprosessi tuo selkeyttä yrityksen toimintaan, sillä jokainen tällöin tietää mitä heiltä odotetaan ja miten tulee toimia. Lisäksi avoimen luottamusilmapiirin tärkeys nousi jokaisessa haastattelussa esille. Tämä helpottaa tulevaisuudessa perehdytyksen läpivientiä organisaatiossa, sillä arvostetaan samankaltaisia asioita.

4.3 Palvelumuotoilun tuplatimantti

Palvelumuotoilun tuplatimantti -mallissa on kaksi toisiaan seuraavaa mallia, jotka seuraavat toisiaan. Ensimmäinen timantti on Ongelman tunnistamisen timantti ja toinen on ongelman ratkaisemisen timantti. Tuplatimantissa on neljä eri vaihetta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Ensimmäisen timantin vaiheet muodostuvat kehittämiskohteen ymmärtämisestä eli löydä ja määritä, missä hankitaan mahdollisimman paljon asiakasymmärrystä. Toinen timantti pitää sisällään ratkaisun kehittämisen eli kehitä ja tuota. (Palvelumuotoilu Palo 2018, viitattu 20.8.2020.)



KUVIO 5. Desing Councilin Tuplatimanttimalli (Palvelumuotoilu Palo 2018, viitattu 20.8.2020)

Tässä kehittämistyössä tutkija lähti tarkastelemaan kehittämisen kohdetta tuplatimantin keinoin. Alkuun tutkija keräsi tietoa organisaatiosta ja sen nykytilasta, sekä kehittämiskohteen nykytilasta keskustelemalla toimeksiantajan kanssa. Tätä timantin ensimmäistä vaihetta tarkastellessa kehittämistyön tekijä löysi hyvinkin helposti sen, mitä tulee kehittää ja tehtävän määrittäminen oli melko selkeää. Työ oli heti alkuun tarkoitus tehdä perehtymiseen liittyen, mutta työn määrittäminen lopulliseen muotoonsa vei hieman aikaa. Kun yrityksessä ei ollut aiemmin ollut mitään perehdyttämiseen liittyvää materiaalia käytössä, piti työ rajata ja miettiä miten työtä lähdetään kehittämään. Tämän jälkeen työ eteni kehittämis- vaiheeseen, missä tietoa hankittiin haastattelun, ideointityöpajan ja Service blueprintin avulla. Näiden ja teoretiedon perusteella luotiin valmis tuotos toimeksiantajalle, jonka sisältöä testattiin käytännössä ennen lopullista versiota.

4.4 Ideointityöpaja

Tutkija toteutti yhdessä yrityksen johdon ja työntekijöiden kanssa ideointityöpajan, missä tarkoitus oli tuoda kaikkia ajatukset ilmoille, mitä perehdytys kussakin henkilössä herättää. Tällä palvelumuotoilun keinolla tutkijan oli tarkoitus tunnistaa toimeksiantajan ja heidän työntekijöiden todelliset tarpeet, jotta voidaan kehittää oikeanlaisia ratkaisuja toimeksiantajalle. Kehitetyn ratkaisun tulisi olla sen käyttäjälle aina tarpeellinen ja hyödyllinen. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 151.)

Työpajaan osallistuville henkilöille jaettiin Post-it -lappuja, mihin he saivat kirjoittaa ajatuksiaan. Nämä laput liimattiin isommalle paperille. Tutkija toimi niin sanottuna puheenjohtajana tässä vaiheessa työtä kertoen mitä aiotaan tehdä ja millä keinoin. Tästä ajatuskartasta on valokuva työssä kuviona (kuvio 6.). Ajatuksia syntyi paljon ja ne olivat melko saman suuntaisia. Tämän vuoksi tutkija karsi samanlaiset ajatuslaput pois ajatuskartalta, jotta niin tutkijan työtä kootessa kuin henkilökunnankin tässä vaiheessa olisi helpompi hahmottaa kokonaisuutta.

Ideointityöpajan tuloksia käytettiin apuna, kun yhteistyössä ideointityöpajan lopuksi tutkijan johdolla luotiin tuloksista vielä Mind map- kaavion (kuvio 7.). Tämän kaavion lähtökohtana oli ensin löytää ideakartasta isot linjaukset liittyen perehdytykseen, joiden alle listattiin pienempiä alakohtia. Ajatuksena oli myös rajata jollain tapaa se, mitä toivottiin, että perehdytyskirja tulee pitämään sisällään. Ideointityöpajan tuloksia käytettiin osittain myös apuvälineenä palvelupolun luomiseseen, mistä on kerrottu lisää seuraavassa kappaleessa.

4.5 Service blueprint/palvelupolku

Palvelumuotoilussa tärkeää on alkuun ymmärtää, sitten osallistaa ja lopulta luoda yhdessä lopputulokset. Tämän vuoksi työstä ideointityöpajan jälkeen luotiin vielä Service blueprint -malli yhteistyössä organisaation johdon kanssa. Malli luotiin tässä kehittämistehtävässä perehdytettävän näkökulmasta. Tämä malli luotiin saadaksemme syällisen ymmärryksen perehdytettävästä ja hänen matkastaan perehtyjän polulla. Kehittämisen vaikutus paranee, kun asiaan on pureuduttu useammasta eri näkökulmasta palvelumuotoilun keinoin. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 48, 154.)

Kuviosta 8. voi tarkastella luotua polkua, miten oletettavasti perehdytettävä etenee ensimmäisestä työpäivästään alkaen. Tämä polku perustuu pitkälti päivän aikana tulleiden ajatusten analyttiseen päättelyyn aiheesta eli niin haastatteluilla kuin ideointityöpajan tuloksilla on ollut oma osuutensa palvelupolun muodostumiseen. Mallia luodessa nousi vielä monta asiaa esille, mitä ei ryhmä ollut ideointityöpajassa osannut ajatella, eikä päivän aikana ollut muutoinkaan tullut ilmi. Tutkija totesi tässä vaiheessa, että oli työn kannalta erittäin järkevää käyttää useampaa palvelumuotoilun työkalua kehittämisen tukena, jotta näkemys on mahdollisimman laaja ja moniulotteinen.

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

5.1 Toimivan perehdytyskäsikirjan avulla motivoitunut ja sitoutunut henkilökunta

Tutkijan saamien tutkimustulosten perusteella toimivalla perehdytysprosessilla on suuri vaikutus henkilökunnan motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Haastatteluista ilmeni yhtenäisenä esiin nousseena seikkana se, että jokainen haastateltava vastasi heti alkuun, että perehdytyksen avulla toimintamallit työn suhteen tulevat olemaan samanlaiset, mikäli perehdytys on hoidettu hyvin. Tällöin tiedetään mitä keneltäkin odotetaan ja mitä kenenkin vastuulle kuuluu. Nämä selkeät yhtenäiset toimintatavat helpottavat työskentelyä ja motivaatio työn tekoa kohtaan on suurempi siinä tilanteessa, kun tiedetään mitä odotetaan itseltä ja miten yhteisössä toimitaan.

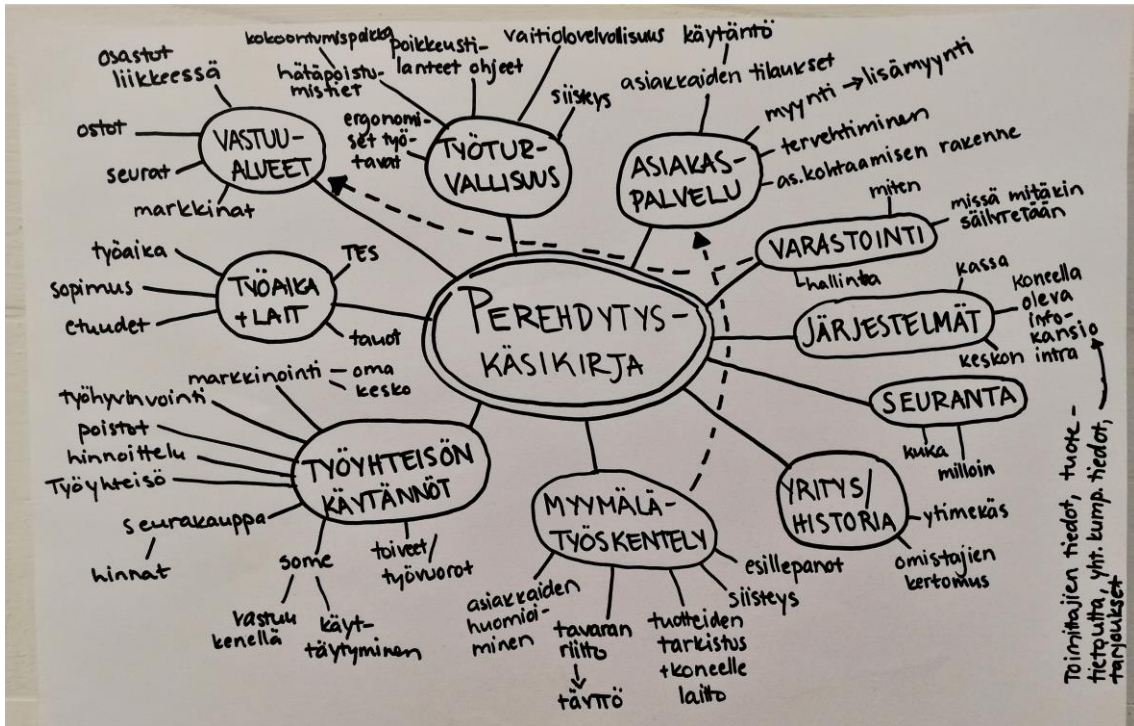
Myös avoimuus ja uskallus tehdä virheitä nousi haastattelussa esiin. Tämä tuli lähinnä ilmi, kun keskusteltiin sitoutuneisuudesta. Se, että töihin on mukava tulla, tiimihenki on kunnossa ja toisia kannustetaan oppimaan jatkuvasti uutta, eikä virheiden tekoa tarvitse pelätä, nousi monessa kohtaa haastatteluista esiin useampaan kertaan niin esimies- kuin työntekijäroolissa olevilla. Perehdytyksen yksi tavoite onkin siis rohkaista työntekijöitä tekemään itse rohkeasti päätöksiä asioiden suhteen, ja näin ollen myös sitouttaa heitä työhönsä ja kannustaa oppimaan jatkuvasti uutta.

Tulosten perusteella toimiva perehdytyskäsikirja on toimeksiantajaorganisaatiossa sisällöltään käytännöllinen, helppolukuinen ja selkeä sekä ytimekäs. Sen lähtökohtana on saada perehdytettävä itse oivaltamaan uusia asioita ja rohkeasti tuomaan esiin omia ajatuksiaan. Kun perehdytys on hoidettu huolella, näkyy se suoraan myös henkilöstökokemuksena työhyvinvoinnissa ja motivoituneina työntekijöinä, ja sitä kautta heijastuu asiakkaille.

5.2 Perehdytyskäsikirjan luonti

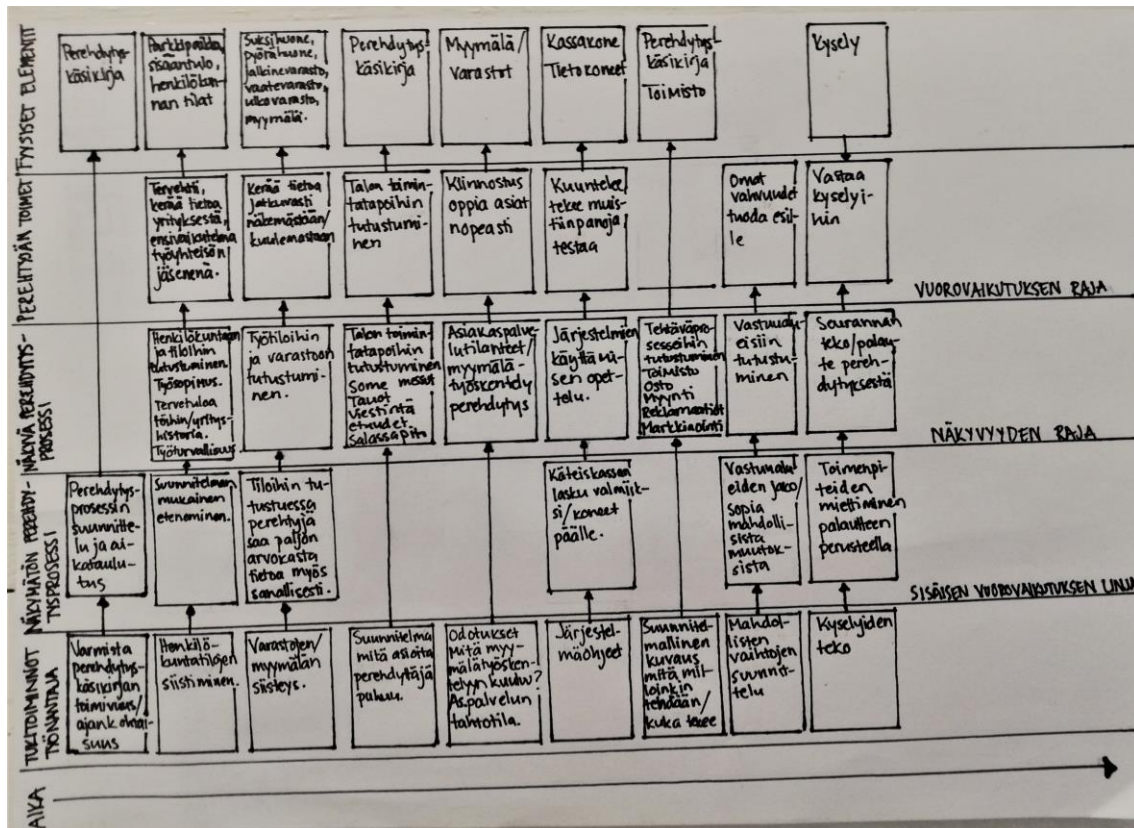
Haastatteluiden ja ideointipäivän tulosten perusteella työn tekijä sai melko hyvän kuvan siitä, millaista perehdytyskäsikirjaa tähän yritykseen kaivataan niin ulkoasultaan, luettavuudeltaan kuin sisällöltään. Teoriatiedon liittäminen saatuihin tuloksiin teki työstä luotettavamman ja toimivamman

Kuvio 6. on yhdessä toimeksiantajan henkilökunnan kanssa luotu ajatuskartta Post-it -lappujen avulla, mitä hyvä perehdytyskansio pitää sisällään. Tämän perusteella kirjattiin Mind map-malliin vielä se, mitä perehdytyskäsikirja tulisi pitää sisällään, jotta se palvelee toimeksiantajayrityksen työntekijöitä ja työnantajaa (kts. kuvio 7.).



KUVIO 7. Mind map ajatuksista mitä perehdytyskäsikirja pitää sisällään

Kun nämä kaksi osiota oli luotu, teimme vielä yhdessä seuraavana päivänä Perehdyttävän polun Blueprint-mallin avulla (kuvio 8.). Tämä nosti vielä muutamia asioita esille, mitä emme olleet huomanneet aiemmissä mallinnokissa ottaa huomioon. Muun muassa esille nousi se, mitä kaikkea perehdyttäjän tulee ottaa huomioon prosessin eri vaiheissa ja se selkeytti perehdytysprosessin läpivientä yrityksessä.



KUVIO 8. Perehdyttävän polku Blueprint Servicen keinoin

Nämä kaikki mallit on luotu yhdessä organisaation henkilökunnan kanssa, eikä niitä ole sen koommin kirjattu kauniisti koneelle, sillä tutkia katsoi, ettei se ole oleellista työn lopputuloksen kannalta. Oleellista on näiden mallinoksien avulla tuottaa sisältöä kehittämistehtävän lopputulosta varten, ja hyvää sisältöä tutkija sai rutkasti organisaation jäsenten ollessa sitoutuneita projektiin. Kaikki tämä materiaali jää kuitenkin toimeksiantajan käyttöön ja erityisesti Perehdyttävän polusta (kuvio 8.) tutkija uskoo olevan toimeksiantajalle ainakin alkuun apuja, sillä sen avulla hahmotetaan mitä tapahtuu perehdytysprosessin eri vaiheissa.

Kehittämistehtävän tekijän luoma malli perehdytyskäsikirjasta oli toimeksiantajan käytössä alkuun 3 kuukautta, mutta aikaa pidennettiin vielä 1 kuukaudella, sillä työn toteuttajan aikataulut venyivät ja näin toimeksiantajalla oli vielä enemmän aikaa kerätä tietoa työn toimivuudesta käytännössä. Testaukseen menevän mallin ulkoasua ei ollut tässä vaiheessa vielä luotu, vaan sisältö ainoastaan. Sisältö piti sisällään perehdytyskäsikirjan toimeksiantajalle suunnitellut sisällön ja muistilistan perehdytyksestä (liite 1). Palautteen jälkeen sisältöä muutettiin toimeksiantajan haluamaan suuntaan ja työlle luotiin ulkoasu, mikä hyväksyttiin toimeksiantajalla. Tähän työhön tutkija on tuonut esille

visuaalista materiaalia perehdytyskäsikirjan kansilehdestä (kuvio 9.) ja kuvakaappauksia sisällön välilehdistä ennen toimeksiantajan tekstisisällön lisäämistä (kuvio 10.).



KUVIO 9. Perehdytyskäsikirjan kansilehti

Tämän jälkeen oli lopullinen versio vielä toimeksiantajan käsiteltävänä, jotta se olisi mahdollisimman paljon toimeksiantajan organisaation näköinen ja tukisi heidän strategiaansa ja sen perusteella työhön tehtiin vielä muutamia muutoksia. Tässä vaiheessa toimeksiantaja antoi kirjallisen kommenttinsa vallitsevan koronatilanteen vuoksi matkustamisen välttämiseksi. Muutosten jälkeen toimeksiantajalle toimitettiin lopullinen versio työstä. Työ on toimitettu digitaalisena toimeksiantajalle, jotta heillä on tulevaisuudessa mahdollisuus muokata työn sisältöä.

Työn tuloksena on lopullinen tuotos perehdytyskäsikirjasta toimeksiantajalle. Kuviossa 10 on muutamia havainnekuvia työn sisällöstä ennen kuin siihen on kirjattu toimeksiantoyrityksen tietoja. Työ on suunniteltu niin, että se on heti valmis toimeksiantajan käyttöön ja toimeksiantajalla on mahdollista tehdä työhön sisällöllisiä muutoksia.



KUVIO 10. Kuvakaappauksia työn sisällöstä ennen toimeksiantajan yritystietojen lisäämistä

Toimeksiantajan kanssa käytiin myös läpi mahdollisia kehittämistoimenpiteitä työlle. Muun muassa se, että jatkossa perehdytyskäsikirja voisi olla digitaalisessa muodossa ja näin ollen myös perehdytyksen jälkeen voisi palautteen kysyä digitaalisesti. Kävimme myös läpi sen, että toimeksiantajan kannattaa käyttää työtä tarkastellen sitä yhä kriittisesti, vaikka testaus onkin tehty. Tämän vuoksi työ palautettiin niin, että sisältöä on mahdollista muokata toimeksiantajalle toimivammaksi. Mutta molemmiin puolin oli kuitenkin ymmärrys siitä, että työ on nyt hyvä ottaa käyttöön mahdollisimman selkeänä ja yksinkertaisena versiona, sillä sellaista ei aiemmin ole ollut käytössä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Kehittämistyön lopputulos

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa organisaation erilaisista tilanteista, kuten halusta toteuttaa muutos, halusta kehittää toimintaa jne. Kehittämistyölle olennaista on se, että siihen kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisu ja uusien ideoiden luonti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19.)

Tämän kehittämistyön lopputuloksena syntyi toimeksiantajalle käyttökelpoinen perehdytyskäsikirja, mikä on luotu kyseisen organisaation tarpeisiin hyödyntäen teoretietoa aiheesta. Kehittämistyön tarpeellisuus toimeksiantajalle on suuri, sillä heillä ei aiemmin ole ollut mitään vastaavanlaista perehdytyskäsikirjaa käytössään, ja muutos perehdytysprosessiin oli saatava aikaiseksi. Lisäksi henkilökunnan viesti oli se, että perehdytyksen hoitaminen suunnitellusti helpottaisi ja selkeyttäisi heidän omaa työnsä tekoa. Sen lisäksi, että perehdytyksen läpivienti helpottuu perehdytyskäsikirjan avulla, helpottuu tältä osalta myös heidän strateginen johtamisensa, kun heillä on käytössään työkalu, minkä avulla työtä toteuttaa. Kehittämistyön lopputulos voidaan todeta näiden asioiden perusteella erittäin hyödylliseksi tuotteeksi toimeksiantajalle.

Toikko & Rantanen (2009, 21–23) toteavat tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena olevan konkreettisen muutoksen luominen ja siinä samassa tavoite on pyrkiä tuottamaan perusteltua tietoa kehittämistyöstä. Voidaan todeta näiden kahden seikan toteutuneen tässä työssä, sillä konkreettinen muutos luotiin konkreettisen tuotoksen avulla ja se muokkaa omalta osaltaan toimeksiantajan toimintatapoja. Lisäksi työssä tuotettiin paljon perusteltua tietoa aiheeseen liittyen niin teoretiedon muodossa kuin palvelumuotoilun keinoin. Toimeksiantajalle jää käyttöön kaikki luotu teoretieto, mitä kehittämistyötä tehdessä nostettiin esiin.

Työn alussa luotuihin tutkimuskysymyksiin löydettiin kehittämistyön eri vaiheissa vastauksia niin perehdyttäjän kuin perehdyttävän näkökannalta katsottuna, jotka sitten lopputulokseen yhdistettiin toimeksiannon mukaisesti. Tiivistettynä tutkimuskysymyksiin vastaukset ovat tutkimustulosten perusteella toimiva perehdytysprosessi on kohdeyrityksen käyttöön etukäteen suunniteltu prosessi,

jonka toteuttamiseen niin johto kuin henkilökunta ovat sitoutuneet ja rentous sekä välittäminen näkyvät prosessissa. Perehdytysprosessin tärkeänä osana koettiin myös asioihin palaaminen eli seurannan merkitystä pidettiin tärkeänä asiana. Henkilökuntaa motivoi ja sitouttaa hyvin suunniteltu ja jäsennelty perehdytys, missä otetaan huomioon myös työntekijän oma ammattitaito ja perehdytetävän näkemyksiä asioista kuunnellaan.

Tutkija kokee, että konstruktiiivinen tutkimuksen malli lähestymistapana onnistui työtä tehdessä aika lailla suunnitellun mukaan. Teoriatieto pystyttiin kytkemään jouhevasti lopulliseen tuotokseen jo heti tuotoksen luomisaiheessa. Ojasalo ym. (2015, 38) mukaan tiivis vuoropuhelu teoriatiedon ja käytännön välillä on keskeistä konstruktiiivisessa tutkimuksessa ja tutkija voi todeta peilanneensa jatkuvasti eri asioita etukäteen hankittuun teoriatietoon, jota päivitettiin jatkuvasti tutkimuksen edetessä. Etukäteen kerätystä teoriatiedosta oli paljon apua muun muassa tutkimuksen vaiheessa, kun käytettiin palvelumuotoilun työkaluja työn sisällön tuottamiseen. Työn dokumentointi tutkimuksen eri vaiheissa onnistui hyvin ja tutkija sai niiden avulla hyvän käsityksen siitä, millainen tuote toimeksiantajalle olisi toimiva. Kehitettyä ratkaisua onnistuttiin testaamaan käytännössä ennen lopullisen tuotannon luomista käytännössä ja siihen tehtiin vielä toimeksiantajan haluamia muutoksia. Lisäksi toimeksiantajan on tulevaisuudessa mahdollista muokata tuotosta, mikäli käytännössä ilmenee asioita, mitä he haluavat tehdä toisin.

Kehittämistyön tekijän näkökulmasta työn lopputulos on onnistunut ja käyttökelpoinen, sillä sen toimivuutta on testattu käytännössä ja se on luotu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Työssä näkyy siis sekä toimeksiantajan mielipide että tutkimustuloksista saatujen tulosten perusteella luodut käytänteet. Lopputuotos on luotu toimeksiantajan toiveiden mukaisesti, ja he pääsevät käyttämään tuotosta välittömästi. Ojasalo ym. (2015, 19) mukaan kehittämistyössä ei vain kuvailla ja selitetä asioita, vaan asioille yritetään etsiä parempia vaihtoehtoja ja tulokset viedään käytännössä eteenpäin. Työn lopputuloksen on jatkossa tarkoitus helpottaa toimeksiantajan strategista johtamista ja kehittämistyön avulla siihen on luotu toimeksiantajalle toimiva työkalu, mikä kehittämistyössä oli tavoite tehdä.

6.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettiset kysymykset

Tutkimustulosten tulee olla luotettavia ja tarkastellessa työn luotettavuutta käytetään mittareina **validiteettia ja reliabiliteettia**. Jo heti työn alkuvaiheessa tulee ottaa huomioon luotettavuuskysymykset. Luotettavuutta tarkastellessa tutkitaan sitä, onko kaikki tutkimuksen vaiheet tehty oikein. Tieteellisessä tutkimuksessa käytetään yleisesti luotettavuusmittareina validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että onko tulosten pysyvyys sama, jos tutkimus uusitaan. Nämä mittarit ovat eräänlaisia tarkastelupisteitä, kun tutkimus etenee. (Kananen 2017, 173–175.)

Konstruktivistista tutkimusta tarkkaillaessa voidaan miettiä muun muassa tutkimuksen aineiston riittävyyttä, oman analyysin kattavuutta ja sen arvioitavuutta sekä toistettavuuden mahdollisuuksia. Osittain hankaluutta konstruktivistisessa tutkimuksessa aiheuttaa se, että samat mittarit eivät toimi kaikkiin tutkimustyyppeihin ja tällöin tutkijan on vain valittava se, minkä mukaan etenee pystyäkseen arvioimaan tuotostaan. (Kananen 2014, 130–132.) Järvinen & Järvinen (2004, 118–119) määrittävät uuden tuotoksen arviointikriteereihin sen, miten se vastaa todellisuutta, onko malli yksityiskohtainen sekä onko se täydellinen ja johdonmukainen.

Tässä työssä reliabiliteettia tarkastellessa muun muassa haastatteluiden yksittäisiin tuloksiin nähdän voidaan todeta, ettei välttämättä saada täsmälleen samaa lopputulosta toisella kertaa. Tällöin myönnetään se, että ihmisen käyttäytyminen vaihtelee ajan ja paikan mukaan. Eroja kahden tutkimuskerran välissä ei kuitenkaan kannata ajatella välttämättä tutkimusmenetelmien heikkoutena. Voidaan ennemminkin todeta sen muuttuneiden tilanteiden seurausta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 187.)

Työtä kokonaisuudessa ajatellen voidaan kuitenkin todeta, että mikäli työ tuotettaisiin uudelleen lähivuosina, olisi lopputulema todennäköisesti pääperiaatteiltaan hyvin samankaltainen, sillä testauksen avulla saatiin lopullista tulosta muokattua vieläkin toimivammaksi. Toisaalta ihmisten ajatusmaailma ja elämäkatsomus on saattanut muuttua tai laajentua vuosien saatossa, jolloin haastatteluiden osalta vastauksiin saattaisi tulla hieman muutoksia.

Validiutta voidaan tarkastella muun muassa kysymyksen avulla koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan (Hirsjärvi ym. 2010, 187). Tämän työn validius on toteutunut, sillä tutkija on tutkinut koko työn ajan sitä, mitä on alun perin aikonutkin tutkia. Tutkija on työn avulla saanut aikaan

toimeksiantajan määrittämän tavoitteen ja toimeksiantajalla on mahdollisuus tutustua tutkijan tulointoihin aiheeseen liittyen. Validiteetti ja reliabiliteetti -mittareiden perusteella voidaan todeta työn olevan luotettava.

Luotettavuutta pohtiessa myös tulosten siirrettävyyttä ja käyttökelpoisuutta voidaan pitää tärkeänä asiana. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tulokset voivat kuitenkin olla sidonnaisia tiettyyn paikkaan tai asiaan, jolloin niitä ei välttämättä pystytä hyödyntämään samalla tavalla muissa ympäristöissä. Luotettavuutta tarkastellessa tulee ottaa yleisesti huomioon se, että mikäli tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä ovat ne tällöin käyttökelpoisia. (Toikko & Rantanen 2009, 125–126.) Tätä työtä ajatellen voidaan todeta, että tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä toimeksiantajalle suoraan. Tiettyyn pisteeseen saakka kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa ympäristöissä ja tulokset ovat osittain myös siirrettävissä, mutta toimeksiantajan yrityssalaisuuksien vuoksi lopullista tuotosta kehittämistyöstä ei voida hyödyntää muissa ympäristöissä.

Tieteellistä tutkimusta aiheesta perehdytys tutkijan oli välillä vaikea löytää, mutta paljon löytyi aiheesta tehtyjä opinnäytetöitä, joihin tutkija ei kuitenkaan tähän tutkimukseen kerättyä teorian tietoa painottanut. Suomesta löytyi yksi väitöskirja aiheesta perehdytys. Kirjallisuutta ja artikkeleita sen sijaan löytyi paljonkin ja monilähteisyyden avulla tutkija sai tukea väitteille.

Eettisten suositusten mukaan tutkimustyössä tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta sekä objektiivisuutta kaikissa tutkimuksen vaiheissa alusta loppuun saakka. Tutkimukseen liittyvien osapuolten vastuut ja velvollisuuden sovitaan alussa ennen tutkimuksen käynnistämistä. Avoin ja rehellinen tiedottaminen lisää luotettavuutta siihen, että tutkimukseen liittyviä tietoja käsitellään vastuullisesti. Kehittämistyön kohteena olevien henkilöiden on tiedettävä, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat heidän roolinsa työssä. Lisäksi on otettava huomioon se, että tutkimukseen osallistuminen on aina vapaaehtoista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 48; Kananen 2017, 191–194.)

Kehittämistyössä nämä kohdat eettisyydestä täytyivät tutkijan mielestä työssä. Tutkija peilasin tekemiään valintojaan teorian tietoon, haastatteluihin ja ideointityöpajassa saatuihin tietoihin. Se, että tutkija ei tehnyt kehittämistyötä omaan työpaikkaansa, helpotti häntä toimimaan työtä tehdessä puolueettomasti. Toki tutkija omien mielipiteiden pitäminen työn lopputuloksesta irrallaan oli välillä vähän haastavaa. Työ on koottu saatujen tutkimustulosten ja teorian tiedon perusteella, ja tutkijan omat kokemukseni perehdytysprosessista vain tukivat työn lopputulosta.

Lopulliseen tuotokseen ei ole kaunisteltu taikka vääristely asioita millään tavoin, vaan työtä on lähdetty kehittämään juuri sen perusteella, missä on havaittu puutteita ja millaista toimintaa on ha-
luttu parantaa. Tässä työssä yksityisyyden kunnioittaminen oli yksi todella tärkeä asia. Haastatte-
luiden raportit ja analyysit ovat ainoastaan työn tekijän hallussa, eikä niitä luovuteta edes organi-
saation johdolle kuin lopputulosten muodossa. Myöskään työssä ei missään vaiheessa mainita ke-
nenkään organisaation henkilökunnan jäsenten nimiä, eikä mistään voi käydä ilmi kuka henkilö on
ollut mitään mieltä. Tutkija piti tätä yksityiseen suojaa yhtenä työn tärkeimpänä eettisenä arvona.
Lisäksi toimeksiantaja haluaa myös esiintyä nimettömänä, joten tässä työssä tutkija esittää loppu-
tuloksen niin, ettei siitä toimeksiantajaa pysty tunnistamaan, eikä heihin liittyvää yksityiskohtaista
tietoa julkaista.

7 POHDINTA

Tämän työn tavoite oli luoda toimiva perehdytyskäsikirja toimeksiantajalle, minkä he voivat välittömästi työn valmistuttua ottaa käyttöönsä. Aiheena perehdytys kuulostaa hyvin arkiselta, mutta syvemmin aihetta pohdittua ja tutkittua kehittämistyön tekijä havaitsi, että se on monessa organisaatiossa suuri kompastuskivi. Tämän vuoksi aihe tutkijaa kiinnostaakin. Ja myös sen vuoksi, että perehdyttäminen on osa tutkijan omaa tämänhetkistä työtä, joten tutkijan oma ammatillinen osaaminen kasvoi huomasti perehdytyksen osalta työtä tehdessä. Lisäksi tutkijan projektityöskentelyosaaminen ja kehittämisosaaminen parantuivat työtä tehdessä. Materiaalista (liite 2.) voidaan havaita, että tutkimuksen nimi on täsmentynyt kehittämistyön edetessä ja työn nimen osuvuutta tutkija pohti useampaan kertaan ennen kuin päätyi lopulliseen.

Tutkija otti työhön mukaan palvelumuotoilun, sillä palvelumuotoilussa käytetään hänen mielestään hyviä työkaluja ja siitä oli myös hänelle itselleen ammatillista hyötyä. Tutkijan näkökulmasta perehdytysprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla opetti myös häntä käyttämään erilaisia palvelumuotoilun työkaluja käytännössä. Tutkijan oli alun perin tarkoitus käyttää myös benchmarkkausta yhtenä työkaluna, mutta haastateltava henkilö vetäytyi henkilökohtaisten syiden takia yhteistyöstä, joten tätä työtä ajatellen tutkija ei enää ehtinyt sopia uutta organisaation edustajaa toteuttamaan tähän työhön benchmarkkausta. Työn loppuvaiheessa tutkija törmäsi sosiaalisessa mediassa mainokseen, missä mainostettiin kurssia Hr-työn kehittämiseen palvelumuotoilun keinoin. Tutkija oivalsin, että oli työtä tehdessään käynyt itsekseen juuri sellaisen kurssin eli hänen ammattitaitonsa on kehittynyt niin henkilöstöjohtamisen kannalta perehdyttäjänä kuin palvelumuotoilun ammattilaisena työtä tehdessä.

Saiko toimeksiantaja tilaamansa tuotteen? Kehittämistyön tekijältä tilattiin alkuun perehdytysuunnitelma, mutta aihealue oli hieman liian suppea ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöksi, joten tutkija ehdotti toimeksiantajalle, että toteutetaan heille perehdytyskäsikirja ja se tehtäisiin palvelumuotoilun työkaluja apuna käyttäen, jolloin tarvittaisiin myös organisaatiolta sitoutumista työn suunnitteluprosessiin ja kokoamiseen. Perehdytyskäsikirjaa luodessa rakentui toimeksiantajalle myös samalla alkuun toivomansa karkea versio perehdytysuunnitelmasta, mikä ei sinänsä liittynyt tähän työhön.

Organisaatio lähti tähän kehittämistyöhön sitoutuneesti mukaan ja olivat työn eri vaiheissa sitoutuneesti mukana. Sitoutuneisuuden ansiosta he saivat käyttöönsä sellaisen työkalun, mikä tällä hetkellä olisi strategisen johtamisen tukena ja heillä olisi mahdollista kehittää työkalua. Tutkija kokee toteuttaneensa työn, jonka lopputuloksesta ja työn eri vaiheista oli toimeksiantajalle suuresti hyötyä, ja he saivat paljon enemmän kuin alun perin olivat tilaamassa.

Saatiinko tutkimuskysymyksiin vastaukset? Tutkijan mielestä jo heti alussa teoriatietoa luodessa hän löysi suuntaa antavia vastauksia kysymyksiin, millainen on toimiva perehdytysprosessi, millainen perehdytys motivoi henkilökuntaa ja millaisen perehdytyksen avulla voidaan henkilökuntaa sitouttaa työhönsä. Teoriatietoa luodessa oli kuitenkin vielä epäselvää millaiset vastaukset toimeksiantajayrityksen henkilökunnalta hän saisi näihin kysymyksiin, koska toimeksiantajayrityksen henkilökunnan oletuksilla ja mielipiteillä oli suuri vaikutus työn lopputuloksen syntymiseen. Palvelumuotoilun työkalujen keinoin mielipiteitä tuli mittavasti ja yhdistämällä ne vastaukset teorian tietoon sai tutkija luotua valmiin tuotoksen niin, että se on toimeksiantajalle toimiva versio. Tutkija oli hyvin yllättynyt siitä, miten kattavat vastaukset hän sai palvelumuotoilun työkaluja käyttäen ja niiden avulla kehittämistyön luotettavuuskin myös voitiin todeta saavutetuksi.

Olisiko tutkija tehnyt jotain toisin? Ehkä hieman benchmarkkauksen puuttuminen jäi tutkijaa harmittamaan, sillä sitä kautta olisi saattanut saada vielä arvokasta tietoa aiheeseen liittyen, niin että se olisi hankittu suunnitelmallisesti. Luonnollisesti aihe pyöri paljon tutkijan päässä ja aiheesta tuli keskusteltua paljon ystävien ja kollegoiden kanssa kehittämistyön aikana. Tutkija ei kuitenkaan näitä keskusteluita käyttänyt työssään lähteenä. Sitä tutkija jäi miettimään, olisiko näistäkin keskusteluista kannattanut ottaa tieto irti ja kirjata ylös keskusteluissa ilmenneet ajatukset. Muutoin tutkija oli tyytyväinen aikatauluttamaansa ja suunnitelmaansa kehittämistyöhön, eikä jättäisi mitään vaiheita työstä pois. Tutkija pysyi aika lailla suunnitelmassaan aikataulussa, lukuun ottamatta loppuvaiheen viivästystä poikkeusolojen aiheuttamien omien kiireellisten työmuutosten vuoksi. Aikataulu oli realistinen työhön nähden, sillä tutkija halusi testata työtä käytännössä toimeksiantajan kanssa ja testauksen ehti hyvin tekemään suunnitelmien mukaan.

Se, miten henkilökunnan motivaatio ja sitoutuminen jatkossa näkyy ja parantuuko henkilöstökokeemus jää tutkijalle tässä vaiheessa kysymysmerkiksi. Yksi tavoite on kuitenkin toteutetun työn avulla kehittää myös näitä asioita. Jatkossa kehittämistyön tekijän mielestä olisi mielenkiintoista tutkia sitä vaikuttiko perehdytyskirjan käyttöönotto henkilöstön sitoutuneisuuteen ja työmotivaatioon. Myös olisi mielenkiintoista tietää, miten perehdytyskirjan käyttö on vaikuttanut organisaation

strategiseen johtamiseen käytännössä ja onko sen käyttöön ottamisella ollut vaikutusta työhyvinvointiin ja onko se mahdollisesti selkeyttänyt toiminnan johtamista yrityksessä.

Kaiken kaikkiaan kehittämistyön toteuttaminen antoi tutkijalle paljon ja kehitti hänen ammattitaitoaan huomattavasti. Lisäksi toimeksiantaja sai tilaamansa tuotteen ja tutkija on siinä käsityksessä, että tuote oli odotetun lainen. Näiden ajatusten perusteella tutkija voi todeta tehneensä onnistuneen työn toimeksiantajalle.

LÄHTEET

Aaltonen, M. 2018. Perehdytys työn oppimisessa. Työntekijöiden kokema perehdytyksen taso yrityksessä X. Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma. Viitattu 25.5.2020, file:///C:/Users/Käyttäjä/Desktop/Opinnäytetyö/ProGradu%20tutkielma%20perehdytyksestä.pdf.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

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

Finlex. Työturvallisuuslaki 5.7.2019/870. Viitattu: 2.6.2020, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Haaponiemi, P. 2019. Ava-akatemia. Johtamisen erikoisammattitutkinto luento 9.1.2019. Tekijän hallussa.

Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Helsinki: Brand Agency Punda.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press

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

Jarenko, K & Tukia, V. 2018. A Guide for Better Work. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 10.10.2020, file:///C:/Users/K%3%A4ytt%3%A4j%3%A4/Downloads/A_Guide_for_Better_Work.pdf.

Järvinen, P & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum media Oy

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kaplan, R & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum media Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum media Oy.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

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

Lehikoinen, R & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa – johtamista. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Alfabox Oy.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 1.6.2020, <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Nupponen, J. 2017. Hyvä henkilöstökokemus = työhönsä sitoutunut henkilökunta? Viitattu 30.11.2020, <https://www.questback.com/fi/blogi/hyva-henkilostokokemus-tyohonsa-sitoutunut-henkilokunta/>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Owen, J. 2017. The leadership skills handbook: 90 essential skills you need to be a leader. 4th Edition. New York: Kogan Page Ltd.

Palvelumuotoilu Palo, 2018. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Viitattu 20.8.2020, <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

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

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 21.09.2020, https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Infoviestintä 2000.

Åström, J. 2018. Minkälainen on hyvä perehdytysohjelma uudelle työntekijälle? blogiteksti 18.9.2018. Viitattu 25.5.2020, <https://www.eilakaisla.fi/blogi/minkalainen-on-hyva-perehdytysohjelma-uudelle-tyontekijalle>.

Perehdytyskäsikirjan muistilista

Nimi:

Toimenpiteet / tapahtumat	Milloin/miten	Vastuuhenkilö	Käytettävät aineistot ja apuvälineet	Seuranta
1. Työvuoro				
Tervetuloa töihin! Työntekijän vastaanotto ja kuvaus yrityksestä.				
Työsopimus, palkka-asiat ja avaimet.				
Verokortti				
Lomat ja niiden kertyminen.				
Tehtäväkuva ja tavoitteet				
Toimintatavat yrityksessä, työsuhde-etudet, sosiaalinen media käytäntö, salassapito- ja vaitiolovelvollisuus.				
Työajat ja tauot.				
Työterveyshuolto ja sairastumisesta ilmoittaminen.				
Henkilökuntaan tutustuminen.				
Työympäristöön ja hätäpoistumisteihin tutustuminen.				
Työturvallisuus/toiminta uhkaavissa tilanteissa, ensiapukaappi.				
2. Työvuoro				
Tervehtiminen.				
Asiakaspalvelu ja asiakkaiden huomiointi.				
Lisämyynti.				

Tarjoukset.				
Asiakkaiden tilaukset.				
Myymälätyöskentely.				
Myymälän siisteys/tuotteiden riitto.				
Hinnoittelu/esillepanot.				
3. Työvuoro				
Järjestelmät				
Markkinointi				
Toimiston työt				
Ostot				
Myyntityöt				
Reklamaatiot				
Myymälätyöskentely loppuvuoron ajan.				
4. Työvuoro				
Vaate myymälässä/varastossa				
Jalkine myymälässä/varastossa				
Kova tavara myymälässä/varastossa				
Pyörät myymälässä/varastossa				
Kassalinja				
Sovituskopit				
Kylmä varasto				
Sukset/luistimet myymälässä/varastossa				
5. Työvuoro				
Oma vastuualue				

Seurakaupat				
Ostot				
Toimistotyöt				
Myymlätyöskentely/Asiakaspalvelu avustuksella				
6. Työvuoro				
Myymlätyöskentely/Asiakaspalvelu avustuksella				
Tutustuminen viestivihkoon/yhteiseen kansioon koneella				
Toimitusten vastaanotto				
Työturvallisuuden kertaus/ergonomia ja pelastussuunnitelma				
7. Työvuoro				
Myymlätyöskentely/Asiakaspalvelu avustuksella				
Varastoiden sisältöön tutustuminen.				
8. Työvuoro				
Eri toimittajiin tutustuminen				
Myymlätyöskentely/Asiakaspalvelu avustuksella				
9. Työvuoro				
Perehdytyksen palautekeskustelu esimiehen kanssa/kysymykset				

Hei,

opiskelen Master-tutkintoa (ylempi ammattikorkeakoulututkinto) Oulun ammattikorkeakoulussa. Tutkinto-ohjelman nimi on Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen.

Opinnäytetyön teen Case X:lle (toimeksiantajan toiveesta yrityksen/henkilöiden nimiä ei mainita teoksessa) ja aiheena on ”HR-prosessin kehittäminen perehdytyksen osalta: Perehdytyskansion luominen yrityksen työvälineeksi”. Työn pohjana käytetään henkilöstölle tehtyjä haastatteluita, jotka on tarkoitus toteuttaa viikolla 23. Tämän lisäksi toteutamme ideariihen, missä käytetään henkilökunnan ajatuksia avuksi. Työni tavoitteena on luoda yritykselle käyttöön tasalaatuinen työkalu perehdyttämisen prosessin avuksi. Tarkoitus on kehittää yrityksen perehdyttämisen prosessia luomalla yhtenäinen perehdyttämisen malli yritykselle, minkä avulla yritys luo edellytykset henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseksi ja hiljaisen tiedon jakamiselle.

Toivon prosessiin osallistuvien henkilöiden pohtivan itsekseen etukäteen perehdyttämiseen liittyviä asioita. Liitteenä listaus apukysymyksistä aiheeseen liittyen, mutta kaikki kysymysten ulkopuolelta-kin tulleet ajatukset ovat tervetulleita.

Mitä ajatuksia perehdytys herättää?

Millainen on hyvä perehdytys?

Mitä perehdytyskansio mielestäsi sisältää?

Miten kauan perehdytys mielestäsi kestää?

Miten perehdytyksen onnistumista seurataan?

Helpottaako huolella hoidettu perehdytys omia työtehtäviäsi?

Onko osaamisen kartoitus mielestäsi osa perehdyttämistä?

Perehdyttämisen vahvuudet/heikkoudet?

Perehdyttäjän rooli prosessissa?

Omat odotuksesi perehdytyskansiolle?

Yhteistyöterveisin,

Matleena Loukko