

## **Harjoittelijoiden perehdyttämismateriaalien kehittäminen SaaS startup-yritykselle**

Irene Dimakides



<b>Tekijä</b> Irene Dimakides	
<b>Koulutusohjelma</b> HELI – Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Harjoittelijoiden perehdyttämismateriaalin kehittäminen SaaS startup-yritykselle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37 + 28
<p>Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä kehitettiin SaaS startup-yrityksen harjoittelijoiden perehdyttämismateriaaleja strategisesti. Tavoitteena oli luoda sellaiset materiaalit, jotka palvelevat sekä toimeksiantajaa että harjoittelijaa parhaalla mahdollisella tavalla. Työ rajattiin koskemaan sitä perehdyttämisen osaa, joka tapahtuu, kun uusi harjoittelija aloittaa työskentelyn yrityksessä. Yleisen perehdyttämismateriaalin lisäksi toteutettiin markkinoinnin harjoittelijoiden työhönopastusmateriaali, sitä tukeva tarkistuslista, sekä perehdyttämisprosessikaavio esimiehen tueksi.</p> <p>Perehdyttäminen on erittäin tärkeää yritykselle sekä uuden työntekijän sopeutumisen, työn laadun, että työsuhteiden mitan kannalta. Hyvällä perehdyttämisellä on nähty olevan merkittävä vaikutus myös työntekijän hyvinvointiin sekä yritykseen sopeutumiseen.</p> <p>Startup-yritykset toimivat epävakaassa ja epävarmassa toimintaympäristössä, mistä syystä niiden työskentelytapa eroaa merkittävästi perinteisistä yrityksistä. HR-toimet jäivät monesti startup-yrityksissä taka-alalle, eikä perehdyttämiseen näin ollen monesti panosteta riittävästi.</p> <p>Opinnäytetyön loppuprodukti, eli perehdyttämismateriaalit sekä perehdyttämisprosessikaavio tuotettiin siis sovitellen hyvän perehdyttämisen malleja sekä startup-yrityksille ominaisia piirteitä. Materiaalissa on korostettu erityisesti harjoittelijan omaan urakehitykseen panostamista, asiakaskeskeisyyttä sekä sosiaalisia suhteita. Materiaalit on luotu visuaalisesti toimeksiantajan brändin mukaisesti, sekä värikoodattu niin, että ne olisivat mahdollisimman selkeät.</p> <p>Opinnäytetyön päätteeksi todetaan, että startup-yritysten kulttuurin yhdisteleminen nimenomaan HR-toimien kanssa on haastavaa mutta välttämätöntä yrityksen menestymisen kannalta. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona keväällä 2021.</p> <p>Opinnäytetyön produktin sisältö on luottamuksellista, joten julkisesta versiosta on piilotettu liitteet.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, startup-yritykset, harjoittelija	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	3
1.4	Työn rajausta ja käsitteet .....	3
2	Perehdyttäminen .....	5
2.1	Perehdyttämisen tärkeys ja haasteet .....	7
2.2	Yleinen perehdyttäminen.....	10
2.3	Työhönopastus.....	13
2.4	Hyvän perehdyttämismateriaalin suunnittelu.....	15
2.5	Perehdyttämisen aikainen vuorovaikutus ja seuranta .....	17
3	Startup-yritykset ja perehdyttämisen malleja .....	19
3.1	Startup-yrityksen organisaatiokulttuuri .....	19
3.2	Tutortoiminta osana perehdyttämistä .....	21
3.3	Verkostoituminen perehdyttämisen lähtökohtana .....	23
3.4	Yksilön identiteetin korostaminen osana henkilöstöstrategiaa .....	25
4	Perehdyttämismateriaalien kehittäminen yritys X:lle .....	27
4.1	Nykytilan analyysi ja tavoitteet .....	28
4.2	Produktin sisällön valinnat.....	29
4.3	Yhteenveto .....	34
5	Pohdinta ja johtopäätökset .....	35
5.1	Tavoitteiden saavuttaminen ja työn onnistumisen arviointi .....	36
5.2	Oman oppimisen arviointi.....	37
	Lähteet .....	38
	Liitteet.....	42
	Liite 1. Perehdyttämisprosessikaavio .....	42
	Liite 2. Yleisen perehdyttämisen materiaali .....	43
	Liite 3. Markkinointitiimin työhönopastuksen materiaali.....	56
	Liite 4. Markkinointitiimin työhönopastuksen tarkistuslista .....	68

# 1 Johdanto

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä syvennytään perehdyttämiseen startup-yrityksessä. Toimeksiantajana toimii IT-alalla toimiva startup-yritys. IT-ala on jatkuvasti kasvava, ja vaihtuvuus IT-alan työntekijöissä on suuri. Tämä tekee aiheesta erityisen ajankohtaisen. Lisää mielenkiintoa aiheeseen tuo se, että perehdyttäminen nimenomaan startup-yrityksissä on erilaista kuin perinteisessä yritysmallissa.

Kiinnostuin tästä aiheesta, koska olen lyhyen työurani aikana itse ollut osana sekä hyviä, että huonoja perehdytyksiä eri työpaikoilla. Koska olen huomannut kaipaavani strategisempaa ja kokonaisvaltaisempaa perehdyttämistä, päätin pureutua aiheeseen syvemmin. Lisäksi tein itse viime vuonna harjoittelun toimeksiantajalla, joten tunnen yrityksen kulttuurin hyvin. Pystyn siis tuottamaan yritykselle arvoa erityisellä tavalla. Startup-yritykset ovat kiinnostaneet minua myös pitkään, joten perehdyttämisen ja startup-yritysten kulttuurin yhdistäminen tässä opinnäytetyössä on luontevaa.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Toiminnallisen työni tavoite on tuottaa laadukas perehdyttämismateriaali ja sitä tukeva perehdyttämisprosessikaavio toimeksiantajalle. Pääongelma, joka on tarkoitus ratkaista, on perehdyttämismateriaalien parantaminen, jotta sekä yritys että harjoittelija saa maksimaalisen hyödyn harjoittelusta.

Tavoittelen opinnäytetyölläni itselleni aiheeseen syventymistä sekä uuden osaamisalueen kehittämistä. Kohdeyritys saa asiantuntevat perehdyttämismateriaalit käyttöönsä, ja näiden kautta uusien työntekijöiden perehdyttäminen onnistuu entistä paremmin. Yleisemmällä tasolla tavoitteena on myös tuoda konkreettinen esimerkki hyvästä perehdyttämisprosessista startup-yrityksissä. Loppuproduktin onnistumista mitataan sillä, kuinka hyvin se vastaa yrityksen tarpeita, ollen samalla vankasti tietoperustaan pohjautuva. Myös visuaalisen ilmeen kannalta on tärkeää tehdä yrityksen brändiin sopiva työ. Brändi-ilmeen mukainen perehdyttämismateriaali auttaa harjoittelijoita ymmärtämään yritys X:n brändiä heti harjoittelun alusta asti.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana on 10 vuotta vanha SaaS, eli ”Software as a Service” startup-yritys, joka tuottaa toiminnanohjausjärjestelmää pilvipalveluna. Yrityksen kohderyhmänä ovat eri-

tyisesti keskikokoiset yritykset, mutta myös pienet yritykset. Yrityksen toiminnanohjaus-applikaatio on suunnattu sekä vähittäistavarakauppaan että myös teolliseen tuotteiden valmistamiseen.

Tällä hetkellä yrityksen tiimiin kuuluu 10 henkilöä. Suurin osa tiimistä on it-alan osaajia. Lisäksi tiimiin kuuluu myynti ja markkinointipääällikön lisäksi kaksi markkinoijaa ja sisällön tuottajaa. Markkinointipääällikön vastuulla on myös kaikki HR:ään liittyvät tehtävät. Tiimi työskentelee toimistolta käsin, luukunottamatta muutamaa etätyöläistä.

Yritys X:llä on työharjoitteluohjelma, jonka kautta yritys rekrytoi uusia osaajia pitempiaikaisiin työsuhteisiin. Työharjoittelupaikkoja on sekä teknillisen alan että markkinoinnin opiskelijoille. Yritys X mainostaa työpaikkoja sekä paikallisesti, että myös esimerkiksi Erasmus+ sivuilla kansainvälisille opiskelijoille. Yrityksen työkieli on englanti.

Toimeksiantajalla on tällä hetkellä käytössä perehdytysmateriaalia kovin vähän, erityisesti markkinoinnin opiskelijoille. Se on käytännössä kerätty muutamasta Word -dokumentista sekä softaa esittelevästä videosta. Lisäksi tämänhetkiseen markkinointiopiskelijoiden perehdytysmateriaaliin kuuluu perehdytystehtävä, joka on tarkoitettu softan käytännön toimintaan tutustumiseen. Koodaajien perehdyttämismateriaali puolestaan koostuu laajasta käytännössä työtehtäviin liittyvästä perehdyttämisestä, mutta ei yrityksen esittelystä ja sen arvojen esille tuomisesta.

Perehdyttämiseen tarvitaan muutosta, ja etenkin strategiaa. Tein itse kyseiselle yritykselle työharjoitteluni, ja vajaan perehdytysmateriaalit vaikuttivat itselläni myös työnantajamielikuvaan. Strategisesti tuotettu materiaali parantaa työnantajamielikuvaa ja saa parhaat harjoittelijat jäämään yritykseen. Toimeksiantaja toivoo pitempiä työsuhteita ja mahdollisimman tehokasta ja laadukasta työtä harjoittelijoilta.

Yrityksen HR-puolen prosesseja uudistetaan tänä keväänä, joten opinnäytetyö on osa suurempaa kokonaisuutta. Haluan antaa kaiken tietotaitoni työhön, jotta toimeksiantaja saa parhaan mahdollisen ja tarpeisiin suunnitellun perehdyttämisen prosessin ja materiaalin käyttöön. Kansainvälisen harjoitteluohjelman kannalta on myös eduksi, että olen itse ollut kansainvälisenä harjoittelijana yrityksessä hiljattain.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö etenee johdannon jälkeen tietoperustaan ja alan kirjallisuuteen perehtyen. Jotta perehdyttämisprosessista voidaan tehdä juuri kyseiselle yritykselle sopiva, perehdyttään sekä perehdyttämistä käsittelevään kirjallisuuteen, että startup-yritysten organisaatiomalliin ja niiden tyypillisiin arvoihin ja käytäntöihin.

Tämän jälkeen laaditaan perehdyttämisprosessi ja sitä tukeva materiaali harjoittelijoiden perehdyttämistä varten. Valmis produkti löytyy opinnäytetyön liitteistä. Opinnäytetyön tietoperusta kirjoitetaan suomeksi, mutta itse materiaalit toteutetaan englanniksi. Tämä johtuu siitä, että yritys X on kansainvälinen yritys, ja suomenkielisen materiaalin tuottaminen ei näin ollen olisi tarkoituksenmukaista.

### 1.4 Työn rajaus ja käsitteet

Työ rajataan koskemaan harjoittelijoiden perehdyttämistä. Yritys X:n ainoa rekrytointikanava on harjoittelut, ja tästä syystä rajaus harjoittelijoille suunnattuun materiaaliin on järkevä. Harjoittelijat ovat ensimmäistä kertaa oman alansa töissä, ja luonnollisesti kohderyhmä on siis nuoret työntekijät. Materiaalia tuotetaan yleisellä tasolla kaikille harjoittelijoille, sekä lisäksi kohdennettu materiaali markkinoinnin harjoittelijoille. IT-puolen opiskelijoiden käytännön materiaaleihin ei kosketa.

Työn näkökulmana on tuottaa sellaiset materiaalit, joissa otetaan huomioon sekä yrityksen tavoitteet perehdyttämisen suhteen, että harjoittelijan positiivinen kokemus työnantajasta. Näitä kahta yhdistellen rakennetaan materiaali, joka palvelee kumpaakin perehdyttämisen osapuolta.

Mainittakoon vielä, että perehdyttämisen vaikutusten seuranta yleisellä tasolla on tärkeää yrityksen henkilöstöstrategian menestymisen kannalta. Tähän seurantaan kuuluu erilaisien asioiden mittaaminen, kuten esimerkiksi työntekijävaihtuvuuden, työtyytyväisyyden ja tehokkuuden mittaaminen (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 5). Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan keskity tähän osaan henkilöstöstrategiaa sen enempää.

#### **Perehdyttäminen**

Perehdyttämisellä tarkoitetaan prosessia, jonka avulla työntekijä koulutetaan uuteen työpaikkaan ja työtehtäviin mahdollisimman tehokkaasti (Joki 2018, 111). Perehdyttämisen katsotaan usein alkavan jo rekrytointiprosessissa (Viitala 2021, luku 3.3). Lisäksi perehdyttämiseen konseptina kuuluu sekä ennen töihin tuloa valitulle työntekijälle tehtävä tiedottaminen, työhön vastaanottaminen, yrityksen historian, konseptin ja kulttuurin esittely

sekä itse työtehtäviin perehdyttäminen teoriassa ja käytännössä (Hyppänen 2013, luku 7). Tässä opinnäytetyössä keskitytään siihen perehdyttämiseen, joka tapahtuu, kun uusi työntekijä tulee taloon, eikä siis ennen työsuhteen alkua tapahtuvaan perehdyttämiseen.

### **Yleinen perehdyttäminen**

Yleisessä perehdyttämisessä uudelle työntekijälle esitellään työsuhteen reunaehdot sekä yrityksen toimintatapoja ja kulttuuria. Tämä on kaikille yrityksen työntekijöille sama, riippumatta työtehtävistä ja työntekijän tasosta. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1; Viitala 2021, luku 3.3.)

### **Työhönopastus**

Työhönopastuksella tai työtehtäviin perehdyttämisellä tarkoitetaan lähempää perehdytystä omaan tiimiin, tiimin käytäntöihin, työssä käytettäviin työkaluihin sekä omiin työtehtäviin (Viitala 2021, luku 3.3). Käytän tässä opinnäytetyössä termiä työhönopastus.

### **Startup-yritys**

Startup-yritys on nuori organisaatio, joka tavoittelee taloudellista menestystä nopealla tahdilla. Startup-yritykset toimivat nopeatempoisesti, ja usein epävakaassa ympäristössä. Suurin osa startup-yrityksistä toimivat it-alalla, ja usein niiden liikeidean ydin on jotain sellaista, mitä ei ole aiemmin tehty. (Kuusela 2013, 15; Rogers & Paul 2018.) Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on **SaaS startup-yritys**, eli software as a service startup-yritys.

## 2 Perehdyttäminen

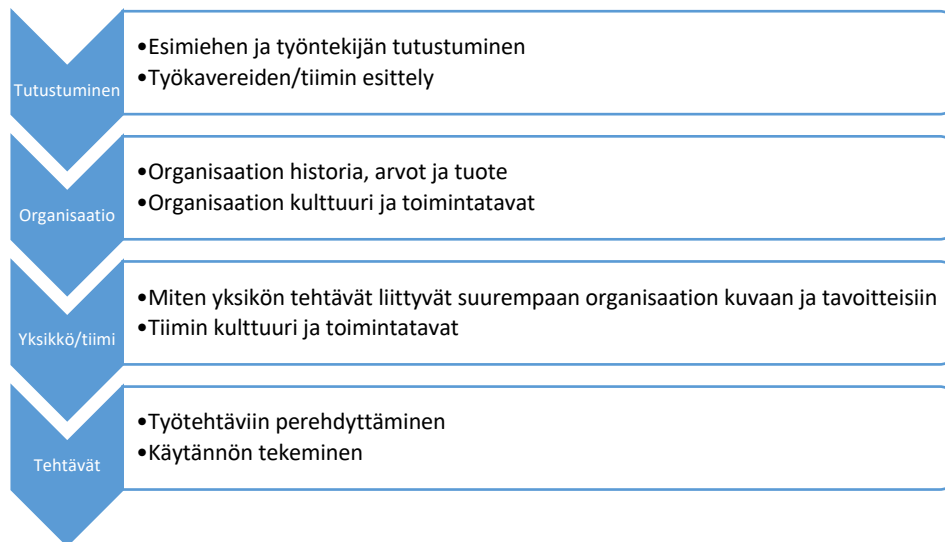
Perehdyttämismalleja on monia, ja eri yrityksissä perehdyttäminen hoidetaan eri tavoin. Perehdyttäminen on kuitenkin kansainvälisesti tunnettu konsepti ja käytäntö. Työsuhteen alun perehdyttäminen alkaa jo heti ensimmäisestä kohtaamisesta ensimmäisenä päivänä, sillä ensivaikutelmat muokkaavat uuden työntekijän näkökulmaa yrityksestä (Pezzo 2019).

Parhaimmillaan perehdyttäminen on osa yrityksen henkilöstöstrategiaa, joka on puolestaan osa yrityksen laajempaa strategiaa. Suuremmissa yrityksissä perehdyttäminen on strategisesti ajateltu ja suunniteltu kokonaisuus, jonka rakentamiseen HR-tiimi sekä esimerkiksi esimiehet ovat käyttäneet aikaa ja voimavaroja. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.) Myös Joen (2018, 115) mukaan henkilöstöasiantuntijan ja esimiesten yhteistyö perehdyttämisen eri osien suunnittelussa tuottaa parhaat tulokset. Valitettavasti pienemmissä yrityksissä ja etenkin startup-yrityksissä HR-puolen tehtäville ei anneta riittävästi painoarvoa (Kaushik & Bakre 2020). Näin ollen perehdyttämisenkään suunnitteluun ei välttämättä panosteta riittävästi startup-yrityksissä. Auldin (2010, luku 5) mukaan pienessä yrityksessä usein omistaja itse päättää, mitkä asiat ovat tärkeitä uusien työntekijöiden tietää. Tilanteessa, jossa perehdyttämiselle ei varsinaisesti ole suunniteltu omaa prosessia, on hänen mukaansa hyvä kuitenkin olla tarkistuslista tärkeitä asioista. Tällöin jokainen uusi työntekijä saa kuitenkin lähtökohtaisesti samat tiedot työsuhteen alussa.

Perehdyttämisen selkeyttämiseksi on tärkeää, että yrityksessä tiedetään, kuka on päävastuussa käytännön perehdyttämisestä kunkin uuden työntekijän kohdalla. Vastuu perehdyttämisestä on lähtökohtaisesti esimiehellä. Esimies siis vastaa siitä, että kaikki uuden työntekijän vastaanottamisesta aina työvälineiden saatavuuteen ja tehtäviin opastamiseen tapahtuu mutkitta. (Hyppänen 2013, luku 7; Viitala 2021, luku 3.3.)

Perehdyttämisen suunnittelulla voidaan ehkäistä tietotulvaa, jossa kaikki yritykseen liittyvä informaatio annetaan työntekijälle yhdellä kerralla ja ilman asiaan kuuluvaa kontekstia (Sims 2010, osa 1). Perehdyttäminen tapahtuu laajemmasta kokonaisuudesta aloittaen, ja etenee tehtäväspesifimpään suuntaan (Hyppänen 2013, luku 7). Jaottelun voi toki tehdä monella eri tavalla, mutta selkeyden vuoksi on hyvä, että eri osat on jollain tavalla eroteltu. Kuviossa 1 on esitetty pelkistään, miten perehdyttäminen etenee, kun uusi työntekijä saapuu työpaikalle ensimmäistä kertaa. Jotta uusi työntekijä kokee olonsa turvallisiksi ja ei joudu stressaamaan uusia tehtäviään, Joen mukaan (2018, 111) perehdyttämisen etenemisestä ja sen vaiheista on hyvä kertoa työntekijälle etukäteen.





Kuvio 1. Perehdyttämisen eteneminen (mukaillen Hyppänen 2013, luku 7)

Se, kuinka laaja perehdyttäminen on, riippuu pitkälti uuden työntekijän kokemustasosta sekä iästä. Nuorempi työntekijä, joka tarvitsee opastusta työelämän perusasioihin, vaatii pidemmän ja yksityiskohtaisemman perehdyttämisen kuin vanhempi, jo työelämässä ja vastuurooleissa ollut henkilö. Toinen päätekijä perehdyttämisen laajuuden määrittämisessä on käytettävissä oleva aika. Jos kyseessä on määräaikainen työsuhte, perehdyttämiseen käytetään vähemmän aikaa kuin toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, jonka oletetaan kestävän kauemmin. (Joki 2018, 112.)

Asiantuntijoilla ja eri yrityksillä on eriäviä mielipiteitä siitä, kuinka kauan perehdyttämisen tulisi kestää. Eräässä yrityksessä sopivana perehdytysaikana on pidetty 1000 tuntia (Martikainen 20.5.2018). Toisaalta hyvää perehdytysaikaa on luonnehdittu kahdesta viikosta jopa yli kahden vuoden aikaan (Ylitalo 16.10.2018, Valkonen 2.5.2020). Oman kokemukseni mukaan startup-yrityksessä harjoittelijana ollessani perehdyttäminen kesti vain viikon. Hyppäsen (2013, luku 7) kanta asiaan on se, että vaikka perehdyttämisen kesto riippuu paljon tehtävän laadusta, on koeajan mitta usein sopiva myös perehdyttämislle. Perehdyttämisen laatu on kuitenkin määrää tärkeämpää (Kähkönen 13.4.2012).

Radikaalisti eroavat mielipiteet sopivasta perehdytyksen mitasta voivat johtua yrityksen luonteen lisäksi myös siitä, että perehdytyksen määritelmä on kullakin asiantuntijalla hie- man eri. Luonnollisesti yrityksestä ja työtehtävistä ei voi kukaan oppia kaikkea kahden vii- kon aikana, mutta uuden työntekijän pitempiaikaista tukemista ei välttämättä kutsuta pe- rehdyttämiseksi. Toisaalta, jos uuden työntekijän pitempiaikaista tukemista ei olla suunnit- teltu, saati suunnattu siihen voimavaroja, ei kahden viikon jälkeistä aikaa voidakaan kut- sua perehdyttämiseksi.

Asiantuntijoiden kommenttien pohjalta voidaan todeta, että harjoittelijoiden kohdalla perehdyttämisen tulee olla sekä laaja että kompakti. Koska harjoittelija on vasta uransa alussa, tarvitsee hän apua yksinkertaisissakin asioissa. Aikaa on kuitenkin rajallisesti, eikä koko harjoittelua voida viettää perehdyttäen. On mietittävä strategisesti, miten saadaan mahdollisimman paljon relevanttia tietoa annettua harjoittelijalle ilman, että tämä kokee olevansa tietomyrskyn kohteena, tai että hänen työpanokseensa ei luoteta.

## **2.1 Perehdyttämisen tärkeys ja haasteet**

Perehdyttämiseen on monia syitä. Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan onnistunut perehdyttäminen auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen työyhteisöön mahdollisimman nopeasti. Kun perehdytys tehdään hyvin, työntekijä pääsee kiinni työtehtäviinsä ja alkaa tuottamaan yritykselle arvoa laadukkaasti ja yrityksen tarpeiden mukaisesti. Se, miten työntekijä näkee oman roolinsa ja arvonsa työpaikalla on myös pitkälti perehdyttämisen vaikutuksen alaista. Kuitenkin monessa yrityksessä perehdyttäminen on organisaation huonoiten järjestetty prosessi, koska siihen ei kiinnitetä riittävästi huomiota (Green 2017, luku 4).

Monen yrityksen, ja HR:n näkökulmasta, perehdyttämisen tavoitteena on saada uudet työntekijät ymmärtämään ja sitoutumaan yrityksen arvoihin, visioon ja työskentelytapoihin ensimmäisestä päivästä lähtien. Tästä lähtökohdasta suunniteltu perehdyttäminen antaa myös johdolle ja esimiehille tietynlaisen kontrollin siitä, miten yrityksessä toimitaan. Kun työntekijät perehdytetään hyvin, voidaan heiltä odottaa tietynlaista käytöstä ja tietynlaisia tuloksia. (Cable, Gino & Staats 2013.) Van Houtenin (2010, luku 10) mukaan hyvällä perehdyttämisellä on myös positiivinen vaikutus työsuhteiden pysyvyyteen.

Perehdyttämisen vaikutukset työntekijän psyykkiseen työhyvinvointiin ovat merkittävät. Kun perehdyttäminen tehdään hyvin, työntekijä saa mahdollisimman hyvät edellytykset onnistua työtehtävissään. Tämä vaikuttaa suoraan työntekijän psyykkiseen työhyvinvointiin. Mitä enemmän onnistumisen kokemuksia työntekijä roolissaan kokee, sitä enemmän hän myös uskoo omaan kykyynsä ja jatkaa laadukkaan työn tuottamista. Onnistumisista seuraa usein myös hyvää palautetta kollegoilta, joka vahvistaa edelleen työntekijän oman arvon tunnetta työpaikalla. Mitä enemmän työntekijä uskoo itseensä työtehtävien saralla, sitä enemmän on myös motivaatiota kehittyä edelleen ja antaa parastaan töissä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Viitala 2021, luku 3.3.) Koen psyykkisen työhyvinvoinnin äärimmäisen tärkeäksi työn laadun kannalta. Tilanteessa, jossa olen kokenut epävarmuutta työtehtävieni suhteen, on ollut haastavaa esimerkiksi antaa hyvää ja asiantuntevaa asiakaspalvelua.

Lisäksi hyvällä perehdyttämisellä voidaan ehkäistä myös uuden työntekijän ”katumusta” uuden työpaikan suhteen. On normaalia pohtia ensimmäisten viikkojen ja kuukausien aikana sitä, että oliko ratkaisu työpaikan suhteen oikea. Hyvä perehdyttäminen tunnistaa tämän taipumuksen, ja vahvistaa yrityksen brändiä hyvänä ja haluttavana työnantajana. Työpaikkaansa tyytyväinen työntekijä voi luonnollisesti työpaikalla paremmin. (Sims 2010, osa 1.)

Perehdyttäminen vaikuttaa hyvän psyykkisen työhyvinvoinnin kautta myös uuden työntekijän fyysiseen työhyvinvointiin. Kun psyykkinen hyvinvointi on kohdillaan, voi työntekijä keskittyä työn tekemiseen ilman, että henkilö kuormittuu fyysisesti. Kun työntekijä ei koe tarvetta stressata uudella työpaikalla, fyysisen hyvinvoinnin on mahdollista kukoistaa eikä turhia työtapaturmia synny. Etenkin ensimmäisellä viikolla moni jännittää uutta työpaikkaa kovasti. Hyvän perehdyttämisen kautta annetaan työntekijälle edellytykset mahdollisimman stressittömään ensimmäiseen viikkoon, ja näin sekä psyykkinen että fyysinen työhyvinvointi lähtevät käyntiin hyvin. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Työhyvinvoinnin osiksi luettavilla asioilla kuten tarmokkuudella, työlle omistautumisella sekä työhön uppoutumisella on nähty olevan suora positiivinen yhteys esimerkiksi yrityksen taloudelliseen menestymiseen sekä työhön sitoutumiseen (Manka & Manka 2016, 40). Koska perehdyttämisellä on niin suora vaikutus uuden työntekijän työhyvinvointiin, on perehdyttämiseen panostaminen myös taloudellisesti itsestään selvä askel työnantajalle, joka haluaa nähdä mahdollisimman hyvää tulosta ja työntekijöiden sitoutumista yrityksessä.

Toisaalta perehdyttämistä luonnehditaan ennakoivana työsuojeluna. Esimerkiksi rasitusvammojen ehkäiseminen hyvään ergonomiaan opastaen ehkäisee työntekijän liiallista kuormittumista myöhemmin. Lisäksi työhönopastuksen yhtenä tärkeänä tavoitteena on minimoida häirintää ja väkivallan uhkaa. Yhteisistä pelisäännöistä keskusteleminen on hyvä lähtökohta turvallisen työympäristön luomisessa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdyttäminen on siis välttämätön osa yrityksen toimintaa. Perehdyttämiseen liittyy myös kompastuskiviä, jotka saattavat aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä. On tärkeää, että perehdyttämisen suunnittelussa pidetään mielessä myös yleisimmät perehdyttämistä koskevat virheet.

Perehdyttämistä suunniteltaessa on tärkeä pitää mielessä perehdyttämisen tavoitteet, jotta perehdyttämisellä saavutetaan toivottu tulos. Chen (2010, 3) korostaa työntekijän ja

yrittäjien tarpeiden ja odotusten yhdistelemistä: uusi työntekijä kaipaa yritykseltä työsuhteen alussa tiettyjä asioita, ja yrityksellä itsellään on luonnollisesti omat tavoitteet perehdyttämisen suhteen. On tärkeää, että työntekijä kokee tullessaan kuulluksi ja nähdyksi perehdyttämisprosessin aikana, samaan aikaan kun yritys saa rakennettua itselleen toimivaa tiimiä ja kulttuuria. Näiden yhdistely voi olla haastavaa, mutta erittäin tärkeää.

Toisena haasteena voidaan pitää monimuotoisuuden mahdollista häviämistä tai vähene- mistä. Kun yritykset tekevät käytännössä kaikkensa, että uudet työntekijät mahtuvat ja so- pivat yrityksen jo olemassa oleviin malleihin ja struktuureihin, saatetaan sivuuttaa työnteki- jän yksilöllisyys. Vaikka on äärimmäisen hyvä, että uudet työntekijät omaksuvat yrityksen identiteetin, ei kuitenkaan ole toivottavaa, että näin tapahtuu oman, henkilökohtaisen iden- titeetin kustannuksella. Jos yritys ohjeistaa työntekijöitä toimimaan tietyllä tavalla pereh- dyttämisen kautta ilman, että yksilöllisyyttä korostetaan, voi se johtaa epäaitouteen työpai- kalla. Työntekijä, joka omaksuu yrityksen identiteetin ulkoisella tasolla, mutta jota ei ole kannustettu omaan yksilöllisyyteensä, saattaa kärsiä esimerkiksi työuupumuksesta tai epätyytyväisyydestä omaan työhönsä. (Cable, Gino & Staats 2013.)

Yksilöllisyyden häviäminen perehdyttämisprosessin kautta on todellinen uhka yrityksille. Luonnollisesti, työntekijöiden moninaiset taustat tuovat yritykseen monipuolisia näkökul- mia. Vaikka on tärkeää, että työntekijä samaistuu yrityksen kanssa ja omaksuu yrityksen arvot ja toimintamallit omikseen, ei rikastuttavaa monimuotoisuutta ole missään nimessä kannattavaa hävittää täysin. (Cable ym. 2013.) Uskon, että perehdyttämistä ja organisaa- tion socialisoimista suunniteltaessa on pidettävä mielessä eettiset kysymykset. Onko eettistä sivuuttaa yksilöiden omat tavoitteet, näkökulmat ja toimintatavat, jotta voidaan luoda yksi yhtenäinen yrityskulttuuri?

Toisaalta oletamus työyhteisön homogeenisuudesta voi johtaa epäonnistuneeseen pe- rehdyttämiseen. Erityisesti kansainvälisessä työympäristössä perehdyttämiseen on käytet- tävä tavallista enemmän aikaa. Työkulttuuri on sekä yritys-, että maakohtaista. Monikult- tuurisessa työyhteisössä on tärkeää, että uusien työntekijöiden kohdalla huomioidaan kansainvälisyyden näkökulma. Monikulttuurisuuden huomioiminen tulisi näkyä erityisesti siinä, miten tarkasti työpaikan pelisäännöt selitetään. Nämä asiat tulee kirjata selkeästi myös perehdytysmateriaaleihin. (Airila, Bergbom, Toivanen & Väänänen 2021.) Työpaik- kakulttuurin tiimoilta Christiansen & Stein (2010, luku 3) mukaan yrityksen johdon kuvai- lema ideaali yrityskulttuuri ei välttämättä ole yrityksen todellinen kulttuuri. Perehdyttämistä suunniteltaessa on myös huomioitava tämä ero.

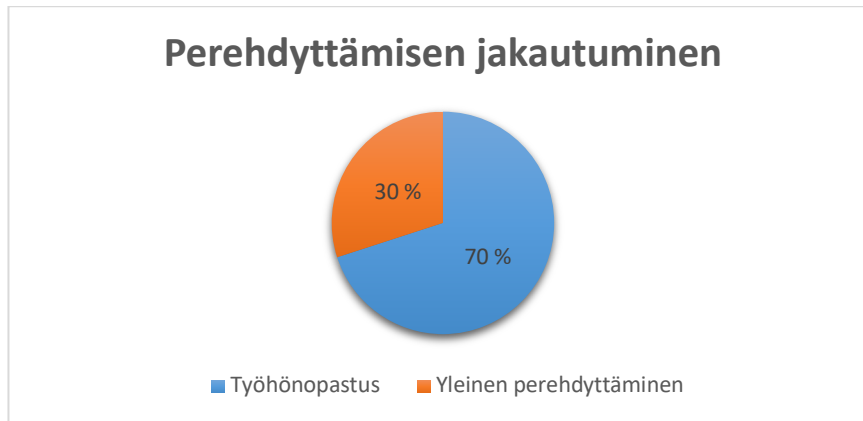
Myös Davila & Pina-Ramirez (2018, luku 2) huomauttavat, että perehdyttämisen epäonnistuminen voi johtua perehdyttämisen ja realiteetin ristiriidasta: kun työntekijää opastetaan toimimaan tietyllä tavalla, mutta käytännössä kollegat ja jopa esimiehet eivät noudata näitä toimintamalleja, lähtee perehdytykseltä luotettavuus alta. Muistan ensimmäiseltä työpaikaltani juuri tämän perehdyttämisen haasteen: tehtäville oli tarkat säännöt, mutta käytännössä jopa vuoropäälliköt oikaisivat monessa kohdassa. Töille ei oltu varattu riittävästi aikaa, jotta tehtävät oltaisiin voitu suorittaa perehdytyksen mukaisella, oikeaoppisella tavalla. Tämä ristiriita sai minussa aikaan olettamuksen siitä, ettei säännöillä ollut väliä käytännössä. Lisäksi Barkmanin (2010, luku 6) mukaan startup-yrityksen eritasoisten esimiesten tulisi olla yhtä mieltä siitä, mitä vapauksia ja rajoituksia työntekijöillä on. Jos perehdytyksessä ollaan mainostettu vapautta työtehtävissä, ei lähiesimies voi viedä näitä vapauksia pois. Sama toimii myös toiseen suuntaan: jos perehdytyksessä annetaan tarkat toimintamallit, ei lähiesimiehen standardi työnteolle voi olla niistä rennompaa.

## **2.2 Yleinen perehdyttäminen**

Perehdyttäminen jaetaan kahteen erityyppiseen kokonaisuuteen. Yleinen perehdyttäminen keskittyy yrityksen arvoihin, historiaan ja kulttuuriin. Tämä osa perehdytystä on sama kaikilla yrityksen uusilla työntekijöillä työtehtävästä riippumatta. Jokaisella työntekijällä on tärkeää olla sama ymmärrys ja käsitys yrityksen kokonaisuudesta ja tavasta toimia, joten jokaisen asteen työntekijät saavat saman materiaalin. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.)

Toinen perehdyttämisen kokonaisuus on työhönopastus. Tähän kuuluu uuden työntekijän tehtävissä tarvittaviin tietoihin, sidosryhmiin ja toimintamalleihin perehdyttäminen (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1). Esimerkiksi toimeksiantajan kohdalla koodaajan ja markkinoijan perehdyttäminen tehtäviin eroaa valtavasti. Koodaaja perehdytettäisiin yrityksen koodaustapoihin ja koodauskieleen, kun taas markkinointiin rekrytoitu henkilö saisi perehdytystä sisällöntuotantoon käytettäviin työkaluihin ja markkinoinnin strategiaan.

Jotta perehdyttäminen voidaan ymmärtää kokonaisuutena, on tärkeää, että yrityksessä on huomioitu sekä yleinen perehdyttäminen että työhönopastus. Davila & Pina-Ramirezin (2018, luku 1) mukaan perehdytyksestä 30 % tulisi olla yleistä perehdyttämistä, ja 70 % työhönopastusta (Kuvio 2.).



Kuvio 2. Perehdyttämisen jakautuminen (mukaillen Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1)

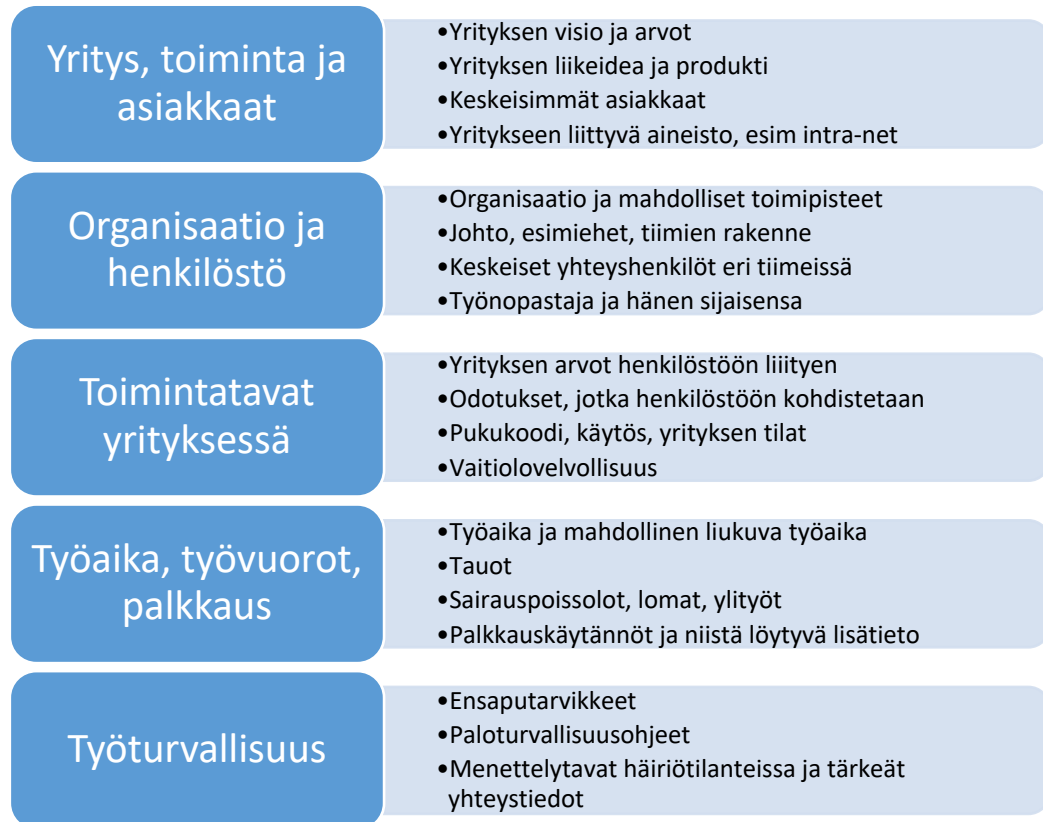
Yleiseen perehdyttämiseen kuuluu organisaation historian ja arvojen ymmärtämisen lisäksi myös työsuhteasioiden läpikäyminen. Asiat, jotka jäävät helposti kertomatta ovat ne yrityksen arkipäiväiset asiat, jotka eivät kuulu itse työntekoon. Näitä on esimerkiksi ruokailu, lomat ja vapaat, palkanmaksupäivä ja palkanmaksuun liittyvät tiedot, taukokäytännöt, työterveys ja työsuhte-edut. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Lisäksi yleiseen perehdyttämiseen kuuluu vaitiolovelvollisuuden ymmärtäminen ja se, mitä yrityksestä voi kertoa eteenpäin. Tämä on tärkeää myös yrityksen näkyvyyden vuoksi, sillä usein ihmiset kertovat työpaikkansa tekemisistä juuri työpaikan vaihdon yhteydessä. Jotta uusi työntekijä tietää, mitä työpaikasta voi kertoa eteenpäin on tärkeää, että erityisesti liikesalaisuuksien luonne ja spesifit liikesalaisuudet ovat selkeitä. Se, että työntekijä kertoo uudesta työpaikastaan työpaikan vaihdon yhteydessä, motivoi myös työpaikan arvojen ja potentiaalin jakamiseen. (Hyppänen 2013, luku 7.) Mielestäni se, että työntekijä puhuu uudesta työpaikastaan, on erittäin hyvä yrityksen brändin tunnettavuuden kannalta. On vain varmistettava, että työntekijä tietää, mistä asioista saa ja kannattakin puhua.

Se, miten nämä yleisen perehdyttämisen asiat käydään läpi, riippuu yrityksen rakenteesta ja koosta. Davila & Pina-Ramirez (2018, luku 1) mukaan isommissa yrityksissä, yleinen perehdyttäminen voidaan tehdä luennon tai seminaarin muodossa. Toisaalta pienemässä yrityksessä voidaan käyttää kirjallista materiaalia, itsenäistä opiskelua ja asioiden läpikäymistä yhdessä esimiehen kanssa (Hyppänen 2013, luku 7). Uutena perehdyttämisen välineenä on myös teknologia, ja yritykset ovat jopa rakentaneet mobiiliapplikaatioita tukemaan perehdyttämistä (Viitala 2021, luku 3.3).

Kuten todettu, perehdyttäminen muovautuu luonnollisesti yrityksen koon ja organisaation laadun mukaan. En usko, että on yhtä ainoaa ja oikeaa mallia. Työn sujuvuuden ja kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta välttämättömät asiat on kuitenkin syytä saattaa uuden

työntekijän tietoon heti työsuhteen alussa, ja osoittaa myös, mistä vastaavanlainen tieto on saatavilla tulevaisuudessa, jos sitä tarvitsee. Alla olevasta luettelosta (Kuvio 3.) voidaan nähdä nämä tärkeät perusasiat, jotka tulisi Joen (2018, 116) mukaan sisällyttää yleiseen perehdyttämiseen tavalla tai toisella.



Kuvio 3. Yleisen perehdyttämisen sisältö (mukaillen Joki 2018, 116)

Greenin (2017, luku 4) mukaan uuden työntekijän ensimmäinen työpäivä tulisi olla mieleenpainuva ja motivoiva. Hän korostaa, että ensimmäisinä päivinä työntekijä oppii alitajuisesti yrityksessä vallitsevan kulttuurin prioriteetit. Millä on etusija: tehdyllä työllä, vai työn laadulla ja asiakaskokemuksella? Yleinen perehdyttäminen kuitenkin keskittyy usein vain faktoihin ja voi tuntua työntekijän näkökulmasta puuduttavalta luennolta. Tarvitaan innostavaa materiaalia, ja esimerkiksi Davila & Pina-Ramirez (2018, luku 1) ehdottavat yrityksen historian esittelyssä esimerkkien käyttämistä, jotka tuovat historian nykypäivään. Pelkkä ”Historiamme” sivun lukeminen nettisivuilta ei siis ole riittävää tai millään tavalla tarkoituksenmukaista. Green (2017, luku 4) puolestaan korostaa asiakkaiden roolia perehdyttämisessä yrityksen missiota ja visiota esiteltäessä: se, miten yrityksestä on hyötyä asiakkaille, on paljon inspiroivampaa kuin faktat yrityksen toiminnasta.

On tärkeää, että yleisen perehdyttämisen eri osat yhdistetään hyvin jäsennellyksi kokonaisuudeksi. Yrityksen faktat ja organisaation rakenne ovat uudelle työntekijälle tärkeitä tietää, mutta jos niitä ei avata oikeassa kontekstissa niistä ei ole mitään hyötyä (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1). Tästä syystä ei riitä, että listataan asiat yksi toisensa jälkeen, vaan on tärkeää, että mietitään hyvä kokonaisuus, jotta uusi työntekijä voi päästä osaksi yritystä mahdollisimman nopeasti ja saumattomasti.

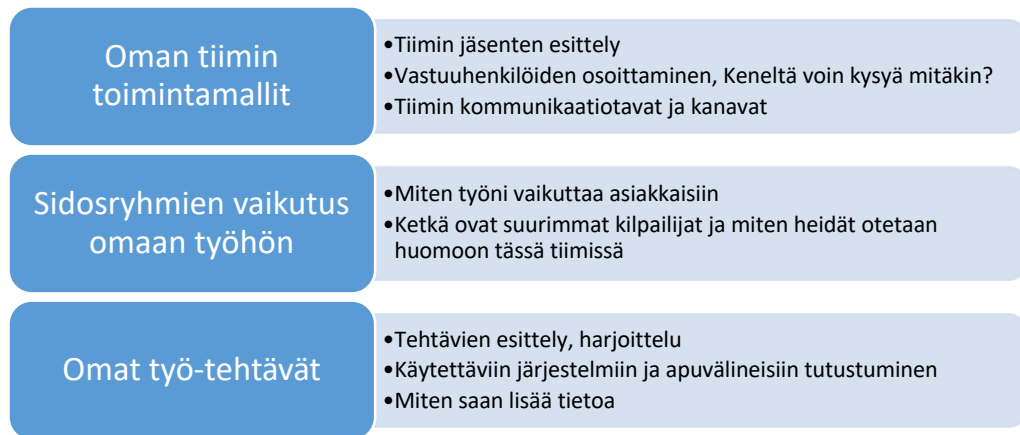
### **2.3 Työhönopastus**

Työhönopastus tuo jalat yleiselle perehdyttämiselle. Kun yleisen perehdyttämisen jälkeen uusi työntekijä käsittää missä ympäristössä hän tulee työskentelemään, on aika siirtyä lähemmäs työntekijän arkipäiväisiä asioita. Nimensä mukaisesti, työhönopastukseen kuuluu kaikki sellainen perehdyttäminen, joka liittyy kunkin uuden työntekijän tehtäviin ja päivittäiseen työelämään (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1). Tällöin työntekijä ymmärtää paremmin, miten omat tehtävät liittyvät yrityksen kokonaiskuvaan ja suurempiin tavoitteisiin (Hyppänen 2013, luku 7).

Lisäksi työhönopastukseen kuuluu työntekijän oman tiimin kulttuuriin perehdyttäminen (Joki 2018, 117). Kokemukseni mukaan yritys X:llä käytössä on koko yrityksen yhteiset pelisäännöt, mutta teknillisen tiimin ja markkinointitiimin sisäinen kommunikointi eroaa hieman. Uskon, että näin on jokaisella työpaikalla, sillä tiimin kulttuuri perustuu vahvasti sen ihmisiin ja henkilökemioihin. Greenin (2017, luku 4) mukaan paras tapa aloittaa työhönopastus onkin juuri oman tiimin esittelyllä ja tutustumisella. Tämä auttaa uutta työntekijää kokemaan olonsa tervetulleeksi ja halutuksi osaksi tiimiä.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4.) on lista tärkeistä asioista, jotka perinteisesti Joen (2018, 117) mukaan sisällytetään työhönopastukseen. Toki lista on yhä tarkempi, mitä lähemmäksi tehtävää suunnittelussa mennään ja muokkautuu sen mukaan, missä tiimissä ollaan ja miten laaja organisaatio on kyseessä. Vaikka ensisilmäyksellä lista vaikuttaa yleisen perehdyttämisen asialistaa huomattavasti lyhyemmältä, tarkoituksena kuitenkin on, että ajallisesti tämän listan teemoihin perehdytään huomattavasti enemmän ja syvemmin.





Kuvio 4. Työhönopastuksen sisältö (mukaillen Joki 2018, 117)

Toisaalta Christinasen & Steinin (2010, luku 2) mukaan työhönopastuksessa käydään läpi kaikki, mikä on todennäköisesti uudelle työntekijälle ”ensimmäinen” kerta. Esimerkiksi ensimmäinen palaveri, ensimmäinen asiakaskohtaaminen, ensimmäinen tehtävä, ensimmäinen kerta, jolloin asiakkaalta tulee negatiivista palautetta ja niin edelleen. Tämä vie toki aikaa, eikä tarkoitus olekaan hoitaa kaikkea kerralla. Lisäksi Greenin (2017, luku 4) mukaan työntekijän on ymmärrettävä yrityksen tuottaman tuotteen tai palvelun pääkohdat. Esimerkiksi joissain hotelleissa, uusi työntekijä saa yöpyä yhden yön hotellissa, saadakseen asiakaskokemuksesta paremman käsityksen, ja autoliikkeiden työntekijät saattavat saada auton lainaan muutamaksi päiväksi. Näkisin, että B2B SaaS yrityksen kohdalla tämä voisi tarkoittaa myytävään softaan tutustumista konkreettisesti ja asiakkaiden kommenttien kautta.

Omat positiiviset kokemukset työhönopastuksesta liittyvät erityisesti tilanteisiin, joissa olen saanut tehdä konkreettisia työtehtäviä osana perehdytystä. Esimerkiksi sisällöntuottajana minulle annettiin tehtävä, jossa minun piti tuottaa tietynlainen teksti kolmannelle taholle. Sain tuottamastani tekstistä palautetta esimieheltäni, mikä auttoi minua ymmärtämään, miten vastaavat tehtävät tulisi tehdä. Koska kyseessä oli kolmannelle taholle tuotettu sisältö, tehtävä tuntui haastavalta ja motivoivalta.

Työhönopastuksen lopputuloksena työntekijän pitäisi joka tapauksessa pystyä suoriutumaan työtehtävistään tavalla, joka on samassa linjassa yrityksen arvojen ja toimintamallien kanssa. Yllä olevan listan (Kuvio 4.) asiat ovat siis tärkeä käydä perusteellisesti läpi, samoin kuin miettiä mitkä ensimmäiset kokemukset yrityksen sisällä kannattaisi käydä läpi yhdessä. Uskon, että valinnat siitä, mitä työhönopastukseen kussakin yrityksessä sisällytetään, kannattaa tehdä perehdyttämisen tavoitteiden näkökulmasta.

## 2.4 Hyvän perehdyttämismateriaalin suunnittelu

On tärkeää, että perehdyttämistä tukemaan laaditaan selkeä materiaali, sillä uutta tietoa tulee ensimmäisinä päivinä ja viikkoina paljon (Hyppänen 2013, luku 7). Materiaaliin kootaan kaikki työntekijän kannalta merkittävät asiat yritykseen ja työsuhteeseen liittyen, jotka käydään läpi orientaatiossa ja perehdyttämisessä. Materiaali voi olla esimerkiksi fyysinen lehtiö tai digitaalinen tiedosto.

Joissain yrityksissä uudelle työntekijälle annetaan ”Tervetuloa taloon” -lehtiö, jolla päästään perehdyttämisen alkuun luonnollisella ja uuden työntekijän huomioon ottavalla tavalla. Vaikka tällaista ei olisi, muut perehdyttämistä koskevat materiaalit tulee myös antaa työntekijälle heti ensimmäisenä päivänä. Tällainen käytäntö luo kokemuksen siitä, että uutta työntekijää on odotettu, ja että häntä on ajateltu. (Hyppänen 2013, luku 7; Joki 2018, 119.) Lisäksi työntekijä voi palata materiaaliin omalla ajallaan esimerkiksi ystävän tai kumppanin kanssa, ja prosessoida uutta työpaikkaa näin yhä syvemmin (Caldwell & Peters 2018). Toisaalta uskon, että ensimmäisien päivien aikana uusi työntekijä saa niin paljon uutta tietoa, että on hyvä, että asioihin voi palata myös oman oppimisen kannalta.

Perehdyttämistä ja sen materiaaleja tukemaan voidaan laatia tarkistuslista tuomaan rakennetta ja selkeyttä perehdyttämiseen (Joki 2018, 116). Listan avulla myös perehdyttämisen oppimistavoitteet ovat selkeät kunkin päivän kohdalla (Green 2017, luku 4). Työntekijä voi raksittaa listaan, mitä perehdyttämisen osia on käyty läpi, ja mitkä asiat ovat jääneet uupumaan. Esimies voi listaa tarkastellessa näin nähdä, mitä asioita tulisi vielä käydä läpi uuden työntekijän kanssa. Tarkistuslista tuo vastuuta sekä perehdytettävälle omasta perehdyttämisestään, että esimiehelle siitä, että perehdyttäminen todella tehdään kokonaisvaltaisesti.

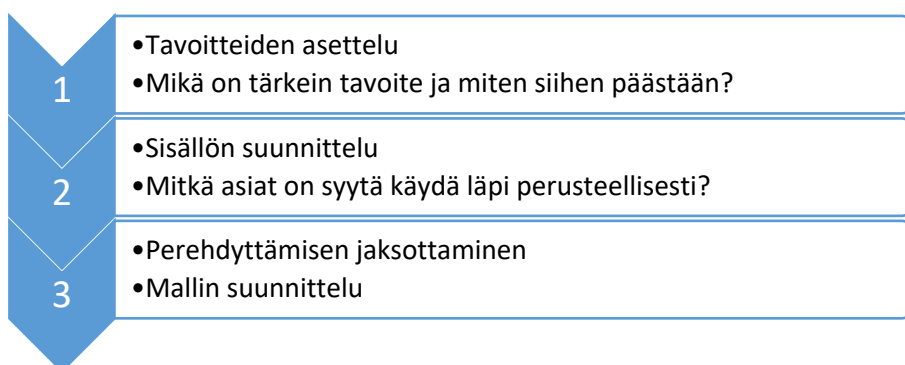
Perehdyttämismateriaaleista keskustelemalla voidaan syventää oppimista edelleen. Esimies voi esimerkiksi kysyä materiaalien eri osista kysymyksiä, jotta päästään keskustelun alkuun. Joen mukaan tämänlainen materiaaleihin palaaminen ja keskusteleminen auttaa varmistamaan, että tieto on todella omaksuttu. (Joki 2018, 119.) Näkisin, että etenkin tehtäväspesifin perehdyttämisen osalta tämä on todella hyvä käytäntö. Yrityksen perustamisvuotta tai muuta vastaavaa on turha lähteä tenttaamaan.

Materiaalien toteuttamisessa Green (2017, luku 4) ehdottaa yhteistyötä myynnin ja markkinointitiimin kanssa. Uudelle työntekijälle on hyvä nähdä, miltä tuotteen tai palvelun esittely näyttää asiakkaan näkökulmasta, ja mitä asioita siinä korostetaan. Green huomauttaa kuitenkin, että monesti markkinointitiimien tekemät materiaalit ovat visuaalisesti ja luovasti

toteutettuja kokonaisuuksia, jolloin yritystä koskevat pääasiat saattavat jäädä epäselviksi. Hän ehdottaa tästä syystä materiaalien yksinkertaistamista. Olen samaa mieltä Greenin kanssa siitä, että materiaalien on oltava selkeät. Pidän visuaalisesti yrityksen brändin mukaisia perehdyttämismateriaaleja tärkeänä, jotta uusi työntekijä alkaa omaksumaan brändiä ja yrityksen viestintätyyliä heti työsuhteensa alusta alkaen. Perehdyttämisprosessi ja sen materiaalien jäsentely voidaan Joen (2018, 118) mukaan tehdä joko teema-kohtaisesti tai esimerkiksi päiväkohtaisesti.

Esimestä tukemaan voidaan laatia perehdyttämisprosessikaavion kaltainen dokumentti. Dokumentin avulla myös perehdyttämisestä vastuussa oleva henkilö tietää, mitä, miten ja milloin perehdyttämisessä on tarkoitus käsitellä ja perehdyttämisestä saadaan tasalaatuisia (Green 2017, luku 4).

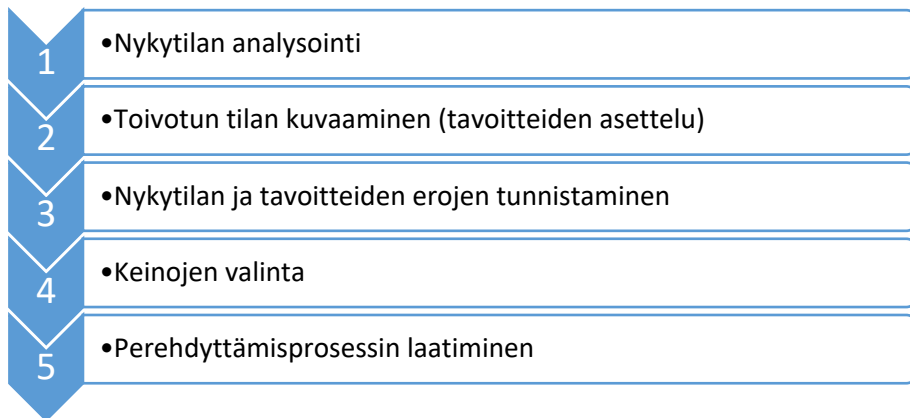
Perehdyttämisprosessin laadinnassa on syytä ottaa huomioon sekä yleiseen perehdyttämiseen että työhönopastukseen sisältyvät teemat. Hyvä lähtökohta perehdyttämistä suunniteltaessa on kysymysten kysyminen. Ahokas ja Mäkeläinen (2013) opastaa perehdyttämisen suunnittelua askel askeleelta (Kuvio 5). Suunnittelu alkaa tavoitteiden asettelusta. Mitkä ovat perehdyttämisprosessin tärkeimmät tavoitteet, ja millä keinoin niihin päästään? Sen jälkeen mietitään, mitkä asiat käydään läpi perusteellisesti, ja mitkä asiat on syytä vain mainita. Kun sisältö on suunniteltu, mietitään, miten perehdyttäminen jaksotetaan.



Kuvio 5. Perehdyttämisen suunnittelun vaiheet (mukaillen Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Davila & Pina-Ramirez (2018, luku 3) taas ohjaavat perehdyttämisen suunnittelun aloittamista nykytilanteen analysoinnilla (Kuvio 6). Tämän jälkeen asetetaan tavoitteet. Jotta tavoitteisiin voidaan päästä, seuraava askel on nykytilan ja tavoitteiden erojen tunnistaminen, jonka jälkeen päästään itse niihin keinoihin, joilla perehdyttämistä parannetaan. Vaikka perehdyttämisen suunnittelun askeleet ovat eri asiantuntijoiden mukaan hieman eroavat, niitä yhdistää kysymysten kysyminen ja tavoitteiden asettaminen. Uskon että

nämä kaksi asiaa ovat tärkeimpiä minkä tahansa prosessin alussa. Miksi tehdään, mitä tehdään, ja miten tehdään.



Kuvio 6. Yksityiskohtaisesti suunniteltu perehdyttäminen (mukaillen Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 3)

## 2.5 Perehdyttämisen aikainen vuorovaikutus ja seuranta

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu myös sen jatkuva seuranta. Seurannalla tarkoitetaan perehdyttämisestä keskustelua työntekijän kanssa, ja perehdyttämisen etenemisen valvomista. Perehdyttämisen seurantaan liittyvä tapaaminen voi olla lyhytkin, mutta on tärkeää, että siitä on sovittu etukäteen. Näin perehdytettävä tietää, milloin pääsee seuraavan kerran keskustelemaan asioista, ja voi samalla kysyä relevantteja kysymyksiä perehdyttämiseen tai yritykseen liittyen. Perehdyttämisen seurannan avulla voidaan luoda työntekijälle kokemus myös siitä, että hänen panoksensa työpaikalla otetaan vakavasti. (Joki 2018, 122.)

Perehdyttämisen seurantapalaverissa voidaan kysyä esimerkiksi työntekijän omasta kokemuksesta perehdyttämisen suhteen, mitkä asiat tuntuvat olevan jo hallussa, mikä tuntuu epäselvältä jne. On myös hyvä kysyä, mitkä asiat ovat tuottaneet hämmennystä, ja miten näistä tilanteista on selvitty. Lisäksi työyhteisöön liittyviä kysymyksiä on hyvä kysyä, jotta esimiehenä pysytään kartalla siitä, miten työntekijä on sopeutunut myös sosiaalisesti. Perehdyttämisen ensimmäisen seurantapalaverin ajankohta on hyvä asettaa noin kolmen viikon päähän työsuhteen alusta. Tällöin työntekijä on jo sen verran sopeutunut uuteen työpaikkaan, että pystyy kertomaan, miten oma perehdytys on sujunut ja missä tarvitsee vielä tukea. (Auld 2010, luku 5; Joki 2018, 122.)

Perehdyttämisen aikaisen seurannan lisäksi virallisen perehdyttämisaian päätteeksi voidaan laatia kirjallinen palautelomake. Vaikka on tärkeää, että perehdyttämisen aikana käydään perehdyttämistä koskevia asioita läpi, perehdyttämisen päätteeksi lomakkeen

avulla uusi työntekijä voi myös arvioida sitä, miten hyvin työpaikka sopii hänelle itselleen. Palautelomakkeen avulla työntekijä ja esimies voivat keskustella työntekijän tulevaisuudesta yrityksessä sekä asettaa työntekijälle konkreettisia tavoitteita tulevaa vuotta varten uudessa yrityksessä. Tämän palautelomakkeen läpikäynnin yhteydessä voi esimies hyvin myös ottaa puheeksi kehityskohteita, joiden kohdalla toivoisi muutosta uuden työntekijän toiminnassa. Vaikka jotkut asiantuntijat kokevat, että tämä on liian aikaista negatiiviselle palautteelle, on hyvä huomata, että mitä nopeammin negatiivinen palaute annetaan, sitä nopeammin voidaan nähdä muutos käytöksessä. (Green 2017, luku 4; Hampel & Lamont 2011, luku 9.)

Näen myös, että perehdyttämisen seuranta ja jatkuva vuorovaikutus esimiehen ja uuden työntekijän välillä on äärimmäisen tärkeää perehdyttämisen eettisyyden kannalta. Jotta voidaan arvioida, onko työntekijät otettu huomioon ja onko heidän tarpeisiinsa vastattu, on tärkeää kuulla heidän mielipiteitään ja kokemuksiaan perehdyttämisen tehokkuudesta.

Lisäksi vastikään perehdytyksen saaneelta työntekijältä yritys voi saada hyvää näkökulmaa siitä, miten itse perehdyttämistä voisi kehittää. Mitä työntekijälähtöisemmin perehdyttäminen on tehty, sitä todennäköisemmin siitä jää hyvä maku suuhun uusille työntekijöille myös tulevaisuudessa. Tämä voi jopa toimia kilpailuetuna työvoimamarkkinoilla. Hyvä tapa saada työntekijältä laadukasta palautetta perehdyttämisprosessista on kysyä häntä nimeämään kehityskohta, ja sitten esittämään ehdotus siitä, miten tätä kehityskohtaa voitaisiin käytännössä parantaa. (Davila & Pina Ramirez 2018, luku 1; Thomas 2010, luku 24; Viitala 2021, luku 3.3.)

Talon sisällä olevat työntekijät saattavat sokaistua myös oman työnsä kehitystarpeille ja mahdollisuuksille, kun päivittäisessä työskentelyssä keskitytään työn tavoitteiden saavuttamiseen. Uudet ihmiset voivat puolestaan nähdä uusia, vaihtoehtoisia toimintamalleja tehtäville ja prosesseille. Tämä tuo virkistystä yritykseen. (Ekholm 19.8.2015.) Uskon, että nimenomaan harjoittelijan uusi perspektiivi voisi toimia tällaisena virkistävänä ehdotuksena. Harjoittelijan kehitysehdotukset ovat siis tärkeitä saada yrityksen käyttöön ei ainoastaan perehdyttämisen kehittämisen, vaan myös työtehtävien suhteen.

### 3 Startup-yritykset ja perehdyttämisen malleja

Kun perehdyttämisen syyt ja peruskonsepti on selvät, on mietittävä, minkälaiset perehdyttämisen mallit olisivat omalle yritykselle parhaita. Mallia voi etsiä eri yritysten jo valmiista malleista, joita sitten lähdetään mukauttamaan omaan yritykseen. Kaikkia malleja ei voida ottaa samaan aikaan käyttöön, koska perehdyttämisen tulee olla tarkoituksenmukaista eikä vain trendejä seuraavaa toimintaa.

Se, mikä toimii yhdelle yritykselle ei välttämättä toimi toiselle. Ideoita voi kuitenkin hyvin lähteä etsimään jo valmiiksi ajatelluista perehdyttämismalleista ja kokeiluista. Omalle yritykselle perehdyttämismallin etsimisessä on tärkeintä se, että se on sopusoinnussa yrityksen henkilöstöstrategian kanssa, joka on toki yhteydessä yrityksen suurempaan strategiaan.

Tässä luvussa syvennytään ensin startup-yritysten tyypilliseen organisaatiokulttuuriin sekä siihen, miten HR-puolen prosessit ilmenevät startup-yrityksissä. Sitten esitellään erilaisia hyväksi havaittuja konsepteja, joita perehdyttämiseen voisi sisällyttää.

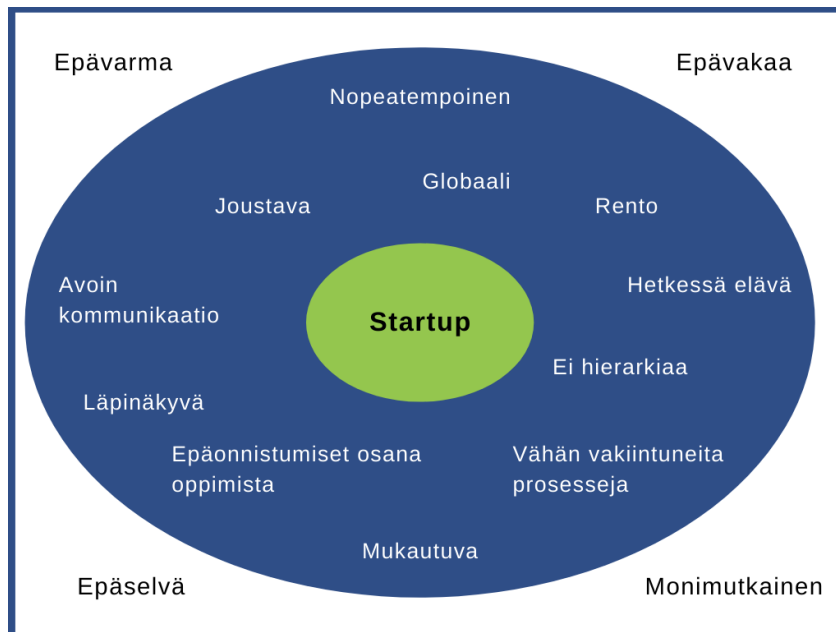
#### 3.1 Startup-yrityksen organisaatiokulttuuri

Startup-yrityksen organisaatiokulttuuri poikkeaa vakiintuneen yrityksen kulttuurista. Ensinnäkin liikeidea on jollain tavalla mullistava, uusi, erilainen. Toisekseen idean taustalla on intoa ja puhtia. Kolmanneksi startup-yrityksen keskiössä on osaava ja innostunut henkilö/henkilöitä, jotka työntävät projektia eteen päin. Jokaisen kasvuyrityksen tavoitteena on kuitenkin liikevaihdon kasvattaminen ja taloudellisen voiton tekeminen liikeidean jalostamisen kautta mahdollisimman nopeasti. (Kuusela 2013, 19.)

Startup-yritysten ympäristöä voidaan kuvailla VUCA-määritelmällä. VUCA on lyhenne sanoille ”volatile”, ”uncertain”, ”complex”, ja ”ambiguous” (Rogers & Paul 2018). Yritys toimii siis jatkuvasti ympäristössä, joka on epävakaa, epävarma, monimutkainen ja epäselvä. Jotta uudet työntekijät voivat selvitä tässä ympäristössä, on sen todellisuus ymmärrettävä ja otettava huomioon myös perehdyttämisessä. Vaikka HR:n näkökulmasta struktuuri ja prosessit ovat tärkeitä, ei niistä voi liioin pitää kiinni startup-yrityksen henkilöstöhallinnassa (Rogers & Paul 2018).

Tyypillisesti startup-yritysten organisaatiokulttuuri on Kuuselan (2013, 51) mukaan globaali, rento ja hetkessä elävä. Lisäksi startup-kulttuurin tunnuksiksi on luonnehdittu läpinäkyvyyttä, avointa kommunikaatiota, hierarkian puutetta, mukautuvuutta, joustavuutta

sekä nopeatempoisuutta (Rogers & Paul 2018). Koska yrityksen pääideana on löytää radikaalisti erilainen ja toimiva liiketoimintamalli mahdollisimman nopeasti, voi henkilöstön perehdyttäminen jäädä vähälle. Halutaan vain, että homma saadaan hoidettua, eikä välttämättä nähdä pehmeiden arvojen tärkeyttä tulosten saavuttamisessa. Alla olevassa kuvassa havainnollistetaan startup-yritysten kulttuurille tyypilliset konseptit ja se ympäristö, missä startup-yritykset useimmiten toimivat (Kuvio 7).



Kuvio 7. Startup-kulttuuri ja sen ympäristö (mukaillen Kuusela 2013, 19; Rogers & Paul 2018)

Startup-yrityksille on myös tyypillistä, ettei nimettyä HR-tiimiä tai edes HR-päällikköä/työntekijää ole, vaan HR-puolen asiat hoitaa joku henkilö yrityksessä muiden tehtäviensä ohella, jolla on asiasta hieman enemmän kokemusta tai näkemystä kuin muilla startupin tiimistä. Startup-yritysten toimitusjohtajat näkevät usein HR-vastaavan henkilönä, jonka tehtävänä on auttaa kasvuyritystä pääsemään liikeloudellisiin tavoitteisiinsa. HR-vastavaa arvostetaan, mutta niin kuin muutenkin startup-yrityksille on tyypillistä, myös HR:ltä odotetaan nopeaa toimimista tavoitteiden saavuttamiseksi. Startup-yrityksille on tyypillistä epäonnistumisten hyväksyminen osana prosessia, eikä suunnitteluun käytetä niin paljon aikaa kuin perinteisessä yritysmallissa tai organisaatiossa. Näin myös HR:n osalta. Startup-kulttuurin mukaisesti testataan erilaisia metodeja ja katsotaan mikä toimii, ilman että ollaan välttämättä ajateltu prosessin jokaista kohtaa läpi. (Rogers & Paul 2018.)

Lisäksi suuri osa startup-yrityksistä, kuten myös tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, on IT-alalla. Valitettavasti etenkin IT-alan startup-yritykset ovat erityisen suuren työntekijöiden vaihtuvuuden kohteena. Tämä puolestaan vaikuttaa startup-yritysten mahdollisuuksiin

kasvaa ja saavuttaa tavoitteensa, kun tehokkuuteen tulee aukkoja ja uusia työntekijöitä täytyy etsiä jatkuvasti. Hyvän perehdyttämisprosessin suunnittelu on siis erityisen tärkeää IT-alan kasvuyrityksissä, jotta uudet työntekijät voidaan sitouttaa työpaikkaan pitemmällä aikavälillä. (Pratiwi, Ferdiana & Hartanto 2018.)

Usein startup-yrityksiin tulevat työntekijät tai harjoittelijat ovat tottuneet korkeakouluihin tai työpaikkoihin, joiden organisaatiokulttuuri on ollut jäsenneltyä ja strategista. Tästä syystä startup-yrityksen perehdyttämisen tärkein konsepti on Barkmanin (2010, luku 6) mukaan uusien työntekijöiden opettaminen ”mennään virran mukana” - asenteeseen. Tämä johtuu siitä, että joustavuus ja muutoksen kestäminen ovat elintärkeitä taitoja uudelle työntekijälle, joka astuu sisään startup-yrityksen organisaatiokulttuuriin.

Startup-yrityksen kulttuuri, joka vieroksuu vakiintuneita prosesseja (Rogers & Paul 2018), voi siis tuoda haastetta perehdyttämisprosessin suunnitteluun. Hyvän perehdyttämisprosessin suunnittelu kannattaa kuitenkin Van Houtenin (2010, luku 10) mukaan tehdä mieluummin aiemmin kuin myöhemmin, sillä isompaa organisaatiota on vaikeampaa saada totuteltua uudenlaisiin käytäntöihin. Uskon, että on löydettävä tapa, jonka kautta voidaan tehdä perehdyttäminen startup-kulttuurin nopeatempoisten ja joustavien parametrien sisällä unohtamatta hyvän perehdyttämisprosessin strategisia pisteitä.

### **3.2 Tutortoiminta osana perehdyttämistä**

Laajasti hyväksi havaittu käytäntö on se, että kunkin työntekijän perehdyttämisestä on vastuussa tämän lähiesimies. Lähiesimies ei kuitenkaan välttämättä ole aina paikalla, eikä tämä voi tietää aivan kaikkea. On siis hyvä, että perehdyttämisessä on mukana myös muita henkilöitä. Esimerkiksi tutoriksi tai kummiksi kutsuttava kollega on henkilö yrityksessä, joka on erityisesti nimetty tähän tehtävään ja jolta saattaa olla helpompi kysyä arkipäivän kysymyksiä kuin kiireiseltä esimieheltä (Hyppänen 2013, luku 7). Joen (2018, 115) mukaan henkilö, joka on itse hiljattain käynyt läpi perehdyttämisprosessin, on oiva henkilö perehdyttäjäksi, vaikka esimiehellä onkin päävastuu perehdyttämisestä.

Hyppäsen (2013, luku 7) tutorkonseptin tavoin esimerkiksi Microsoftilla on otettu käyttöön vastaava tutor malli, jossa jokaiselle uudelle työntekijälle annetaan perehdyttämistä varten talossa jo jonkin aikaa ollut työntekijä tutoriksi. Tämän todettiin olevan eduksi sekä uudelle että vanhalle työntekijälle, kun tutor järjestelmä pilotoitiin 600 uuden työntekijän kohdalla. Pilotissa huomattiin esimerkiksi, että työntekijät, jotka saivat perehdyttämistutorin, olivat tyytyväisempiä perehdyttämisprosessiin kuin ne, jotka eivät olleet saaneet tutoria. He myös kokivat saaneensa palautetta ja olleensa vuorovaikutuksessa oman tiiminsä kanssa enemmän. (Haspas, Klinghoffer & Young 2019.)



Vanhalla työntekijällä on ymmärrystä työtehtäviin liittyvästä kontekstista, mitä on vaikea saada perehdyttämismateriaaleista. Tällä kontekstilla tarkoitetaan yksinkertaisia ja arkipäiväisiä asioita, kuten sähköpostit, palaverien kulku ja PowerPoint esitykset. Vanhemman työntekijän tehtävänä on avata näitä konteksteja ja päästää uusi työntekijä näköalapaikalle yrityksen toimintaan ja kulttuuriin käytännössä. Monesti yrityksessä on myös kirjoittamattomia sääntöjä, joiden kontekstia tutor voi avata uudelle. Ilman yrityksen kontekstien ymmärtämistä uuden työntekijän on vaikea menestyä tehtävissään. (Haspas ym. 2019).

Vaikka ensimmäisinä työpäivinä käytännön asiat voivat uudesta työntekijästä tuntua vaikeilta, moni kokee eniten painetta sosiaalisesti. Jokaisessa yrityksessä on oma yrityskulttuurinsa, ja se, minkälaista käyttäytymistä pidetään normaalina, vaihtelee paljonkin. Tälläkin saralla uuden työntekijän hermoja rauhoittaisi myös Wilsonin (2010, luku 13) mukaan oma tutor tai tukihenkilö työpaikalla, jonka kanssa näistä asioista olisi helppo keskustella.

Tutorkonseptin on huomattu tuottavan positiivisia tuloksia myös työtehtävien suorittamisen tehokkuudessa ja nopeudessa. Uusista työntekijöistä, jotka olivat tavanneet perehdyttämispärensä kanssa kerran ensimmäisen kolmen kuukauden aikana 56 % kokivat, että tapaaminen auttoi uutta työntekijää omaksumaan tehokkaan toimintamallin nopeasti. Mitä useammin tapaamisia oli pidetty ensimmäisen kolmen kuukauden aikana, sitä enemmän uudet työntekijät kokivat päässeensä tehokkuuteen kiinni. Kahdeksan kertaa parin kanssa tavanneista jopa 97 % pitivät tutoria avainasemassa nopeaan tehokkuuden omaksumiseen. (Haspas ym. 2019.)

Microsoftin HR spesialistit ja data-analyttikot suosittelivatkin monitasoista perehdyttämistä, jonka yhtenä osana on tämä tutormenetelmä. Suurissa yrityksissä tällaisten pariin järjestämiseen ja yhdistämiseen käytetään tekoälyä. Tutorjärjestelmän toimimiseksi on hyvä ottaa huomioon selkeä kommunikaatio siitä, mitä järjestelmä tarkoittaa. Esimerkiksi esimiehen odotukset siitä, kuinka usein tavataan ja mitä tapaamiset sisältävät, auttavat sekä uutta että vanhaa työntekijää motivoitumaan tapaamisiin ja saamaan niistä mahdollisimman paljon irti. (Haspas ym. 2019.)

Näkisin, että toimeksiantajan kaltaisessa pienemmässä yrityksessä voisi lähiesimies valita kullekin uudelle työntekijälle perehdyttämistutorin. Tämä auttaisi myös vastuun jakamisessa, sillä uuden työntekijän perehdyttäminen vie yritykseltä luonnollisesti voimavaroja etenkin ajan suhteen. Yhteiset pelisäännöt siitä, mitä tutortoiminta tarkoittaa ovat tärkeitä, ja esimiehenkin on hyvä tietää, mitä asioita ollaan tutorin kanssa käyty läpi. Kaikki tämä vaatii hyvin rakennettua strategiaa ja suunnittelua.

Hyppänen (2013, luku 7) mainitsee myös toisen IT-alan yrityksen, jossa vastaavanlainen malli otettiin käyttöön. Myös siinä tapauksessa konsepti ei ollut eduksi ainoastaan uusille työntekijöille, vaan myös vanhoille. Tutoriksi valitut työntekijät kokivat olevansa arvostettuja ja luotettuja, kun heille annettiin tämä tutorointi vastuu. Lisäksi tutorointi antoi esimiehelle mahdollisuuden nähdä kokeneempia työntekijöitä vastuuroolissa, ja näin saamaan vihiä siitä, kenelle voidaan jatkossakin antaa lisää vastuuta tai jopa siirtää esimiestehtäviin. Wilsonin (2010, luku 13) mukaan taas tutorkonsepti vapauttaa esimiehen pikkutarakoilta kysymyksiltä, jolloin tavatessaan uutta työntekijää perehdyttämisprosessin aikana esimies voi tarjota arvokasta opastusta ja inspiraatiota käytännön ohjeiden sijaan.

Tämänkaltainen monitasoinen perehdyttäminen vaikuttaa mielestäni erittäin varteenotetavalta vaihtoehdolta myös startup-yrityksessä, jossa uutta potentiaalia johtotehtäviin halutaan löytää mahdollisesti vanhoista työntekijöistä. Näen, että samalla kuin uusi työntekijä saa kokonaisvaltaisemman ja henkilökohtaisemman perehdyttämisen, vanha työntekijä sitoutetaan omaan rooliinsa yhä vahvemmin. Tutortoiminta voisi jopa lisätä vanhan työntekijän itsevarmuutta omassa roolissaan, kun häneen luotetaan opastamaan uutta kollegaa. Itse huomaan uudella työpaikalla automaattisesti etsiväni luotettavan oloisen kollegan ensimmäisen päivän aikana, jolta on helppo kysyä kysymyksiä. Olisi hienoa, jos tämä olisi suunniteltu osaksi perehdyttämistä. Ujompi työntekijä saattaa jäädä ilman kollegan avustusta ja sisäpiiritietoa, jos perehdyttämiseen ei sisällytetä perehdyttämistutoria.

### **3.3 Verkostoituminen perehdyttämisen lähtökohtana**

Oakes (2021, luku 16) korostaa työntekijöiden verkostojen rakentamista tärkeänä osana perehdyttämisprosessia. Lähtökohtana ei ole niinkään yhden nimikkohenkilön valitseminen perehdyttämistutoriksi, vaan verkostoitumisen sisällyttäminen perehdyttämiseen laajemmin. Oikeanlaiset sosiaaliset suhteet organisaation sisällä vaikuttavat vahvasti siihen, kukoistaako uusi työntekijä työpaikalla, vai loppuuko into ja puhti uusien tehtävien suhteen lyhyeen. Esimiehen esittely ja uuden työntekijän osoittaminen alansa asiantuntijana antaa tulokkaalle uskottavuutta.

Kun etsitään eriäviä tekijöitä nopeasti tehokkaiksi tulevien ja epätehokkaiden uusien työntekijöiden välillä, ovat nimenomaan yrityksen sisäiset sosiaaliset suhteet merkittävä tekijä. Uuden työntekijän perehdyttämisprosessissa tapahtuva suhteiden luominen sekä esimiesten, eri tiimien specialistien, omien kollegoiden että muiden uusien työntekijöiden kanssa on tärkeää sekä kuuluvuuden tunteen rakentamiseksi että yrityksen kulttuurin omaksu-

miseksi. Se, mikä tekee verkostoitumisesta erityisen tehokasta uuden työntekijän perehdyttämisessä, on muiden osoittama kiinnostus työntekijää kohtaan. Jos työntekijä joutuu tuputtamaan omaa osaamistaan ja itseään yrityksen vanhoille työntekijöille, ei verkostoitumisesta välttämättä ole niinkään paljon hyötyä. Sen sijaan, jos tämä vedetään mukaan projekteihin tämän osaamisen vuoksi, saa uusi työntekijä kokemuksen osaamisensa arvostuksesta. Mitä enemmän yrityksessä on uutta osaamista korostava ja arvostava kulttuuri, sitä enemmän näin voi tapahtua. Uuden työntekijän ottaminen mukaan työyhteisöön luo tälle myös maineen oman alansa eksperttinä. (Oakes 2021, luku16.)

Verkostoituminen ei voi kuitenkaan olla vain konsepti, vaan se on sisällytettävä päämäärätietoisesti osaksi perehdyttämisprosessia, ollakseen tehokas ja tarkoituksenmukainen. Uuden työntekijän verkostojen rakentamisessa esimiehellä on tärkeä rooli. Käytännössä tämä tarkoittaa esimiesten tapaa toimia, esitellä ja kannustaa tiimiään vetämään uusi työntekijä mukaan. Esimiehen sanoilla voi olla valtava painoarvo tiimin suhtautumisessa uuteen työntekijään. (Oakes 2021, luku 16.)

Llarena (2013) antaa jalat uusien työntekijöiden verkostoitumiselle perehdyttämisvaiheessa. Vanhoja työntekijöitä tulisi kannustaa uusien työntekijöiden kanssa keskusteleseen, ja esimiesten olisi järjestettävä kohtaamisia kollegoiden kanssa myös eri tiimeistä. Luonnollinen ja käytännöllinen tapa tarjota uudelle työntekijälle konkreettinen mahdollisuus verkostoitumiseen tekemättä siitä kiusallista, on hänen mukaansa työpisteen valinta strategisesti. Uusi työntekijä kannattaisi Llarenan mukaan ohjata istumaan sellaiseen kohtaan toimistossa, jossa on luonnollisesti paljon liikettä ja ohikulkijoita. Näin ihmisten on helppo pysähtyä rupattelemaan, ja vanhat työntekijät ylipäättään muistavat uuden työntekijän olemassaolon.

Startup-yritysten positiivisia puolia on se, että monesti organisaatio on vielä melko pieni. On siis mahdollista, että yritykseen astuva uusi työntekijä voi olla ammatillisesti yhteydessä jokaiseen yrityksen työntekijään tai vähintäänkin johonkin työntekijään jokaisessa tiimissä. Tämä ei kuitenkaan tapahdu välttämättä luonnostaan. Oma kokemukseni on se, että sosiaalisesti voidaan verkostoitua helpostikin esimerkiksi lounastauolla, mutta uuden työntekijän osaamisen arvoa ei välttämättä osata arvostaa ilman, että esimies tuo sen esiin ja kannustaa yhteistyöhön. Työtehtävät voivat erota niin radikaalisti työntekijöiden välillä, että kollegat eivät välttämättä koskaan täysin ymmärrä, mitä toinen tekee. Kuten Oakes (2021, luku 16) korostaa, esimiehen rooli on äärettömän tärkeä näiden suhteiden luomisessa.

### 3.4 Yksilön identiteetin korostaminen osana henkilöstöstrategiaa

Erään henkilöstötutkimuksen mukaan uuden työntekijän oman henkilökohtaisen identiteetin vahvistaminen työpaikalla johtaa vahvempiin työsuhteisiin sekä parempaan asiakastyytyväisyyteen, kun perinteinen tehtäväkeskeinen perehdyttäminen tai jopa organisaation kulttuurin korostaminen perehdyttämisessä. Henkilökohtaiseen ammatti-identiteettiin perustuvan perehdyttämisen saaneet työntekijät lähtivät yrityksestä pois jopa 32 % vähemmän todennäköisesti kuin perinteisen, tehtäväkeskeisen perehdyttämisen saaneet työntekijät. Samaan aikaan yrityksen kulttuuriin ja identiteettiin perustuvan perehdyttämisen saaneet olivat 21 % vähemmän todennäköisesti vaihtamassa työpaikkaa ensimmäisen 6kk aikana perinteiseen tehtäviin keskittyvään perehdyttämiseen verrattuna. Tutkimuksen havaintojen mukaan yritysten tulisi kiinnittää työntekijöiden identiteetin vahvistamiseen huomiota erityisesti siksi, että sen vaikutus todettiin tärkeäksi pitkäaikaisten työsuhteiden vaikiinnuttamisen kannalta. (Cable, Gino & Staats 2013.)

Oakesin (2021, luku 16) tavoite perehdyttämisen parantamisessa oli organisaatioon sosiaisoiminen ja se, että uudet työntekijät omaksuisivat yrityksen identiteetin. Cable ym. (2013) mukaan taas keskittyminen yksilön henkilökohtaisen ammatti-identiteetin vaalimiseen taas tuottaa yritykselle vieläkin parempia tuloksia työsuhteiden jatkuvuuden ja asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Taulukkoon 1. on kerätty näiden kahden näkökulman suurimmat erot käytännön perehdyttämissessiossa. Yksinkertaistettuna, yritykseen sosiaisoimisessa halutaan, että uudet työntekijät mukautuvat osaksi yritystä ja sen kulttuuria, kantaen vahvaa yritysidentiteettiä mukanaan kaikessa. Yksilön ammatti-identiteettiin keskittymällä taas toivotaan, että uudet työntekijät rikastuttavat yrityksen kulttuuria ja osaamista yksilöllisyydellään ja henkilökohtaisilla tavoitteillaan.

Taulukko 1. Perehdytyspäivän rakenteiden vertailu (mukaillen Cable ym. 2013)

	Yrityksen identiteettiin keskittyvä perehdyttäminen	Yksilön ammatti-identiteettiin keskittyvä perehdyttäminen
1	Yrityksen johto avaa yrityksen arvoja kertoen, kuinka yritys on merkittävä ja upea organisaatio	Yrityksen johto kertoo, miten yrityksessä työskenteleminen tukee ja avaa työntekijöille mahdollisuuksia urakehitykseen
2	Toinen yrityksen keulahahmoista pitää vastaanlaisen esityksen	Henkilökohtainen ongelmanratkaisutehtävä
3	Uudet työntekijät jakavat, mitä uutta he oppivat yrityksestä, esim. mikä tekee heistä ylpeitä yrityksen työntekijöitä	Uudet työntekijät pohtivat ongelmanratkaisutehtävänsä prosessia ja sitä, miten voivat käyttää omia erityistaitojaan työssään
4	Ryhmäkeskustelua	Yksilöllisiä kohtaamisia ja tehtävästä keskustelua oman prosessin näkökulmasta
5	Yrityksen lahja: Muki, jossa yrityksen logo	Yrityksen lahja: Muki, jossa työntekijän nimi

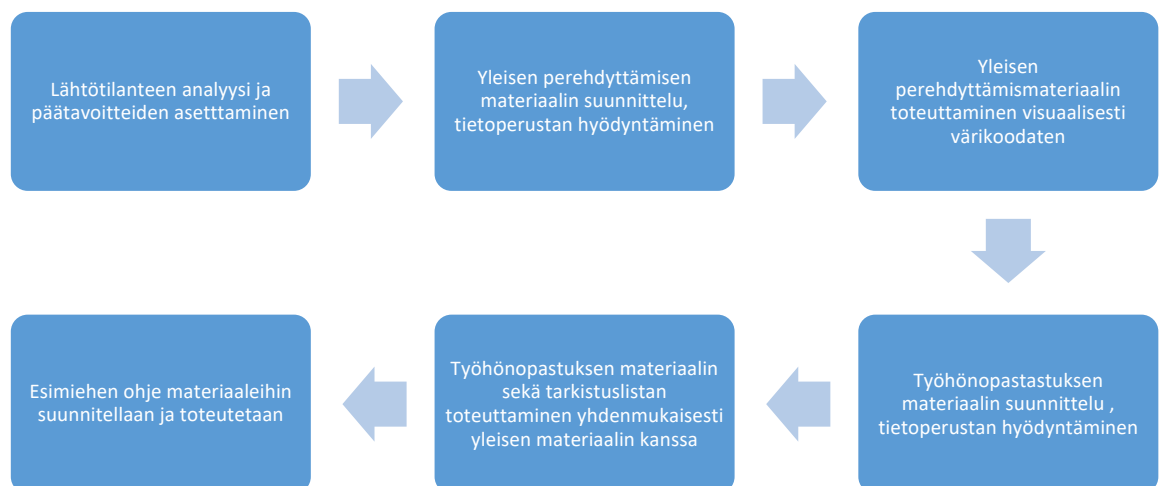
Yksilöä kannustavan perehdyttämisen keinoina esitetään neljä kulmakiveä. Ensimmäisenä näistä on yksilön hyvinvoinnin ja oman parhaan itsensä löytäminen. Toinen on yksilöllisyyden ja omien vahvuuksien korostaminen uuden työntekijän kohdalla, ennen kuin tämä esitellään tiimille. Näin, kun uusi työntekijä on ensimmäisissä työtehtävissään osana tiimiä, hän tietää itsevarmasti mitä osaamista hän tiimiin tuo ja pystyy näin olemaan tehokkaampi. Kolmantena on verkostoitumiseen kannustaminen. Myös tässä mallissa nähdään, että uuden työntekijän sosiaalisten suhteiden parantaminen työpaikalla parantaa perehdyttämisen tuloksia. Viimeisenä kulmakivenä on konkreettinen keskustelu uuden työntekijän kanssa tämän vahvuuksista, ja siitä, mitä tämä tuo tiimin. Kun työntekijä saa esitellä omat vahvuutensa, pääsee hän myös suuremmalla todennäköisyydellä toteuttamaan niitä tehtävissään. Mitä enemmän uusi työntekijä kokee saavansa toteuttaa ”todellista itseään”, sitä enemmän nähdään hyviä tuloksia myös yrityksessä. (Cable ym. 2013.)

Lisäksi yksilön ammatti-identiteettiin ja erityisesti urakehitykseen panostamalla yritys voi motivoida työntekijää parempiin työtuloksiin. Tämä johtuu siitä, että suurin osa työntekijöistä ajattelee urakehitystä jokaisen uuden työpaikan kohdalla. Työntekijä huomaa, että yritys ikään kuin tuottaa tälle ylimääräistä arvoa panostamalla yksilön urakehitykseen. Kun näistä asioista puhutaan heti työsuhteen alussa, luodaan motivoiva työympäristö ja sitä kautta paremmat työtulokset. (Christiansen & Stein 2010, luku 2.)

Kun siis yksi perehdyttämisen päätavoitteista yrityksellä on pitkäaikaisten työsuhteiden vaikiinnuttaminen ja työn laadun parantaminen, on perehdyttämisessä syytä kiinnittää erityishuomiota yksilön ammatti-identiteetin vahvistamiseen. Tämä myös ehkäisee monimuotoisuuden häviämisen riskiä, joka on todellinen vaara yrityksen identiteettiä korostavassa perehdyttämisessä (Cable ym. 2013). Uskon vahvasti, että eri mallien yhdistämisellä voidaan saada optimaalinen perehdyttämisprosessi aikaan. Niin kuin monessa asiassa, myös perehdyttämisessä balanssi on tärkeää. Yhteen asiaan panostava perehdyttäminen sysää luonnollisesti toisen, joskus jopa yhtä tärkeän, aspektin positiiviset vaikutukset sivulle. Se, mikä eri perehdytysmalleissa ja aihetta tutkivassa kirjallisuudessa nousee kuitenkin yhä uudelleen esille, on, että sosiaalisten suhteiden vaaliminen tavalla tai toisella on avainasemassa onnistuneeseen perehdyttämiseen.

## 4 Perehdyttämismateriaalien kehittäminen yritys X:lle

Perehdyttämisprosessin ja materiaalien uudistaminen toimeksiantajalle tehdään siis tässä opinnäytetyössä löydettyä tietoperustaa soveltaen. Produkti käynnistetään nykytilanteen analyysillä sekä tavoitteiden asettelulla (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 3). Produktin luomisessa otetaan huomioon erityisesti startup-kulttuurin epävakaa piirteet sekä harjoittelun luomat rajoitukset ajan suhteen. Lisäksi materiaaleissa otetaan huomioon se, että työharjoittelijat ovat nuoria, ja tarvitsevat laajaa perehdyttämistä alan toimintamalleihin. Alla oleva vaihekuvio (Kuvio 8.) havainnollistaa produktin tuottamisen prosessin. Suunnittelussa käytin apuna etenkin miellekarttoja, jotta pystyin hahmottamaan kokonaisuuden sekä jäsentelemään yksityiskohdat johdonmukaisesti. Kokonaisuudessaan tuotetaan perehdyttämisprosessikaavio (Liite 1.) esimiehen tueksi, yleisen perehdyttämisen materiaali (Liite 2.) markkinoinnin harjoittelijoiden työhönopastuksen materiaali (Liite 3.) sekä markkinoinnin harjoittelijoiden työhönopastusta tukeva tarkistuslista (Liite 4).



Kuvio 8. Produktin toteuttamisen prosessi

Startup-yrityksissä tapahtuva perehdyttäminen tulee tehdä tavalla, joka istuu yrityksen kulttuuriin. Näin siis myös prosessin suunnittelussa on otettava huomioon yrityksen kulttuurin luonne ja tilanteiden nopeakin muuttuminen. Nykytilannetta on syytä tarkastella siitä syystä, että ymmärretään tarve muutokseen (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 3). Yrityksen nopeatempoista kulttuuria ei kuitenkaan ole syytä yrittää asettaa vakiintuneen pörssi-yhtiön muottiin.

#### 4.1 Nykytilan analyysi ja tavoitteet

Perehdyttämisen alustava työstö tehtiin taulukoimalla kysymyksiä ja vastauksia, jotta voidaan varmistaa, että produkti todella vastaa yrityksen tarpeita. Nykytilaa ja tavoitteita kuvataan SWOT-analyysillä (Kuvio 9). Kaikkea nykyisestä perehdyttämismateriaalista ei ole tarkoitus uusia, vaan hyvät komponentit voidaan pitää sellaisenaan. Lähtökohteisesti nykyinen työhönopastusmateriaali on Word dokumentti, jossa on listattu työlle tärkeitä työkaluja ja videoita ohjelmistosta. Kaikille yhteistä yleistä perehdytysmateriaalia ei ole lainkaan. Uusilla materiaaleilla halutaan pureutua SWOT-analyysissä nouseviin heikkouksiin ja ughiin, sekä pitää vanhasta materiaalista vahvuudet ja mahdollisuudet.



Kuvio 9. Perehdyttämisen nykytilan SWOT-analyysi

Perehdyttämisen kautta on tavoitteena lisätä pitkäaikaisten työntekijöiden rekrytointia harjoittelun kautta, parantaa työn laatua sekä luoda yhtenäinen ymmärrys yrityksestä ja sen toimintamalleista jokaiselle uudelle harjoittelijalle. Lisäksi tavoitellaan hyviä lähtökohtia työntekijän hyvinvoinnille yrityksessä. Taulukkoon 2. olen kerännyt keinoja, joiden kautta näihin tavoitteisiin päästään konkreettisesti. Nämä keinot ovat materiaalien luomisen pohjana.

Taulukko 2. Tavoitteiden asettelu ja konkreettiset keinot niiden saavuttamiseksi

Tavoite	Keino
<b>Pitkäaikaisten työntekijöiden rekrytointi työharjoittelun kautta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdyttämisen ottaminen vakavasti</li> <li>- Perehdyttämisessä keskitytään yrityksen näkökulman sijaan erityisesti työntekijää motivoiviin elementteihin</li> <li>- Yksilöllisyyden säilyttäminen</li> </ul>
<b>Yrityksen toimintamallien ja arvojen omaksuminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selkeä ja yksinkertaistettu visuaalinen materiaali</li> <li>- Asiakkaiden esittely alkuun</li> </ul>
<b>Työntekijän hyvinvoinnin kautta hyvä työn laatu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutortoiminta</li> <li>- Realistisuus perehdyttämisessä</li> <li>- Ideoiden avoin vastaanotto</li> </ul>

Perehdyttämiseen tehtävät merkittävimmät muutokset ovat sosiaaliin suhteisiin panostaminen, asiakkaiden korostaminen, harjoittelijan omiin tavoitteisiin panostaminen pelkkien työtehtävien sijaan, materiaalin esittäminen brändi ilmeen mukaisesti sekä perehdyttämisen aikaisen seurannan parantaminen tarkistuslistan (Liite 4.) avulla. Lisäksi palautetta perehdyttämisestä pyydetään jäsennellymmmin kuin aiemmin. Kun perehdyttämisen suunnitteluun on käytetty aikaa ja energiaa, on sillä hyvät edellytykset tuottaa toivottuja tuloksia (Davila & Pina-Ramirez, luku 1; Joki 2018, 115). Van Houtenin (2010, luku 10) mukaan perehdyttämiseen panostaminen luo todennäköisemmin myös pidempiä työsuhteita, mikä on tämän opinnäytetyön toimeksiantajan yksi tavoitteista.

#### 4.2 Produktin sisällön valinnat

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön produkti, eli perehdyttämismateriaalit, olen tehnyt Canvaa käyttäen PowerPoint ja PDF muotoon. Materiaalit sisältävät relevantteja linkkejä erilaisiin ohjelmistoihin ja tiedostoihin, jotka ovat yrityksen salasanojen takana. Harjoittelijalle annetaan pääsy näihin tiedostoihin, jotta linkkien avaaminen onnistuu mutkitta. Materiaaliin sisällytetyt videot sekä yritys X:n softaa esittelevä tehtävä ovat yrityksen vanhasta perehdyttämisprosessista.

Olen itse luonut materiaalin pohjat, käyttäen yrityksen värejä, vihreää, turkoosia ja tummansinistä. Näitä kolmea väriä yritys käyttää myös esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja muissa grafiikoissa. Värejä olen käyttänyt strategisesti tuomaan materiaaliin selkeyttä. Diat, jotka on tehty pääasiassa tummansinisellä, kertovat yrityksestä ja sen toiminnasta, asiakkaista, sekä muista faktapohjaisista käytänteistä. Vihreällä tehdyt diat taas kertovat tiimistä, työkultuurista, sekä kaikesta sellaisesta, joka liittyy työntekijän arkipäiviin. Turkoosia väriä olen käyttänyt ohjelmistojen lataamishojeisiin, ja kaikkeen, jossa harjoittelijan tulisi itse tehdä jotain. Esimerkiksi työhönopastuksen materiaalissa on työtehtäviä, jotka harjoittelija tekee osana perehdytystä. Nämä on merkitty turkoosilla. Sekä yleisen perehdyttämisen että työhönopastuksen materiaali loppuvat samaan diaan. Tällä tuodaan materiaaleille jatkuvuutta.



Koska harjoittelu kestää vain kolme kuukautta, olen asettanut perehdyttämisen ajaksi kaksi viikkoa. Ensimmäinen päivä on aikataulutettu kolmeen osaan, jonka jälkeen aikataulu elää sen mukaan, mitä tahtia harjoittelija saa erilaisia tehtäviä suoritettua. Tämän kahden viikon ajan jälkeenkin harjoittelija saa toki tukea tehtäviinsä. Tarkka aikataulu löytyy perehdyttämisprosessikaaviosta (Liite 1).

Esimiehen ohjeessa kehoitan yritystä panostamaan uuden harjoittelijan tuloon liittyvään kommunikaatioon yrityksen sisäisesti. Näin harjoittelijan on mukava tulla töihin, kun hänestä jo tiedetään ja ennakoasenteet häntä kohtaan ovat esimiehen esittelyn johdosta positiiviset (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1; Oakes 2021, luku 16). Sosiaalisten suhteiden tueksi harjoittelijan istumapaikka asetetaan toimistossa keskeiselle kohdalle (Llarena 2013), eikä esimerkiksi toimiston reunalle, niin kuin on ollut tapana.

Päävastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, kuten myös Hyppänen (2013, luku 7) ja Viitala (2021, luku 3.3) suosittelevat. Uudistetun materiaalin lisäksi otetaan käyttöön tutorikäytäntö. Tutorjärjestelmän kautta työntekijä saa vahvempia sosiaalisia suhteita sekä sisäpiiritietoa yrityksestä, minkä lisäksi esimiehen työpanos kevenee ja itse tutor sitoutetaan työpaikkaan entistä paremmin (Haspas ym. 2019; Hyppänen 2013, luku 7; Wilson 2010, luku 13). IT-puolen harjoittelijat ovat tähänkin mennessä saaneet nimetyn perehdyttämis-tutorin tiimistään, mutta markkinoinnin harjoittelijoille sellaista ei ole ennen ollut. Tästä syystä tutorkonseptin esittely tulee osaksi työhönopastuksen materiaalia markkinoinnin harjoittelijoille. Esimies valitsee tiimistä sopivan tutorin. Tutorin esittelevä dia voidaan muokata kullekin harjoittelijalle sen mukaan, kuka yrityksestä nimetään kunkin harjoittelijan tutoriksi. Tuottamassani materiaalissa on esimerkki siitä, miten tutor kannattaa materiaalissa esitellä. Markkinoinnin harjoittelijat saavat myös IT-tiimistä yhteyshenkilön, jolta voi kysyä teknillisissä asioissa apua. Myös tämä henkilö nimetään muokattavalla sivulla. Näiden sosiaalisten ja ammattimaisten suhteiden avulla harjoittelija pääsee paremmin myös mukaan yritykseen ja ymmärtää eri tiimejä paremmin.

Realistinen kuva yrityksen päivittäisistä prosesseista on tärkeää perehdyttämisen onnistumisen kannalta (Barkman 2010, luku 6; Christiansen & Stein 1020, luku 3; Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 2). Tästä syystä olen rakentanut materiaalit mahdollisimman realistisella tavalla vastaamaan yrityksen toimintamalleja. Lisäksi olen ottanut huomioon harjoitteluohjelman kansainvälisyyden, jolloin Airilan ym. (2021) mukaan yrityksen pelisäännöt kannattaa esitellä erityisen tarkasti. Lisäksi harjoittelijoita kehoitetaan materiaalissa olemaan oma-aloitteisia oman oppimisen suhteen. Tämä on asia, jota harjoittelijoilta yritys X:llä toivotaan.

Yleistä perehdyttämismateriaalia rakentaessani seurasin tietoperustan mainintoja siitä, mitä siihen tulisi sisällyttää. Greenin (2017, luku 4) ehdotuksen mukaan otin asiakkaat materiaalin alkuun esitellen harjoittelijalle sitä, miten yritys asiakkaitaan palvelee. Greenin mukaan, kun asiakkaat tuodaan perehdytyksessä etualalle, saadaan aikaan ilmapiiri, joka on asiakaslähtöinen. Uskon että tämä käytäntö toimii hyvin yritys X:n kohdalla. Harjoittelija tietää heti ensimmäisestä päivästä lähtien, minkälaisia asioita yritys ratkoo päivittäin. Tämä on erityisen tärkeää, koska pilvipalveluna tuotettu toiminnanohjausjärjestelmä on tuskin monelle harjoittelijalle tuttu konsepti.

Joidenkin asioiden kohdalla, startup-kulttuuri ja sen mukana tuleva epävarmuus tuli vastaan. Esimerkiksi yleisen perehdyttämisen tieto-osiossa, jossa kerrotaan vakuutus- ja palkka-asioista, ei ollut mahdollista kirjata kaikille relevanttia tietoa. Pääsääntöisesti harjoittelijoiden vakuutus tulee oman korkeakoulun taholta. Se, mitä vakuutukseen kuuluu, ei ole yrityksen vastuulla vaan koulun vastuulla. Lisäksi suurin osa harjoittelijoista tulee työharjoitteluun jonkinlaisen stipendin kanssa, ja kansainväliset harjoittelijat tulevat pääsääntöisesti Erasmus + tuen rahoittamana. Tästä syystä työn kompensatiosta on mainittu materiaaleissa ympäripyöreästi. Koen kuitenkin, että on tärkeää, että näistä asioista voidaan keskustella, ja omaan palkkaan liittyvät kysymykset tulee ehdottomasti tuoda esille. Niinpä lisäsin loppuun kehotuksen kysymään asiasta lisää tarvittaessa. Jotain muita yrityksen rakenteeseen ja toimintatapoihin liittyviä yksityiskohtia, jotka olisi hyvä harjoittelijan tietää, en voinut esitellä ollenkaan, sillä niille ei ole yrityksen sisälläkään startup-yritykselle tyypillisesti tehty linjauksia.

Jotta materiaali ei olisi vain informaatiotulva, tein kielenkäytössä valintoja, jotka tekevät materiaalista helpommin lähestyttävän. Koska harjoittelijat aloittavat yksi kerrallaan, ei ole mahdollista tehdä esimerkiksi ryhmäkeskusteluja tai muuta vastaavaa aiheiden tiimoilta. Rentoon tyyliin kirjoitettu materiaali tuo perehdyttämiseen tarvittavaa inhimillisyyttä. Esimerkiksi yrityksen historian kuvaamisessa päätin käyttää tervehdystä yrityksen perustajalta valokuvan kera. Historian kuvaaminen luovasti on tärkeää motivoinnin kannalta (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1). Yrityksen toimitusjohtaja perusti yrityksen omiin tarpeisiinsa, ja tämä kasvutarina on hänelle lähellä sydäntä. Oli luonnollinen valinta ottaa hänen sanansa pieneen historiakatsaukseen.

Eri käyttäjäprofiilien käyttöönotto ja yhdisteleminen harjoittelijan ensimmäisinä päivinä tehdään niin kuin ennenkin. Niihin olen kuitenkin luonut selkeämmät ohjeet. Hyppäsen (2013, luku 7) mukaan olisi hyvä, että kaikki tämän osa-alueen tehtävät olisi tehty etukäteen valmiiksi. Näin luodaan työntekijälle tervetullut olo, kun käyttöjärjestelmistä löytyy jo hänen

nimensä ja tilit on asetettu valmiiksi pystyyn. Yrityksessä on kuitenkin ollut käytäntönä se, että tilit on tehty valmiiksi, mutta niiden yhdistäminen ja käyttöönotto on harjoittelijan vastuulla. Tässä pohdin parasta ratkaisua ajatellen sekä tietoperustaa, yrityksen luonnetta, että harjoittelijan oppimista. Päätin tehdä yhdistelmän sekä oppimisprosessin kannalta tärkeistä elementeistä, että tervetulleen tunnelman luovasta käytänteestä. Yritys luo siis harjoittelijalle tunnukset yrityksen omaan sähköpostiportaaliin sekä esimerkiksi Microsoft Teamsiin. Harjoittelija pääsee kuitenkin itse yhdistelemään Google -tilinsä sekä yrityksen sähköpostin. Näin järjestelmät tulevat tutuksi, ja harjoittelija oppii tärkeitä yritysmaailman kikkoja tilien luomisesta ja yhdistelystä.

Työhönopastuksen materiaali alkaa harjoittelijan omista vahvuuksista keskustelemalla, ja tavoitteiden asettamisella. Näin varmistetaan, että harjoittelija kokee tulleen kuulluksi heti harjoittelun alusta, ja tämän omaa ammatti-identiteettiä korostetaan (Cable ym. 2013). Tavoitteiden asettelu auttaa myös esimiestä ymmärtämään, mihin asioihin kunkin harjoittelijan kohdalla tulisi panostaa, kun taas vahvuuksista keskusteleminen tukee esimiehen päätöksiä tulevien tehtävien jaon suhteen.

Työhönopastuksen materiaalin muu sisältö on rakennettu käytännönläheisten tehtävien ja videoiden varaan. Halusin, että harjoittelija pääsee heti tekemään tehtäviä, eikä vain lukemaan faktoja. Lisäksi olen lisännyt prosessiin palavereita sekä esimiehen että tutorin kanssa, jotta harjoittelija pääsee keskustelemaan materiaaleista ja itse perehdyttämisestä. Tällä tuetaan oppimista ja varmistetaan, että harjoittelija ymmärtää mistä eri perehdyttämisen osissa on kyse (Joki 2018, 119).

Työntekijän tuoma näkökulma perehdyttämisestä sekä yrityksen toiminnasta auttaa yritystä kehittymään (Ekholm 19.8.2015; Thomas 2010, luku 24; Viitala 2021, luku 3.3). Tästä syystä työhönopastuksen päätteeksi harjoittelijaa pyydetään kertomaan kehityskohteita sekä perehdyttämismateriaaleista että itse työtehtävistä. Jotta harjoittelijan tuoretta näkökulmaa voidaan hyödyntää, ennen kuin yrityksen toimintatavat ovat muodostuneet harjoittelijallekin ns. normiksi, nämä kysymykset otetaan ensimmäisen kerran esille jo heti perehdyttämisen päätteeksi. Toinen syy aikaiselle palautteelle on myös harjoittelun lyhyt mitta. Harjoittelijalle annetaan myös aikaa miettiä kehityskohtia, jonka jälkeen järjestetään palaveri esimiehen kanssa asian tiimoilta. Työtehtäviin liittyvään palautteeseen voidaan palata myöhemmin uudestaan tarvittaessa. Perehdyttämisen päätteeksi käytävässä palauttekeskustelussa esimies pyytää harjoittelijaa arvioimaan perehdyttämistä asteikolla 1-5. Tätä numeerista arviota voidaan käyttää tulevaisuudessa, kun perehdyttämisen seurantaan keskitytään yrityksessä enemmän.

Taulukkoon 3 on kerätty tärkeimpiä konkreettisia tietoperustan käsitteitä, joita olen soveltanut tuotteeseen. Lista ei toki ole täysin tyhjentävä, sillä koko produkti pohjautuu lähtökohdallisesti tietoperustaan.

Taulukko 3. Tietoperustasta löytyvät merkittävät konseptit sovellettuna tuotteeseen

Tietoperustan käytännön konsepti	Produktissa sovellettuna
<b>Perehdyttämistutor ja sosiaalisen kanssakäymisen korostaminen auttaa sopeutumaan yritykseen nopeammin</b>	Harjoittelijalle annetaan oma perehdyttämistutor perehdyttämisen läpikäymiseen. Esimiehelle jää vastuun prosessin valvomisen. Oma tiimin jäsen. Sosiaalisuuteen kannustetaan toimiston sijainnilla. Kaikki tietävät uuden harjoittelijan tulosta.
<b>Yrityksen historian ja arvojen esittely on sidottava motivoivasti nykypäivään</b>	Yritys X:n historia esitellään toimitusjohtajan henkilökohtaisella kertomuksella yrityksen synnystä
<b>Asiakaslähtöisyys perehdyttämisessä näkyy asiakaslähtöisyytenä työskentelyssä</b>	Asiakkaiden esittely materiaalin alkuosassa
<b>Tarkistuslista tuo rakennetta ja varmistaa perehdyttämisen tasalaatuisuuden</b>	Tarkistuslista tehty Trelloon
<b>Brändin esille tuominen</b>	Materiaalin värimaailma yrityksen brändin mukainen. Materiaali on värikoodattu.
<b>Yksilön ammatti-identiteetin tukeminen vaikuttaa pitempiaikaisiin työsuhteisiin ja työn laatuun</b>	Tehtäväspesifi perehdyttäminen aloitetaan omien vahvuuksien pohtimisella ja tavoitteiden asettamisella
<b>Startupit muuttuvat nopeaa tahtia, Hr-toimien on oltava ketteriä.</b>	Materiaali annetaan yritykselle sekä PDF:nä että muokattavana powerpointina, jotta sitä voidaan muokata kun yrityksen toiminnassa jokin muuttuu. Yrityksen kommunikaatiokulttuuria on pyritty tuomaan esille Teamssin ja Trelloon esittelyllä.

Esimiehelle laaditusta prosessikaaviosta (Liite 1.) käy ilmi, miten perehdyttämismateriaaleja käytetään, ja mikä osa-alue on kenenkin vastuulla. Siihen olen kirjannut yksinkertaisesti selitettynä prosessin pääkohdat. Myös tämä dokumentti värikoodattu henkilöiden mukaan. Näin sitä on helpompi lukea, ja sekä esimies että tutor näkevät suoraan, missä omat vastuualueet ovat. Prosessikaaviosta näkyy myös karkea aikataulu perehdyttämiselle sekä sopivat ajat esimiehen ja tutorin tapaamisiin harjoittelijan kanssa. Esimiehen vastuulla on esitellä materiaalit harjoittelijalle ja kertoa suullisesti prosessista sekä siihen liittyvästä aikataulusta. Perehdyttämisprosessikaavio on tehty etenkin markkinoinnin harjoittelijoiden perehdyttämistä varten, mutta sen ensimmäisiä askeleita voidaan hyvin käyttää myös IT-puolen harjoittelijoiden kohdalla.

Markkinointiharjoittelijoiden työhönopastuksen materiaalia tukemaan olen luonut tarkistuslistan perehdyttämisen osista, joka tulee käydä läpi (Liite 4). Joen (2018, 116) ja Greenin (2017, luku 4) mukaan tarkistuslista tuo perehdyttämiseen selkeyttä ja auttaa prosessin seuraamista. Lista löytyy yrityksen käyttämästä Trello -järjestelmästä, jossa kaikki markkinoinnin tehtävät hallinnoidaan. Loin listan Trelloon, jotta harjoittelija pääsee samalla tutustumaan Trelloon käyttämiseen, ja esimies pystyy kätevästi seuraamaan prosessia muiden tehtäviensä ohella. Trello-korttiin merkitään tekijäksi sekä harjoittelija, tutor että esimies,

jotta kaikki kolme saavat aiheeseen liittyvät järjestelmäilmoitukset. Harjoittelija itse raksittaa tehtävät tehdyiksi. Listaa ei ole aikataulutettu, koska tehtävien tekemiseen voi kulua eri määrä aikaa eri harjoittelijalla. Esimiehen vastuulla on siis aikatauluttaa tehtävät. Tämä myös varmistaa sen, että hektisessä työympäristössä esimies ja harjoittelija keskusteleivat ensimmäisten viikkojen aikana päivittäin, ja tutor toimii apuna. Lista on sisällytetty työhönpastuksen materiaalin sisällön lisäksi yleisen perehdyttämisen materiaalin tehtävät, jotta varmistetaan, että ne tulee varmasti tehdyksi.

#### **4.3 Yhteenveto**

Tuotetut neljä eri dokumenttia täydentävät toinen toisiaan, ja ne on tarkoitus ottaa käyttöön kokonaisuutena. Jotta perehdyttäminen onnistuu, on tärkeää, että sekä esimies että tutor perehtyvät materiaaleihin perusteellisesti, ennen kuin uusi harjoittelija otetaan vastaan. Näin materiaaleista saadaan suurin hyöty irti. Esimiehen ja tutorin välinen kommunikointi on myös tärkeää perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Tutorin rooli ei ole perehdyttäjä vaan avustaja. Jotta ei tule turhia sekaannuksia, näistä rooleista kannattaa pitää kiinni.

Kun harjoittelija siis tulee yritykseen, ottaa esimies tämän vastaan, ja kommunikoi perehdyttämisprosessista hyvin. Vaikka materiaalit on tuotettu niin, että niitä voi melko itsenäisesti käydä läpi, on sekä esimiehen että tutorin tuki harjoittelijalle tärkeää sekä selkeyden että sosiaalisten suhteiden vahvistamisen vuoksi.

Kokonaisuudessaan perehdyttämisprosessia on siis kehitetty, laajennettu ja tarkennettu. Tietoperustan konsepteja soveltamalla materiaaleihin on luotu sekä strategiaa, yhtenäisyyttä, interaktiivisuutta sekä positiivista tunnelmaa. Uuden harjoittelijan vastaanottamiseen vaaditaan toki esimieheltä sekä tiimiltä aikaa ja voimavaroja. Tämä kuitenkin on sen arvoista, koska hyvä perehdyttäminen luo edellytykset onnistuneelle harjoittelulle ja mahdollisesti myös pidemmälle työsuhteelle tulevaisuudessa.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tärkeimpänä asiana opinnäytetyön tekemisessä kyseessä olevalle toimeksiantajalle on mielestäni se, että perehdyttämiseen on ylipäättään panostettu. Koska perehdyttäminen etenkin markkinoinnin puolen harjoittelijoiden kohdalla oli vain lista tärkeitä asioista, ei siitä saatu maksimaalista hyötyä. Nyt, kun perehdyttämistä, sen tavoitteita ja sitä tukevia materiaaleja on pohdittu strategisesti, on siitä entistä enemmän hyötyä sekä harjoittelijalle että toimeksiantajalle.

Työn oheismateriaalina syntyi myös yrityksen brändi ilmeen mukainen dokumenttipohja, jota yritys voi käyttää tulevaisuudessa erilaisiin myynti-, markkinointi- ja henkilöstötarpeisiin. Koska yrityksellä ei ennestään ollut valmista pohjaa, loin työlleni täysin uuden pohjan. Brändäys näkyy väreissä, fontissa, tyylissä ja logon sisällyttämisestä pohjaan. Perehdyttämismateriaalissa on käytetty värikoodausta, ja tätä samaa värikoodausperiaatetta voidaan käyttää myös muissa materiaaleissa tulevaisuudessa. Materiaali on käytettävissä Powerpoint pohjana, joka voidaan sitten tallentaa myös PDF muotoon. Opinnäytetyöni tuotti siis toimeksiantajalleni perehdyttämisprosessin ja materiaalien ohella merkittävää lisäarvoa uuden dokumenttipohjan muodossa.

Opinnäytetyön aiheen tiimoilta kehitysehdotuksenani toimeksiantajalle on perehdyttämisen panostamiseen yhä enemmän sekä ennen työsuhteen alkua että varsinaisen perehdyttämisen jälkeen seurannan muodossa. Luomaani dokumenttipohjaa voitaisiin käyttää näissä hyödyksi, jotta materiaalit ovat yhdenmukaiset. Perehdyttämisen seurannassa kannattaisi ottaa käyttöön esimerkiksi perehdyttämiskysely ensimmäisen työkuukauden jälkeen, jolloin harjoittelijalla olisi enemmän näkökulmaa siitä, mitä muuta perehdyttämiseen oltaisiin voitu sisällyttää. Yrityksellä on jo nyt käytössä harjoittelun puolivälissä palautekeskustelu. Esimerkiksi siihen voitaisiin sisällyttää myös perehdyttämisestä keskustelua.

Kannustaisin lisäksi yritystä sisäiseen keskusteluun HR-toimien tiimoilta. Kun tavoitteena on luoda jotain pysyvämpää, henkilöstöön liittyvät kysymykset nousevat äärimmäisen tärkeiksi. Kuten johdannossa on mainittu, yritys tekee tällä hetkellä uudistusta HR-toimien saralla. Uskon, että tämän opinnäytetyön myötä yritys saa lisää ideoita tähän uudistukseen ja HR-strategiaan voidaan panostaa näin entistä enemmän.

## 5.1 Tavoitteiden saavuttaminen ja työn onnistumisen arviointi

Tavoitteenani oli kehittää toimeksiantajani perehdyttämismateriaaleja niin, että lopputuloksena olisi strategiset ja visuaalisesti selkeät materiaalit. Koen saavuttaneeni tavoitteen hyvin. Opinnäytetyöprosessin loppuproduktina tuotin tavoitteen mukaiset laadukkaat materiaalit toimeksiantajalle. Koen onnistuneeni siinä, että sisällytin materiaaleihin sellaisia elementtejä, jotka edesauttavat nimenomaan toimeksiantajan ilmaisemia tavoitteita yrityksen HR-strategian saralla. Perehdyttämisessä otettiin siis huomioon erityisesti toive siitä, että harjoitteluista poikisi pitempiä työsuhteita, sekä siitä, että harjoittelija alkaisi mahdollisimman nopeasti tuottamaan arvoa yritykselle. Näihin asioihin vaikuttaa tietoperustan mukaan moni asia, mutta etenkin harjoittelijan kokemus yhteenkuuluvuudesta ja henkilökohtaiseen uraan kannustamisesta.

Materiaaleista on yritykselle aidosti hyötyä. Yrityksessä aloittaa tänä keväänä uusia harjoittelijoita, jolloin materiaalit otetaan käyttöön. Esittelin materiaalit toimeksiantajalleni, ja sain niistä myös positiivista palautetta. Yrityksessä pidettiin erityisesti materiaalin visuaalisesta ilmeestä, kattavuudesta sekä siitä, että perehdyttämisen suunnitteluun oltiin sisällytetty yrityksen historia.

Tietoperustan käyttämisessä materiaalin taustalla onnistuin mielestäni hyvin. Niin kuin tietoperustassa mainitaan, perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa sekä työsuhteen mitta että työntekijän asiantuntijuuden taso. Koska yhteen materiaaliin ei voi sisällyttää jokaista hyväksi havaittua perehdyttämisen käytäntöä, jouduin miettimään strategisesti, mikä on tärkeää ja mikä ei. Tein kovasti töitä sen eteen, että materiaali ei olisi vain lista tietoperustan ajatuksia, vaan että tietoperustan konsepteja sovellettaisiin materiaaliin niin, että se parhaalla mahdollisella tavalla palvelisi yrityksen tarpeita.

Pysyin myös asettamassani aikataulussa. Olen tyytyväinen itseeni tällä saralla. Vaikka viikkotasoinen aikatavoite ei jokaisella viikolla toteutunut, pystyin säätelemään omaa ajankäyttöäni niin, että pysyin tavoiteajassa opinnäytetyön valmistumisen suhteen. Sekä haaste että vahvuus tässä minulla oli se, että tein samalla osa-aikaisena töitä. Tästä syystä aikaa oli rajallisesti, mutta samalla sain vastapainoa opinnäytetyön työstämiselle ja uskon, että tämä oli tehokkuudelleni hyvä asia. Aikataulun pitämisessä auttoi omat tavoitteet sekä ohjaajan kanssa sovitut tapaamiset, joihin halusin aina tulla hyvin valmistautuneena, jotta saisin niistä maksimaalisen hyödyn.

## 5.2 Oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut paljon. Jo prosessi itsessään oli opettavainen ja kasvattava. Opinnäytetyösuunnitelman tekeminen auttoi minua jäsentelemään työni hyvin, ja oli tärkeää, että minulla oli selkeä lähtökohta työlleni. Vaikka opinnäytetyön aihe ja rajaus luonnollisesti muovautui ja tarkentui prosessin aikana, suunnitelma toi tekemiseen jämäkkyyttä. Etenkin aikataulun kannalta oli hyvä, että olin tehnyt tarkan aikataulun suunnitelmaan. Näin minulla oli jotain konkreettista, mistä pitää kiinni. Otan varmasti näitä elementtejä mukaan tulevaisuuden projekteihin ja työelämään.

Tietoperustan saralla startup-kulttuuriin perehtyminen oli todella mielenkiintoista. Aloin näkemään startup-yrityksille ominaisia piirteitä toimeksiantajan yritysmallissa, joka edelleen auttoi hahmottamaan perehdyttämismateriaalille tärkeitä konsepteja kyseisen yrityksen kohdalla. Startup-yrityksille ominainen epävarma ja epävakaa toimintaympäristö vaikuttaa luonnollisesti siihen, miten perehdyttäminen kannattaa toteuttaa. Uskon, että startup-yri-tysten ymmärtäminen tulee auttamaan myös omassa työelämässä. Haluaisin tulevaisuudessa perehtyä lisää startup-yrityksiin ja siihen, miten niissä ilmeneviä haasteita voitaisiin ehkäistä tai ratkaista.

Opin myös perehdyttämisen laajuudesta. Perehdyttämisessä ei ole kyse vain perehdyttämismateriaalista, vaan sitä ympäröivästä toiminnasta, toimintamalleista ja asenteista sekä perehdyttämisen seurannasta. Vaikka nämä asiat ovat yksinkertaisia, ymmärsin ne tämän opinnäytetyön prosessin aikana entistä syvemmin. Perehdyttämisen syy-seuraus-suhteet luovat mahdollisuuden rakentaa sellainen perehdyttämisprosessi ja sitä tukeva materiaali, joka todella palvelee yritystä ja sen työntekijöitä.

Tiedon hankkiminen ja lähteiden kriittinen tarkastelu myös kehittyi yhä pidemmälle, sillä tämä oli korkeakoulu-urani laajin projekti. Lähteitä tarkastellessani opin paljon myös itse aiheen ulkopuolelta. Lähteiden välisen diskurssin sisällyttäminen opinnäytetyöhön tuntui ensin haastavalta, mutta sain nopeasti siitä otteen ja koen tuoneeni eri näkökulmia työhön. Nautin tietoperustan käyttämisestä loppuproduktin suunnitteluun. Startup-kulttuurin ja hyvän perehdyttämisen yhdistely luovasti toi haastetta, ja työnsi minua keksimään luovia ratkaisuja loppuproduktiin. Tämä oli siis vain ja ainoastaan positiivinen haaste. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö oli antoisa prosessi.



## Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työhönohjaus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisut. Luettavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua) Luettu: 16.3.2021.

Airila, A., Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2021. Työterveyslaitos. Monikulttuurinen työelämä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/monikulttuurinen-tyoelama/>. Luettu: 11.3.2021.

Auld, K. 2010. Orientation and Onboarding in a Small Business. Teoksessa Sims, D. Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Program, luku 5. McGraw Hill. New York. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/creative-onboarding-programs/9780071736794/ch06.html#ch6>. Luettu: 2.4.2021.

Barkman, D. 2010. Onboarding Employees in a Start-Up Company. Teoksessa Sims, D. Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Program, luku 6. McGraw Hill. New York. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/creative-onboarding-programs/9780071736794/ch05.html#ch5>. Luettu: 2.4.2021.

Cable, M.D., Gino, F. & Staats, B.R. 2013. Reinventing Employee Onboarding. MIT Sloan Management Review. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/reinventing-employee-onboarding/53863MIT54321/chapter001.html> Luettu: 16.3.2021.

Caldwell, C. & Peters, R. 2018. New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. Journal of Management Development, 37,1, s. 27-39. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-10-2016-0202/full/html> Luettu: 23.3.2021.

Chen, X. 2010. Suggestions on Effective Corporate New Employee Orientation Program for Human Resource Specialists. Online Journal of Workforce Education and Development, 4, 3, s. 1-11. Luettavissa: <https://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1081&context=ojwed> Luettu: 23.3.2021.

Christiansen, L. & Stein, M. A. 2010. Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization. McGraw Hill. New York. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/successful-onboarding-strategies/9780071739375/cover.html>. Luettu: 3.4.2021.

Davila, N. & Pina-Ramirez W. 2018. Effective Onboarding. Association for Talent Development. Alexandria, VA. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/effective-onboarding/9781947308602/OEBPS/c01.htm>. Luettu: 9.3.2021.

Ekholm, V. 19.8.2015. Uudet ideat virkistävät. Mediuutiset. Luettavissa: <https://www-medi-uutiset-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/uudet-ideat-virkistavat/cf48d4fc-6908-3a87-843f-cb8368a9d222>. Luettu: 9.5.2021.

Green, S. 2017. Culture Hacker: Reprogramming Your Employee Experience to Improve Customer Service, Retention and Performance. John Wiley & Sons. Hoboken. New Jersey. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/culture-hacker/9781119405726/>. Luettu: 8.4.2021.

Hampel, B. & Lamont, E. 2011. Perfect Phrases for New Employee Orientation and Onboarding: Hundreds of ready-to-use phrases to train and retain your top talent. McGraw Hill. New York. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/perfect-phrases-for/9780071766500/>. Luettu: 8.4.2021.

Haspas, D., Klinghoffer, D. & Young C. 6.6.2019. Every New Employee Needs an Onboarding "Buddy". Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy?autocomplete=true> Luettu: 9.3.2021.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.elibslibrary.com/reader/9789513762582>. Luettu: 9.3.2021.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. Vantaa. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasian-tuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasian-tuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja). Luettu: 16.3.2021.

Kaushik, M.O.H. & Bakre, P. 2020. The Future of HR in Startups. Zeichen Journal, 6, 12, s. 720–722. Luettavissa: <http://www.ezeichen.com/gallery/1622.pdf>. Luettu: 30.3.2021.

Kuusela, S. 2013. Hupparihörhö ja bisnesmies: Opas startup-kulttuurin ymmärtämiseen. Taloustieto Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2013/02/Hupparihorho-ja-bisnesmies.pdf> Luettu: 20.3.2021.

Kähkönen, H. 13.4.2012. Sairaalat panostavat perehdytykseen. Mediuutiset. Luettavissa: <https://www-mediuutiset-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/sairaalat-panostavat-perehdytykseen/b57c140c-3419-3a2b-b5ff-27c83556ef8a>. Luettu: 28.3.2020.

Llarena, M. 2013. How Not to Lose Your Employees in their First 45 Days. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/85broads/2013/07/19/how-not-to-lose-your-new-employees-in-their-first-45-days/?sh=5f2f590b3be3> Luettu: 20.3.2021.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAHBJXC-TEB#/kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAHBJXC-TEB#/kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b0). Luettu: 20.3.2021.

Martikainen, K. 20.5.2018. Paljonko aikaa tarvitaan nuoren osaajan perehdyttämiseen? – Tuhat tuntia riittää. Talouselämä. Luettavissa: <https://www-talouselama-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/paljonko-aikaa-tarvitaan-nuoren-osaajaan-perehdyttamiseen-tuhat-tuntia-riittaa/cd77e183-94c2-367c-aae5-8569c9ce2d2d>. Luettu: 28.3.2021.

Oakes, K. 2021. Culture Renovation: 18 Leadership Actions to Build an Unshakable Company. McGraw Hill. New York. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/culture-renovation-18/9781260464375/>. Luettu: 21.3.2021.

Pratiwi, P. Y., Ferdiana, R. & Hartanto, R. 2018. An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup. 10<sup>th</sup> International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE), Bali, Indonesia, s. 603-608. Luettavissa: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8534884/references#references>. Luettu: 23.3.2021.

Pezzo, E. 2019. 7 Tips to maximize the new employee experience. Northern Exposure Blog. Newstex. Brentwood. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2252915476/citation/79AF69AF1FC84C7APQ/1?accountid=27436> Luettu: 23.3.2021.

Rogers, E. & Paul, J. 2018. Strategic People Practices in Startup Organizations. *People and Strategy*, 41, 3, s. 32-36. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2110463258/?pq-origsite=primo> Luettu: 23.3.2021.

Sims, D. 2010. Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Program. McGraw Hill. New York. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/creative-onboarding-programs/9780071736794/part01.html#part1>. Luettu: 2.4.2021.

Thomas, R. 2010. Asking for Feedback from New Employees. Teoksessa Sims, D. *Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Program*, luku 24. McGraw Hill. New York. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/creative-onboarding-programs/9780071736794/ch24.html#ch24>. Luettu: 30.4.2021.

Valkonen, M. 2.5.2020. Kolme johtajaa kertoo, miten perehdyttää uusi työntekijä etänä. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/kolme-johtajaa-kertoo-miten-perehdyttaa-uusi-tyontekija-etana/d82c45d6-487f-485e-88e4-4a4e0cefae10>. Luettu: 30.3.2021.

Van Houten, T. 2010. Orienting and Retaining a Technical Population. Teoksessa Sims, D. *Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Program*, luku 10. McGraw Hill. New York. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/creative-onboarding-programs/9780071736794/ch10.html#ch10>. Luettu: 2.4.2021.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>. Luettu: 20.3.2021.

Wilson, J. 2010. Designing a Buddy Program. Teoksessa Sims, D. *Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Program*, luku 13. McGraw Hill. New York. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/creative-onboarding-programs/9780071736794/ch13.html#ch13>. Luettu: 2.4.2021.

Ylitalo, L. 16.10.2018. ”Se että osaa välineet ja tekniikan, ei tee ihmisestä ammattilaista” – Kaakontieto perehdyttää työntekijää vähintään kaksi vuotta. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/se-etta-osaa-valineet-ja-tekniikan-ei-tee-ihmisesta-ammattilaista-kaakontieto-perehdyttaa-tyontekijaa-vahintaan-2-vuotta/b69114cc-725e-35c3-8cc0-199abd4d777e>. Luettu: 28.3.2021.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Perehdyttämisprosessikaavio**

## **Liite 2. Yleisen perehdyttämisen materiaali**





























### **Liite 3. Markkinointitiimin työhönopastuksen materiaali**

























#### **Liite 4. Markkinointitiimin työhönopastuksen tarkistuslista**

