



# Perehdytysprosessin kehittäminen rahoitusalan yrityksessä

Aura Kokkonen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Perehdytysprosessin kehittäminen rahoitusalan yrityksessä

Aura Kokkonen  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Marraskuu 2022

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle uutta tutkimustietoa, jonka avulla yritys voi kehittää omaa sisäistä perehdytysprosessiaan. Toimeksiantajasta käytetään työssä nimitystä Yritys X. Kehittämistehtävänä oli tutkia Yritys X nykyistä perehdytysprosessia, ja löytää siitä haastatteluiden avulla tärkeimmät kehityskohteet. Tutkimuksen tulosten avulla toimeksiantajalle luotiin konkreettinen perehdytysopas, jonka se voi ottaa sisäiseen käyttöön. Opasta ei julkaistu opinnäytetyön liitteenä vaihtolovelvollisuuden alaisen sisällön vuoksi.

Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusta, joka toteutettiin haastattelemalla Yritys X:n työntekijöitä sekä esihenkilöä. Haastattelu toteutettiin joko yksilöhaastatteluna toimeksiantajan toimitiloissa, tai etäyhteydellä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla aineiston myöhempää läpikäyntiä varten. Haastatteluja kerättiin yhteensä neljä kappaletta, neljältä eri haastateltavalta. Kehittämistyön tukena hyödynnettiin jo olemassa olevaa tutkimustietoa perehdytyksestä ja sen merkityksestä työelämään integroitumisessa.

Tehdyn tutkimuksen tuloksena toimeksiantajayrityksen nykyisestä perehdytysprosessista löytyi useita kehityskohteita, joista suurimpina mainitaan aikataulutuksen haasteet, tuen lisääminen soittotyön aloittamiseen, sekä panostus vaiheen 2 perehdytykseen. Lisäksi tutkimus tuotti uusia ideoita perehdytyksen nykyisen sisällön kehittämiseen, esimerkiksi spiikkityöpajojen käyttöönoton sekä syvemmän osaamisen mahdollistaminen haastavissa asiakaskohtaamisissa.

Selkeät tutkimustulokset ja niistä oikein muodostetut johtopäätökset olivat kehittämistyön päämäärä ja tavoite. Tulosten avulla voitiin aloittaa perehdytysprosessin kehitys, ja näin ollen tuottaa toimeksiantajalle hyödyllistä materiaalia perehdytysprosessin jatkokehitystä varten. Toimeksiantajalle toimitettiin malli uudesta yrityslainaperehdytysprosessista, jossa on huomioitu tutkimuksen havainnot ja tulokset. Uuden mallin tarkoitus on entistä paremmin palvella toimeksiantajayritystä, ja auttaa kehittämään sen sisäisiä prosesseja.

Asiasanat: perehdytys, perehdytysprosessi, sosialisatio, rahoitus, kehittäminen

Aura Kokkonen

**Employee introduction process improvement project in finance sector company**

Year

2022

Pages

31

---

The purpose of this thesis was to provide new information to the mandator. With the help of this research the mandator is able to improve their own processes within the new employees introduction. In the following the mandator is called company X to maintain privacy and confidentiality privilege. In this thesis I researched mandator's current employees introduction process and with the help of four interviews from company's employees, it was noticed that there were challenges and areas where the current employee introduction process could be improved. Using the research data there has been created a new employees introduction model, that can be used to create a new model for employee introduction. The new process itself is not fully included into this thesis to maintain confidentiality privilege.

The research method used in this thesis is qualitative research, and it is executed by interviewing company X's employees and one superior. Interviews with the employees were carried out as private interviews in the company's premises or over the internet using Teams application. The interview with the superior was conducted via email. With the permission of the interviews the discussions were recorded to browse the material later. All together there were the total of four interviews collected from the employees and company's superior.

As a result from the study conducted there were multiple areas to be found in the current process that needed to be improved. The main areas of improvement were scheduling, support in the beginning of independent work and investments in the second phase of the employee introduction process. In addition the research brought out new ideas, such as workshops and also the need to provide a deep dive training to work with challenging customer encounters.

Explicit research results and properly formed conclusions were the target and purpose of this thesis. With the conclusions it was possible to begin the improvement process. The mandator was given a new employee introduction process model as a result of this study.

Keywords: employee introduction, employee introduction process, socialization, financing, improvement

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tausta ja toteutus.....	6
2.1	Kuvaus Yritys X perehdytyksen nykytilasta .....	6
2.2	Perehdytyksen vaiheet, ensimmäinen vaihe .....	7
2.3	Perehdytyksen vaiheet, toinen vaihe.....	8
2.4	Tutkimusmenetelmät .....	9
3	Perehdytyksen merkitys ja siihen vaikuttavat tekijät.....	11
3.1	Perehdyttämiskäytäntöjen vaikutus sosialisatioon.....	11
3.2	Muutosjohtamisen merkitys perehdytysprosessin kehittämistyöhön.....	13
4	Havaitut kehityskohteet .....	14
4.1	Aikataulukutus.....	15
4.2	Henkilöstöressurssit .....	16
4.3	Käytettävissä olevat työtunnit .....	16
4.4	Muita huomioita .....	17
5	Tulokset .....	19
6	Kehitystyön arviointi .....	23
	Lähteet.....	25
	Kuviot .....	27
	Liitteet .....	28

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tuotettu työelämäyhteistyössä rahoitusalan yritykselle. Kyseinen yritys toimii Suomessa, ja tarjoaa lainojen vertailupalvelua kuluttajille sekä yrittäjille. Toimijaan viitataan opinnäytetyössä jatkossa nimellä Yritys X.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n perehdytysmenetelmiä, ja kehittää yrityksen perehdytysprosessin toimintamalleja. Tavoitteena oli tuottaa käyttökelpoinen perehdytysopas mahdollistamaan tehokas, kattava ja motivoiva perehdytys. Tutkimus- ja kehittämistyö kohdennetaan erityisesti Yrityksen X yrityslainatiimin perehdytysprosessiin. Opinnäytetyö ei perehdy Yritys X:n muiden yksikköjen perehdytyksen nykytilaan, tai sen kehittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda täysin uusi toimintamalli toimeksiantajayritykselle, jota he voivat hyödyntää jatkossa sisäisissä prosesseissaan.

Onnistuneen perehdytyksen vaikutuksia ja seurauksia työelämässä viihtymiseen on tutkittu aiemminkin, ja perehdytyksen merkityksellisyys on tunnistettu. Tämä opinnäytetyö keskittyi tutkimaan ja kehittämään nimenomaisesti rahoitusalan toimintatapoja toimeksiantajayrityksen kautta, ja selvittämään, minkälaisia kehityskohteita yrityksen nykyisessä perehdytystavassa on.

## 2 Tausta ja toteutus

Yrityksellä X ei ole olemassa olevaa yksiselitteistä työohjetta tai prosessikaaviota perehdyttämiseen. Perehdytyksen vaiheet ovat tästä syystä olleet moninaisia, eivätkä ole jokaisen työntekijän kohdalla täysin vastanneet toisiaan. Tieto perehdytyksen vaiheiden nykytilasta on sisäistä tietoa, eikä kyseistä yhtä laajamittaista tietotaitoa perehdytyksen nykytilasta, sisällöstä tai toteutuksesta ole muilla yrityksen henkilöstön jäsenillä, kuin perehdyttäjällä.

Sales manager sekä muut johtoryhmän jäsenet ovat tarvittaessa olleet tukemassa perehdytyksen kulkua, mutta itse kouluttaminen ja käytännön ohjaus ovat olleet perehdyttäjän vastuulla. Perehdyttäjänä toimii yrityslainatiimin asiantuntija yhdessä asiantuntijakollegansa kanssa.

### 2.1 Kuvaus Yritys X perehdytyksen nykytilasta

Opinnäytetyötä varten haastateltiin Yritys X:n Sales manageria, jotta yrityslainaperehdytyksen nykytilasta saataisiin laajempi kuvaus. Sales manager kertoo, että positiivista palautetta yrityslainaperehdytyksestä on tullut sen kattavuudesta, selkeydestä sekä perehdyttäjän

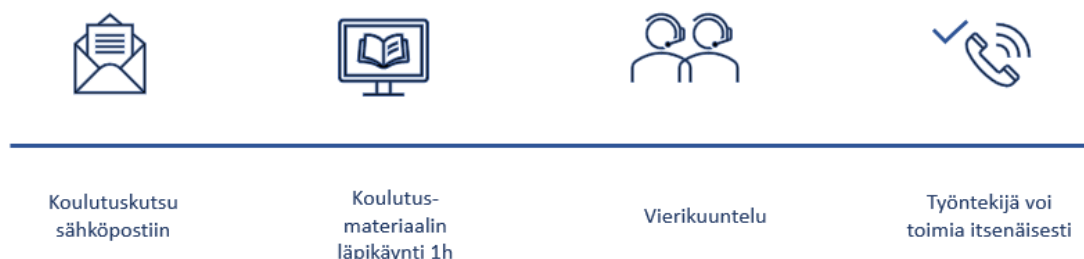
tavasta huolehtia työntekijän riittävästä osaamisesta. Positiivista palautetta on erityisesti tullut myös koulutusmateriaalin kattavuudesta. Perehdytyksen saatuaan työntekijät ovat kokeneet valmiuden olevan riittävällä tasolla työskentelyn aloittamiseksi. Palautteen perusteella myös vierikuuntelu on erittäin suuri ja tärkeä osa harjoittelua, jota ainakin osa palautteen antaneista on kokenut vierikuuntelun määrän myös olleen riittävää. (Sales manager a.)

Sales manager kertoo kokevansa nykyisen perehdytysmallin toimivaksi ja kattavaksi. Yhtenä puutteena hän kuitenkin nostaa niiden työtuntien määrän, joiden aikana työntekijöiden on ollut mahdollisuus harjoittaa kyseistä työtä, jolloin moni asioista saattaa unohtua. Hän ehdottaakin, että tähän voisi luoda kertauskoulutuksen, johon olisi mahdollista myös koota tietoa ja ohjeita muuttuneista tuotteista tai toimintatavoista. (Sales manager a.)

## 2.2 Perehdytyksen vaiheet, ensimmäinen vaihe

Nykyinen yrityslainan perehdytysprosessi pyritään käynnistämään, kun työntekijä on omaksunut oman tiimensä työtehtävät ja työnteko omassa tiimissä on rutinoitunut, ja socialisaatio-prosessi on käynnistynyt. Haastatteluiden perusteella tämä on vienyt aikaa noin kuukaudesta (H1) jopa neljään kuukauteen (H2). Erillistä linjausta perehdytyksen alkamisajankohtaan ei ole, ja perehdytettävän työntekijän omien kykyjen lisäksi perehdytyksen alkamiseen vaikuttavat myös perehdyttäjän viikkoaikataulu sekä henkilöstöresurssit. Myös yrityksen myyntitavoitteiden täytyminen vaikuttaa käytettävissä oleviin koulutusresursseihin.

Tämänhetkinen perehdytysprosessi yrityksessä X alkaa aikatauluneuvotteluilla perehdyttäjän, perehdytettävän sekä perehdytettävän työntekijän esihenkilön kanssa. Osallistujat pyrkivät löytämään perehdyttämisen aloitukselle kaikille sopivan ajankohdan, jotta perehdytys voitaisiin toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti, sekä häiritsemättä liiaksi työntekijän omaa työntekoa. Perehdytysprosessin laajuus myös vaihtelee riippuen siitä, minkä tiimin työntekijä perehdytetään. Alla oleva kuvio (kuvio 1) esittää perehdytysprosessin ensimmäisen vaiheen yksinkertaistettuna.



Kuvio 1 Perehdytysprosessi, ensimmäinen vaihe

Kun aloitusajankohta on päätetty, perehdytysprosessin ensimmäinen vaihe aloitetaan lähettämällä sähköpostilla kokouskutsu perehdytettävälle työntekijälle, sekä tämän esihenkilölle. Esihenkilö ei osallistu itse koulutukseen, mutta kutsu toimitetaan myös esihenkilölle, jotta hän on tietoinen työntekijänsä viikkoaikataulusta sekä ajankäytöstä. Kokouskutsussa ilmoitetaan tiivistelmä koulutuksen sisällöstä, sekä ohjeistetaan tutustumaan koulutusmateriaaliin halutessaan jo etukäteen. Itse koulutus järjestetään joko verkossa Teams- kokouksena, tai Yritys X:n toimitiloissa kaikkien osallistujien ollessa läsnä lähityöpaikalla.

Ensimmäisessä koulutuksessa tutustutaan yrityslainatuotteeseen, käytössä olevaan asiakkuuksienhallintajärjestelmään, yhteistyökumppaneihin sekä itse soittotyön aloittamiseen. Kaikki yritys X:n myynti- sekä asiakaspalvelutehtäviin palkatut työntekijät osallistuvat tähän ensimmäiseen yrityslainakoulutukseen, jotta jokaisella on riittävä osaaminen ja tietotaito kyseisestä tuotteesta. Perehdytys kattaa yrityslainatuotteen alkupään prosessin, ja koulutukseen varataan aikaa 1 tunti.

Viikon sisällä ensimmäisestä koulutuksesta tulee perehdytettävän aloittaa soittotyö myös yrityslainatuotteeseen. Tukitoimena tätä työtä edesauttamaan järjestetään vierikuuntelu, jossa perehdyttäjä kuuntelee perehdytettävän ensimmäisiä asiakaspuheluita, ja auttaa tarvittaessa suoriutumaan asiakaspalvelutilanteesta. Vierikuuntelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä soittaa puheluita asiakkaille perehdyttäjän kuunnellessa samaa puhelua joko fyysisesti työntekijän vieressä, tai etäyhteyden kautta. Tarvittaessa perehdyttäjä voi puuttua tilanteeseen, ja avustaa sekä ohjeistaa työntekijää suoriutumaan tehtävästä. Puhelun jälkeen työntekijä saa heti lyhyen palautteen puhelun kulusta, ja perehdyttäjä voi ohjeistaa teknisten kirjausten kanssa tarvittaessa. Vierikuuntelua varten lähetetään kokouskutsu etukäteen, kuten perehdytyksen ensimmäisessäkin koulutushetkessä. Kokouskutsuun kirjataan jälleen lyhyesti vierikuuntelun sisältö, jotta koulutushetken voi etukäteen hieman valmistautua. Myös ohjeet tukimateriaaliin tutustumiseen on sisällytetty sähköpostikutsuun. Vierikuuntelu toteutetaan jokaisen työntekijän kanssa riittävän tuen ja avun varmistamiseksi.

### 2.3 Perehdytyksen vaiheet, toinen vaihe

Osa työntekijöistä saa edellä kuvatun perehdytyksen lisäksi myös jatkokoulutuksen yrityslainasiakkaiden käsittelyyn myyntiputken loppupään prosessissa. Tähän vaiheen kaksi koulutukseen osallistuvat ne työntekijät, jotka myös vastaavat asiakkaiden yhteydenottoihin puhelimitse yrityksen asiakaspalvelussa. Työntekijän oma työnkuva ja tiimi määrittää sen, osallistuuko hän jatkoperehdytykseen vai ei.

Jatkoperehdytys toteutetaan noudattaen samoja malleja, kuin vaiheen 1 perehdytyskin. Osallistujat saavat etukäteen kalenteriinsa kutsun, jossa kuvataan koulutuksen sisältö, ja ohjataan halutessa tutustumaan koulutusmateriaaliin. Koulutukseen varataan aikaa 1 tunti. Jatkokoulutuksen saaneet henkilöt osallistuvat myös toiseen vierikuunteluun, jossa varmistetaan riittävä

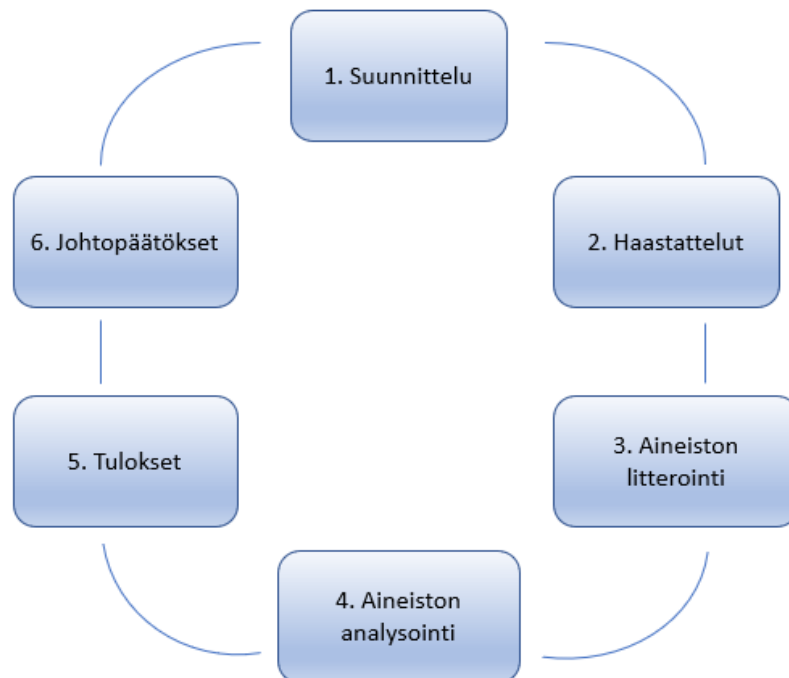


tietotaito sekä osaaminen myyntiprosessin loppupäästä. Perehdytys etenee samalla mallilla prosessin loppupäässä, kuin prosessin alkupäässä. Siitä havainnollistettu prosessikaavio vastaisi siis työvaiheiltaan ensimmäisen vaiheen perehdytyksen kaaviota (kuvio 1).

#### 2.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on hyödynnetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, joka on toteutettu haastattelemalla Yritys X:n työntekijöitä sekä esihenkilöä. Haastattelu toteutettiin yksilohaastatteluna toimeksiantajan toimitiloissa, tai etäyhteydellä Teams- etäviestintäsovelluksen avulla. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla aineiston myöhempää läpikäyntiä varten. Haastatteluja kerättiin työntekijöiltä yhteensä kolme kappaletta, kolmelta eri haastateltavalta. Haastattelulomake (liite 1) löytyy opinnäytetyön liitteistä. Mahdollisimman perusteellisen perehdytyksen nykytilan selvityksen mahdollistamiseksi tutkimusta varten on haastateltu myös Yritys X Sales manageria (liite 2, liite 3).

Tutkimusmenetelmät on valittu palvelemaan työelämäyhteistyön kumppania, ja kumppanille tuotettavaa perehdytyspakettia. Tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen määrittelin tutkimukselle prosessikaavion, jotta aineiston kerääminen, tutkiminen sekä tulosten julkistaminen sujuisi johdonmukaisesti. Tehdyn tutkimuksen prosessikaavio alla (kuvio 2).



Kuvio 2 Tutkimuksen prosessikaavio

Yrityksen perehdytyksen nykytilan tutkimus aloitettiin haastatteluiden suunnittelulla. Haastateltavien henkilöiden lukumäärän, ja tutkimukseen tarvittavan aineiston perusteella tutkimusmenetelmäksi valikoitiin laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa tutkimmalla ja haastatteleamalla henkilöitä ja heidän näkökulmiaan tutkimusaiheesta, ja vertailemalla niitä jo ennestään tunnettuun ja tutkittuun teoriaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavan kohteen ei tarvitse määrällisesti olla yhtä laaja, kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan tutkimusobjekteja voi olla vain muutamia. (Kananen 2010, 36-39.) Yksikin tutkimusobjekti riittäisi laadullisen tutkimuksen suorittamiseen, mutta tämän opinnäytetyön aineistoksi olisi se liian ohut otanta. Haastatteluja on tämän työn aineistoksi kerätty yhteensä kolme kappaletta.

Haastatteluun varattiin 30 minuuttia, jonka aikana haastattelija sekä haastateltava kävivät läpi kyselylomakkeen (liite 1) kysymykset. Haastattelu nauhoitettiin haastateltavan luvalla kokonaisuudessaan. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, jonka vuoksi suurempaa haastateltavien joukkoa ei tutkimusta varten ole kerätty. Tutkimustulosten luotettavuuden vuoksi on tärkeää, että haastateltavat ovat vastanneet lomakkeen kysymyksiin omaehtoisesti, jolloin myös heiltä saatu palaute on todennäköisesti luotettavaa ja paikkaansa pitävää.

Haastattelu suoritettiin strukturoituna haastatteluna, jota varten suunniteltiin kyselylomake (liite 1). Kyselylomake toimitettiin haastateltaville ennen haastattelun toteuttamista sähköisesti. Haastateltavat saivat ohjeeksi tutustua lomakkeeseen etukäteen, jotta itse haastattelu sujuisi mutkattomasti, ja jotta jokaiseen kysymykseen saataisiin vastaus. Haastattelun sisältö on suunniteltu siten, että haastattelun avulla saataisiin mahdollisimman laajalti tietoa yrityksen perehdytyksen nykytilasta. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset, ja strukturoitu lomake täten ohjasi käytyä keskustelua. Haastattelulomake sisältää myös avoimen kysymyksen, jossa haastateltavaa pyydetään antamaan konkreettisia kehitysehdotuksia tai huomioimaan epäkohtia, joita koki perehdytyksen aikana. Avoin kysymys ja sitä kautta syntynyt vapaamotoinen keskustelu ohjasi osaltaan myös keskustelun kulkua jokaisen haastateltavan kanssa.

Kehittämistyön aineistona on haastattelujen lisäksi hyödynnetty kirjallisuutta sekä tutkimuksia aiheen ympäriltä. Luotettava lähdekirjallisuus yhdistettynä kohdeyrityksen työntekijöiden antamiin haastatteluihin antaa kattavan pohjan perehdytysprosessin kehittämiseksi ja perehdytyspaketin luomiselle.

Selkeät tutkimustulokset ja niistä oikein muodostetut johtopäätökset ovat tutkimuksen ka itsensä kehitystyön päämäärä ja tavoite. Johtopäätösten avulla voidaan aloittaa perehdytysprosessin kehitys, ja näin ollen tuottaa toimeksiantajalle hyödyllistä materiaalia perehdytysprosessin jatkokehitystä varten. Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajalle luodaan ehdotus perehdytysprosessista, joka on sellaisenaan valmis käyttöönottoa varten. Tämän vuoksi analyysi,

tulokset sekä johtopäätökset on valmisteltava huolellisesti. Toimeksiantajalle tuotettu perehdytyspaketti sisältää salassa pidettävää tietoa, jonka vuoksi sitä ei ole kokonaisuudessaan liitetty osaksi opinnäytetyötä.

### 3 Perehdytyksen merkitys ja siihen vaikuttavat tekijät

Uuden työntekijän siirtyessä uuteen organisaatioon ja työtehtävään on työssä suoriutuminen ja työyhteisöön sulautuminen usein alkuun haasteellista. Organisaatioissa tapahtuvan sosialisoin onkin katsottu olevan tärkeä tekijä uusien työntekijöiden sitouttamisessa, sekä siinä, kuinka nopeasti he omaksuvat uuden työyhteisön normit ja oppivat toimimaan omassa työtehtävässään. Työyhteisössä sosialisoin katsotaan olevan tapahtumakulku, jonka avulla uudet työntekijät integroituvat työympäristöön ja kartuttavat tarvittavat tiedot ja kokemuksen, jota odotetaan organisaation täysivaltaiselta ja osaavalta jäseneltä (Jokisaari, M., Toppinen-Manner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J., Vuori, J).

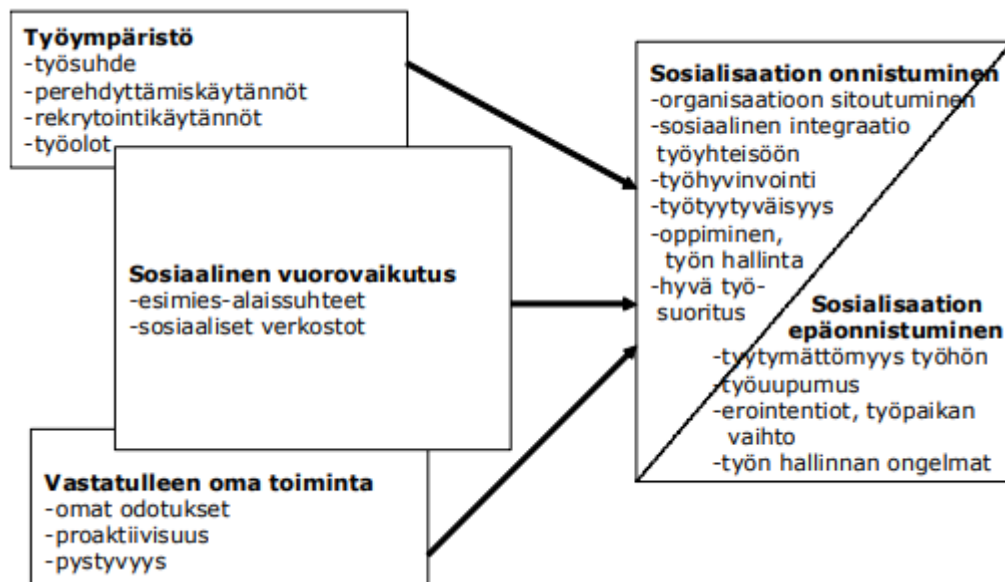
Siirtymää helpottamaan uusi työntekijä perehdytetään uuden työyhteisön malleihin ja työtehtäviin. Perehdyttämisen käytännöt voivat olla hyvin moninaisia, ja työpaikan mukaan itse perehdytysprosessi voi olla vapaamuotoinen, tai hyvinkin strukturoitu. Organisaatioissa on kuitenkin yleisesti tunnistettu onnistuneen perehdytyksen merkitys yksilön hyvinvoinnissa, sekä työssä suoriutumisessa, ja työhön sitoutumisessa.

Perehdytysprosesseja voi saman organisaation sisällä olla useampia. Myös toimeksiantaja Yritys X perehdyttää tietyn kaavan mukaan jokaisen yritykseen saapuvan uuden työntekijän. Työtehtävään mukaan perehdytysprosesseja voi kuitenkin olla useampia, sillä yrityksen sisällä toimii ryhmiä erilaisissa työtehtävissä. Tämä opinnäytetyö ei pureudu eikä ota kantaa muihin yrityksen sisäisiin perehdytysprosesseihin, vaan keskittyy ainoastaan yrityslainaa koskevaan perehdyttämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena ei ollut paneutua yrityksen perehdytyskaavaan kokonaisuutena, vaan ainoastaan tutkia juuri yrityslainaan koulutettavien perehdytysprosesseja. Tämän vuoksi opinnäytetyön tuloksia ei voi suoraan hyödyntää koko organisaation perehdytysprosessien kehittämiseen, sillä kehittämistyö on tehty yksinomaan keskittyen yrityslainatuotteeseen perehdyttämiseen.

#### 3.1 Perehdyttämiskäytäntöjen vaikutus sosialisointiin

Hyvinvointia ja työhön liittyviä voimavaroitekiä selvittävät tutkimukset osoittavat kokemuksen vaikutusmahdollisuuksista, hyvästä johtamisesta sekä myönteisestä organisaatioilma-  
piiristä vaikuttavan suurelta osin yksilön hyvinvointiin (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006, 495-513). Vaikka perehdytyksen helposti ajatellaan olevan irrallinen prosessi rekrytoinnin jälkeen, määrittelee se kuitenkin jo uuden työntekijän ensivaikutelman yrityksestä. Huono johtajuus, epäselvät käytännöt tai työntekijän osaamattomuuden kokemus voivat hidastaa

sosialisaatiota, ja täten hankaloittaa työhön sopeutumista. Alla oleva kuvio (kuvio 3) havainnollistaa sosialisointiin vaikuttavia tekijöitä. Kuvion vasemmassa yläkulmassa kohtaan työympäristö on nostettu perehdyttämiskäytännöt. Perehdyttämisen voidaan todeta siis olevan merkittävässä osassa ajatellen koko työntekijän työuraa, työterveyttä ja työssä viihtymistä.



Kuvio 3 Sosialisointiprosessiin vaikuttavat tekijät (Jokisaari, M. ym.)

Sosialisointin epäonnistuessa työntekijä kokee tyytymättömyyttä työhönsä, hän voi kokea uupumusta ja osaamattomuutta ja voi kokea työnsä hallitsemattomaksi. Nämä syyt voivat ratkaisemattomina johtaa ajatukseen työpaikan vaihdosta, ja lopulta myös itse työsuhteen päättämiseen. (Jokisaari, M. ym.) Perehdytys yhdessä sosiaalisenvuorovaikutuksen ja työntekijän oman toiminnan ohella vaikuttaa vahvasti sosialisointiin, ja näin myötävaikuttaa työntekijän koko työuraan yrityksessä. Tämä opinnäytetyö ei tutki työsuhteiden kestoa lukuun ottamatta työsuhteen alkamisen ja perehdytysprosessin alkamisen ajankohtaa.

Edellä kuvatun pohjalta voimme todeta perehdyttämisen olevan merkittävä osa sosialisointia ja yritykseen integroitumista. Perehdytys tulisikin nähdä osana henkilöstöjohtamista, ja painottaa hyvän johtamisen merkitystä jo perehdytyksen aikana, sillä se on työntekijän näkökulmasta iso osa itse työelämää ja työhön asettumista. Myös Alex Edmans (2017a) on korostanut henkilöstöjohtamisen tärkeyttä. Edmansin (2017a) mukaan yrittäjän kannattaa panostaa henkilöstöön, vaikka se lisää kustannuksia, sillä tämän panostuksen ansiosta yrityksen maine paranee ja työntekijät voivat paremmin. Pitkällä tähtäimellä nämä seikat parantavat yrityksen tulosta. Edmans (2017a) korostaa, että vaikka hyöty henkilöstöön panostamisesta ei olisi suoraan laskennallisesti nähtävissä, on hyöty silti olemassa ja välttämätön onnistuneelle liiketoiminnalle.

Edmans tutki neljä vuotta erilaisia yrityksiä ja heidän tapansa johtaa henkilöstöä, tarkoituksenaan selvittää, tuottaako yritys paremmin, mikäli henkilöstöön panostetaan. Tutkimus osoitti, että yrityksissä, joissa henkilöstöjohtamiseen panostettiin ja työntekijät voivat hyvin, sen tulos oli jopa 2-3 prosenttia parempi, kuin verrokkiyrityksissä vuosina 1984-2011. (Edmans 2017b.) Edmansin tutkimus korostaakin, että panostus työsuhteen alkupäähän voi poikia merkittävää hyötyä myöhemmin, kun työntekijä saadaan sitoutumaan yritykseen vahvemmin, ja hän on tyytyväinen saamaansa tukeen.

Kehittämistyön aikana pyrittiin selvittämään, vaikuttaako Yritys X työntekijän kokemus saamastaan tuesta kokemukseen perehdytyksen onnistumisesta, ja voidaanko sillä nähdä olevan yhteyttä tyytyväisyyteen ja työssä onnistumiseen. Aiheen laajempi ja syvällisempi tutkimustyö vaatisi pidemmän seurannan, suuremman otannan sekä kattavamman haastattelun ja tulosten seurannan, mutta jo tehdyn tutkimuksen perusteella pystyttiin löytämään yhteyksiä saadun tuen ja ohjauksen, eli työnantajaosapuolen panostuksen, ja työntekijän kyvykkyyden ja tyytyväisyyden kokemuksissa.

### 3.2 Muutosjohtamisen merkitys perehdytysprosessin kehittämistyöhön

Yrityslainaperehdytysprosessin kehittäminen tarkoittaa käytännössä myös sitä, että organisaatiossa tullaan tekemään muutoksia tuttuihin toimintamalleihin. Muutosjohtamisen tärkeys on tunnustettu osana työhyvinvointia, ja sen vuoksi kehittämistyön ytimessä on toimeksiantajayrityksen työntekijöiltä kerätyt haastattelut, joiden pohjalta uutta perehdytysprosessia lähdettiin rakentamaan. Henkilöstön muutokseen osallistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen vähentävät usein niin kutsuttua muutokitkaa huomattavasti. Muutosjohtaminen ja tavat toimia mahdollisimman muutosmyönteisesti työntekijän näkökulmasta on otettu huomioon myös kehittämistyön aikana, ja etenkin uutta perehdytysprosessia luodessa.

Muutosjohtamisella tarkoitetaan käytännössä ihmisten ja työntekijöiden ohjaamista lähtötilanteesta kohti asetettua tavoitetta. Käsitteellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia ja työkaluja, joilla ihmiset huomioidaan muutoksessa, ja miten heitä kuljetetaan eteenpäin kohti asetettua päämäärää. Johtaminen keskittyy usein vain nykyisten toimintatapojen jatkamiseen, kun taas muutosjohtamisella yritetään tuoda uusia työtapoja osaksi työntekijöiden arkea. (Melisma 2022.)

Aktiivista muutosjohtamista tarvitaan erityisesti tilanteissa, joissa organisaation muutokset luovat paljon muutokitkaa. Tällaista kitkaa voi syntyä esimerkiksi perehdytysprosessin muutosten myötä, mikäli uudet toimintatavat eivät olet työntekijän näkökulmasta mieluisia. Alla olevassa kuviossa (kuvio 4) havainnollistetaan muutosvastaisuutta aiheuttavia tekijöitä.



Kuvio 4 Muutoskitkaa aiheuttavat tekijät (Kupias, Peltola, Pirinen 2014)

Muutosjohtamisen onnistumiseksi toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden ja johdon on herkillä korvalla kuultava henkilöstön ajatuksia tulevista muutoksista. Kehittämistyöhön pääsivät halutessaan osallistumaan kaikki kuluneen vuoden aikana perehdytetyt työntekijät, joten heille on uuden prosessin luomiseen annettu vaikuttamismahdollisuus. Haastatteluihin osallistuneilla on ollut suora vaikutus uuden perehdytysmallin luomiseen, ja näin voimme aidosti olettaa muutoskitkan olevan muutosten astuessa voimaan vähäisempää, kuin se olisi tilanteessa, jossa tuleviin muutoksiin ei voisi itse vaikuttaa.

#### 4 Havaitut kehityskohteet

Haastatteluissa ilmi tulleen tiedon valossa voidaan todeta, että nykyisissä perehdytystavoissa haasteita aiheuttavat erityisesti perehdytyksen aikataulut, sekä henkilöstöressit ja käytävissä olevat työtunnit. Lähes samat teemat nousivat esiin jokaisessa tehdyssä haastattelussa, joten erityisesti näiden kolmen teeman perkaaminen mahdollistaa epäkohtien korjaamisen ja entistä toimivamman perehdytysmallin luomisen toimeksiantajalle.

Haastatteluissa käyty keskustelu nosti esiin myös muita relevantteja kysymyksiä ja keskustelua kyselylomakkeen ulkopuolelta. Otsikon 4.2.4 alle on koottu huomioita, joihin ei kyselylomakkeessa ollut pyydetty vastaamaan, vaan kyseiset palautteet heräsivät avoimen keskustelun ja avoimen palautteen kautta.

#### 4.1 Aikataulutus

Aikatauluhaasteet nostivat päätään jo perehdytyksen suunnittelussa, ja myös haastateltavat kokivat ajankäytön hetkittäin hankalaksi. Ensimmäinen kehityskohde, johon tulisi tehdä konkreettinen muutos on perehdytyksen aloituksen ajankohta. Haastateltavien kesken oli suuria eroja siinä, missä vaiheessa työsuhteen alkamisen jälkeen he saivat yrityslainaperehdytyksen. Jotta perehdytys ja yritykseen integroituminen kokonaisuutena olisi yhdenmukainen ja strukturoitu, tulisi perehdytys pyrkiä aloittamaan kuta kuinkin samaan aikaan jokaisen uuden työntekijän kanssa.

Haastateltava 1 (H1) sai perehdytyksen yrityslainatuotteeseen oltuaan työsuhteessa reilun kuukauden ajan. Hän kertoo haastattelussa, että koki helpottavaksi asiaksi yrityslainatuotteen opettelussa sen, että osaaminen omista työtehtävistä muiden lainatuotteiden parissa oli jo kohtuullisen hyvä. Uuden sisäistäminen jo opitun päälle oli näin hänelle helpompaa. Myös puhelimessa työskentely oli jo tullut hieman tutummaksi, joten soittotyön aloittaminen yrityslainatuotteen kanssa ei tuntunut niin haastavalta, kuin se olisi tuntunut ilman jo hankittua osaamista.

Toinen haastateltava (H2) kertoi saaneensa perehdytyksen yrityslainatuotteeseen työsuhteen kestettyä kolmesta neljään kuukautta. Syytä perehdytyksen aloittamisajankohtaan ei haastattelussa selvinnyt. Huomion arvoista kuitenkin on, että aikataulut haastateltavien välillä on ollut hyvin erilainen perehdytyksen aloitusajankohta huomioiden. Todennäköistä on, että yrityslainaperehdytyksen aloittamisen viivästyminen on johtunut nimenomaan työntajajaosapuolen resurssi-, ja aikatauluhaasteista, eikä kyseisen henkilön osaamisesta, sillä myös H3 kertoo saaneensa perehdytyksen työsuhteen kestettyä noin kuukauden.

Haastatteluissa nousi esiin toive perehdytyksen rytmittämisestä siten, että pitkien yhtäjaksoisten koulutusrupeamien sijaan tietopaketit jaettaisiin pienempiin ja helpommin sisäistettäviin osioihin. Haastateltavat (H1, H2, H3) kertoivat olevansa tyytyväisiä siihen, että perehdytyksen vaiheet 1 ja 2 pidettiin erillisinä koulutushetkinä, jolloin yhtäjaksoinen koulutushetki on korkeintaan yhden tunnin mittainen. Tieto on tällöin helpompi sisäistää, eivätkä opitut asiat unohdu niin helposti.

Asioiden sisäistämistä ja muistamista helpotti haastateltavien (H1) mielestä myöskin se, että ensimmäisen vaiheen koulutushetken jälkeen vierikuuntelu ja ensimmäiset soitot tehtiin jo muutaman päivän kuluttua teoriaosuuden läpikäynnin jälkeen. Haastateltava (H1) kokee, että rytmitys oli hyvä, sillä teoriaa ehti sisäistää muutaman päivän, mutta tieto oli riittävän tuoreessa muistissa soittamisen aloittamista varten.

## 4.2 Henkilöstöresurssit

Haastateltava 1 korostaa, että jännitystä soittotyötä aloittaessa vähensi se, että perehdyttäjiä oli paikalla kaksi, ja ensimmäiset itsenäiset soitot tapahtuivat yrityksen toimitiloissa lähi-työskentelynä (H1). Haastateltava koki, että tieto siitä, että apua on varmasti tarpeen mukaan saatavilla, vähensi uusiin työtehtäviin liittyvää jännitystä ja soittotyön aloittaminen oli siksi miellyttävämpää. Kahden perehdyttäjän jatkuvaa läsnäoloa ei voitu henkilöstöresurssien rajallisuuden vuoksi mahdollistaa kaikille, ja tämä varmasti on osaltaan vaikuttanut myös perehdytyskokemukseen.

Muut haastateltavat eivät erikseen kommentoineet kokemuksiaan henkilöstöresursseista. Haastateltavista ensimmäinen (H1) kokee saaneensa riittävästi tukea, ja H3 esitti toiveen lisä-tuesta erityisesti vaiheen 2 perehdytyksessä. Henkilöstöresurssit toki vaikuttavat suoraan myös käytettävissä oleviin työtunteihin ja määrittävät, kuinka monta henkilöä on mahdollista irrottaa omasta päivittäisestä myynti-, tai asiantuntijatyöstään tukemaan perehdytystä.

Kappaleessa 3 mainittu Edmansin (2017a) tutkimus tukee saatuja tuloksia. Edmansin (2017a) mukaan yrittäjän kannattaa panostaa henkilöstöön, vaikka se lisäksiikin kustannuksia, sillä tämän panostuksen ansiosta yrityksen työntekijät voivat paremmin, ja pitkällä aikavälillä se parantaa yrityksen tulosta. Edmans (2017a) korostaakin, että vaikka hyöty henkilöstöön panostamisesta ei olisi suoraan laskennallisesti nähtävissä, on hyöty silti olemassa ja välttämätön onnistuneelle liiketoiminnalle. Tältä osin tehty suppea tutkimus myötäilee aikaisemmin tehtyjä vastaavia tutkimuksia työntekijän saamasta tuesta verrattuna työssä suoriutumiseen ja viihtymiseen.

## 4.3 Käytettävissä olevat työtunnit

Haastatteluiden aikana haastateltavat pohtivat oman työaikansa käyttöä ja sen riittävyttä työtehtävien ja osaamisen kasvaessa. Konkreettisena huolena esitettiin esimerkiksi rutiinin puute yrityslaina-asiakkaiden kanssa asioidessa, kun suurin osa työajasta kuluu muiden tuotteiden ja henkilöasiakkaiden parissa työskennellessä (H3). Haastateltava kertoi olevansa epävarma siitä, pysyykö riittävä osaaminen yllä muiden työtehtävien viedessä suurimman osan työajasta. Tämän huomion pohjalta tulisi uuteen perehdytysmalliin kenties luoda pitkäjänteisempi seurantajakso, jonka aikana yrityslainatuotteen parissa työskenneltäisiin säännöllisesti, jotta työtehtävät myös yrityslainan osalta rutinoituvat ja osaajien varmuus kasvaa.

Haastateltava (H3) toivoi, että sekä perehdytykseen vaiheeseen 1, että 2 kuuluisi enemmän vierikuuntelua, ennen kuin perehdytettävät alkavat soittaa itse. Hän toivoi nimenomaan, että perehdytettävä saisi ensin kuunnella useampia puheluita, ja vasta sitten soittaisi puheluita itse siten, että perehdyttäjä olisi apuna tarvittaessa. Ehdotus on ymmärrettävä, sillä yrityslainan perehdytysjakso kokonaisuutenakin on tiivis. Käytettävissä olevat työtunnit määrittävät



niin perehdytettävän, kuin perehdyttäjänkin päivä-, ja viikkoaikataulua, ja aikaresurssien vuoksi vierikuuntelulle on varattu vain rajallinen aika. Toisaalta toinen haastateltavista (H2) totesi tuen ja ohjauksen myös vierikuuntelun ja soittotyön aloittamisen osalta olleen riittävä, ja soittamisen pystyi aloittamaan ilman turhaa jännitystä omasta osaamisesta.

Yritys X:n Sales manager haastattelussaan totesi saaneensa positiivista palautetta vierikuuntelusta (Sales manager a). Tämä edelleen korostaa sen tärkeyttä osana perehdytystä. Saadun palautteen perusteella huomataan kuitenkin eroavaisuuksia siinä, kuinka riittäväksi vierikuuntelu on koettu.

Haastateltava (H1) toteaaakin, että hänen mielestään sekä vierikuunteluun että muuhun tuettuun soittamiseen varattu aika ja tuki oli täysin riittävä. Vastauksia vertaillen on huomion arvoista todeta, että H1 ja H2 osallistuivat vain vaiheen 1 koulutukseen, ja H3 osallistui myös vaiheen 2 koulutukseen. Haastateltava (H1) korosti, että toki mielellään oppisi aiheesta enemmänkin, ja pitää aihetta mielenkiintoisena. Hän kuitenkin toteaa, että häneltä vaadittava tietotaito on kuitenkin riittävällä tasolla saadun koulutuksen jälkeen.

#### 4.4 Muita huomioita

Edellä mainittujen haasteiden lisäksi haastatteluissa nousi esiin epävarmuus hankalien asiakastilanteiden hoitamisesta. Haastateltava (H3) kertoi tuntevansa epävarmuutta tilanteissa, joissa asiakas on tyytymätön saamiinsa lainatarjouksiin, tai kilpailutuskokemus ei muutoin vastannut asiakkaan toiveita tai tarpeita. Epävarmuus nosti päätään siis nimenomaan perehdytysprosessin vaiheessa 2, mutta prosessin alkupää eli itse liidien teko tuntui helpolta ja mukavalta. Liidillä (engl. sales lead) tarkoitetaan sitä, kun työntekijä saa potentiaalisen asiakkaan kiinnostumaan palvelusta, ja saa kerättyä asiakkaasta määrättyjä yhteystietoja (Huttunen 2020). Myös asiakkaiden yhteydenotot puhelimitse tuntuivat haastavilta, kun haastateltava (H3) koki oman osaamisensa olevan vielä liian kapea voidakseen palvella asiakasta tahtomallaan tavalla.

Haastateltava 3 nosti esiin myös toiveen koskien koulutushetkien ajankohtaa. Hän toi ilmi, että kokee aamupäivän olevan aikaa, jolloin on itse virkeimmillään ja valmiimmillaan sisäistämään uutta tietoa. Hän kuvailee työajan ennen lounasta olevan tehokkainta, ja silloin uuteen asiaan keskittyminen on helpompaa. H3 kertoo, että usein lounaan jälkeen olo on hetken aikaa väsynyt ja keskittyminen herpaantuu tällöin herkemmin. Pyysin palautetta myös kahdelta muulta haastateltavalta koskien koulutusten ajankohtaa. Haastateltava 1 kertoi aamupäivän olevan myös hänelle paras aika uuden sisäistämiseksi, ja H2 taas kertoo iltapäivän olevan itselleen paras aika keskittymiseksi. Hän (H2) kuvailee, että aamuisin kokee olonsa vielä hieman väsyneeksi ja aivot eivät ole kirkkaimmillaan, kun taas iltapäivisin hän sisäistää uutta tietoa helpommin. Nämä huomiot ovat ehdottomasti arvokkaita, kun uutta perehdytysprosessia ja malleja rakennetaan.

Konkreettisena ehdotuksena riittävän osaamisen varmistamiseksi esitettiin spiikkityöpajaa, tai muuta vastaavanlaista workshopia, jonka aikana jokainen perehdytettävä kävisi läpi oman spiikkinsä, jolla yrityslaina-asiakkaita lähestytään. Nykyisessä mallissa perehdytettäville annetaan valmis mallipohja, jonka avulla voi alkaa palvelemaan asiakkaita puhelimitse. Kehitysehdotus on kuitenkin varteenotettava, ja spiikin hiominen enemmän omanlaiseksi varmasti lisää varmuutta toimia puhelimesta.

Valmista spiikkimallia ei yrityksen puolelta velvoiteta noudattamaan sanasta sanaan, vaan tarkoitus on tarjota ainoastaan runko, joka sisältää ne vaaditut asiat, jotka tulee vähintään puheluissa kuulua. Haastateltava (H3) koki, että oman spiikin kehittämiseksi varattu erillinen aika velvoittaisi jokaista pohtimaan hieman tarkemmin sitä, kuinka juuri minä tämän asian asiakkaalle kertoisin. Tällöin jokainen kokisi puheensa luonnolliseksi ja varmuus omasta osaamisesta ja ammattitaidosta kasvaisi. Samalla myös työntekijän osaaminen syvenee, kun asiaan paneutuu syvemmin sille erikseen varatulla ajalla.

Haastateltava (H2) nosti esille pyynnön jatkokoulutuksesta. Toimeksiantoyrityksessä jaetaan tietoa kirjallisesti työntekijöille saatavilla oleviin kanaviin ja muutoksista viestitään aktiivisesti, mutta haastateltava toivoo, että jatkokoulutus yrityslaina-asioissa olisi aktiivisempaa. Yrityslainatuotteen päivittyessä ja esimerkiksi uusien yhteistyökumppanien aloittaessa yhteistyön olisi kasvotusten käyty lyhyt koulutushetki tehokkaampi tapa sisäistää tietoa, kuin pelkkä kirjallisena jaettu tieto. Haastateltava (H2) korostaa tiedonjakamisen tärkeyttä asiakaspalvelutyössä. Asiakkaan soittaessa asiakaspalveluun, voi työntekijä kokea olonsa epäpäteväksi, mikäli ei osaa palvella asiakasta riittävällä tasolla.

Haastateltava H2 ehdottaa myös, että olemassa oleviin kirjallisiin tukimateriaaleihin lisättäisiin entistä tarkempi kuvaus asiakkaan ostopolusta liidin teosta lainan myöntämiseen saakka. Hän perustelee ehdotustaan nimenomaan oman osaamisen ja ammattitaidon kartuttamisella. Asiakkaiden soittaessa asiakaspalveluun, voi hankalaa olla ulkoa muistaa jokaisen luotonmyöntäjän ja yhteistyökumppanin toimintatapoja, ja sen sijaan olisikin parempi, että ne olisivat kuvattuina mahdollisimman yksityiskohtaisesti tukimateriaaleihin. Asiakkaan täsmällinen opastaminen toki myös edesauttaa asiakkaan etenemistä ja lopulta lainan ulosmaksua sekä yrityksen liikevaihdon kasvua. Näin ajatellen haastateltavan ehdotus on ehdottomasti huomion arvoinen.

Jatkokoulutus vaatisi kenties oman prosessinsa, jotta uuden tiedon jako onnistuisi aina riittävän nopeasti ja oikeissa kanavissa. Haastateltava (H2) kertoo kuitenkin, että kokonaisuudessaan yrityslainan perehdytysprosessi oli hyvin suunniteltu, ja riittävän kattava. Jatkokoulutus tulee tarpeeseen tilanteessa, jossa yrityksessä tapahtuu muutoksia tuotteen ja työskentelytapojen osalta. Nämä eivät ole aina ennalta tiedossa tai suunniteltavissa, joten jatkokoulutuksen suunnittelu ja mahdollistaminen pikaisella aikataululla voi hetkittäin olla haastavaa.

## 5 Tulokset

Haastateltavilta kysyttiin haastattelulomakkeen mukaisesti sekä avoimia kysymyksiä, että numeroasteikolla määriteltäviä arvosanoja perehdytykselle ja omalle sisäiselle motivaatiolle. Alla olevissa kuvioissa (kuvio 5, kuvio 6) kuvataan haastateltavien antamat arvosanat omalle sisäiselle motivaatiolleen, sekä perehdytykselle kokonaisuutena.

Molemmissa kuvoissa (kuvio 5, kuvio 6) laitimmassa vasemmalla y- akselilla esitetään arvoasteikko mittarilla 1-5. Arvosana 1 on kaikkein matalin, ja arvosana 5 korkein arvosana. Vaakatasossa x- akselilla esitetään haastateltavat, joita kuvataan anonyymeillä lyhenteillä. H1 kuvastaa haastateltava numero 1 ja niin edelleen. Vaaleanpunaiset pylväät kertovat haastateltavan antaman arvosanan.



Kuvio 5 Sisäinen motivaatio

Ensimmäinen kuvio (kuvio 5) kuvaa haastateltavien sisäistä motivaatiota. Motivaatiolla tarkoitetaan halua tai pyrkimystä suorittaa tehtäviä tai aikaansaada asioita. Motivaation taustalla vaikuttavat motiivit, jotka ovat meitä innottavia, kannustavia, tai kenties pelkoa tai jännitystä aiheuttavia tekijöitä. Motivaatio on motiivien aikaansaama tila, jossa voimme ajatella yksilön olevan vireimmillään. (Ruohotie 1998, 36-37.)

Tässä tutkimuksessa halusin selvittää erityisesti haastateltavien sisäistä motivaatiota, jotta voisin rajata ulkoiset motivaattorit, esimerkiksi palkkauksen tai muut ulkoiset pakotteet pois arviosta. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa ihminen on innostunut tehtävästä

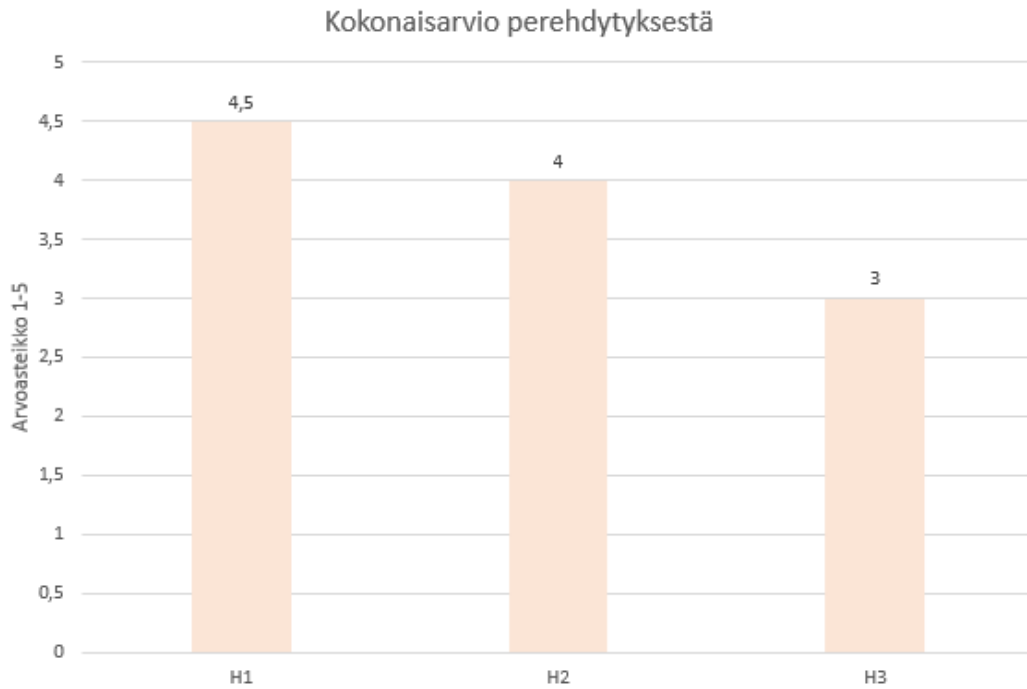
riippumatta siitä, minkälaista ulkoista kannustinta tai rangaistusta sen suorittamisesta seuraa. Sisäisesti motivoitunut ihminen suorittaa tehtävän saadakseen siitä itselleen mielihyvää, tai koska kokee sen itselleen mielenkiintoisena. Sisäinen motivaatio kumpuaa myös omista arvois- tamme- toinen motivoituu parhaiten saadessaan auttaa muita, ja toinen voidessaan vapaasti toteuttaa itseään. (Valtonen 2019.)

Numeraalisten arvioiden pohjalta pyrin muodostamaan syy-seuraussuhteita annetun arvosa- nan, sekä haastateltavan antamien muiden tietojen pohjalta. Vertailllessani sisäisestä moti- vaatiosta annettuja arvioita, voin todeta, että ainakaan suoraan ei työsuhteen kesto ennen perehdyttämisen aloittamista vaikuta sisäisen motivaation syntyyn. Haastateltavat H1 ja H3 ovat aloittaneet työsuhteensa samana vuonna yhtä aikaa, mutta heidän antamansa vastaukset motivaatiosta ovat täysin erilaiset.

Mielenkiintoinen pohdinnan aihe on se, vaikuttaako haastateltavan (H3) sisäiseen motivaati- oon muuta vertailuryhmää pidempi perehdytys. Haastateltava H3 osallistui sekä vaiheen 1, että vaiheen 2 perehdytykseen, kun taas haastateltavat H1 ja H2 ainoastaan ensimmäisen vai- heen perehdytykseen. Pidän mahdollisena, että kasvaneeseen sisäiseen motivaation vaikut- taisi suurempi osaaminen ja laajempi asiantuntemus. Luottamus omaan osaamiseen ja sitä kautta innokkuus työtehtävien suorittamiseen kasvaa, mitä enemmän osaamista karttuu.

Haastateltavan H3 kohdalla voidaan puhua jo kyvykkyyden kokemuksen merkityksestä. Kyvyk- kyydellä tarkoitetaan ihmisen kokemusta olla aikaansaava ja osaava. Kyvykkääksi itsensä ko- keva työntekijä uskoo pystyvänsä suorittamaan annetun tehtävän menestyksekkäästi. (Martela 2014.) Kyvykkyyden kokemuksen syntymiseen vaikuttaa edessämme olevan tehtävän haasteel- lisyys ja valmiutemme suoriutua siitä odotusten mukaisesti. Koska kyvykkyyden kokemus on osa sisäistä motivaatiotamme, tulisi myös perehdytyksen aikana pohtia kyvykkyyden mieliku- van muodostumista. Kun työntekijä kokee olevansa riittävän kyvykäs suoriutumaan annetusta tehtävästä, myös oma sisäinen motivaatio tehtävän suorittamista kohtaan kasvaa.

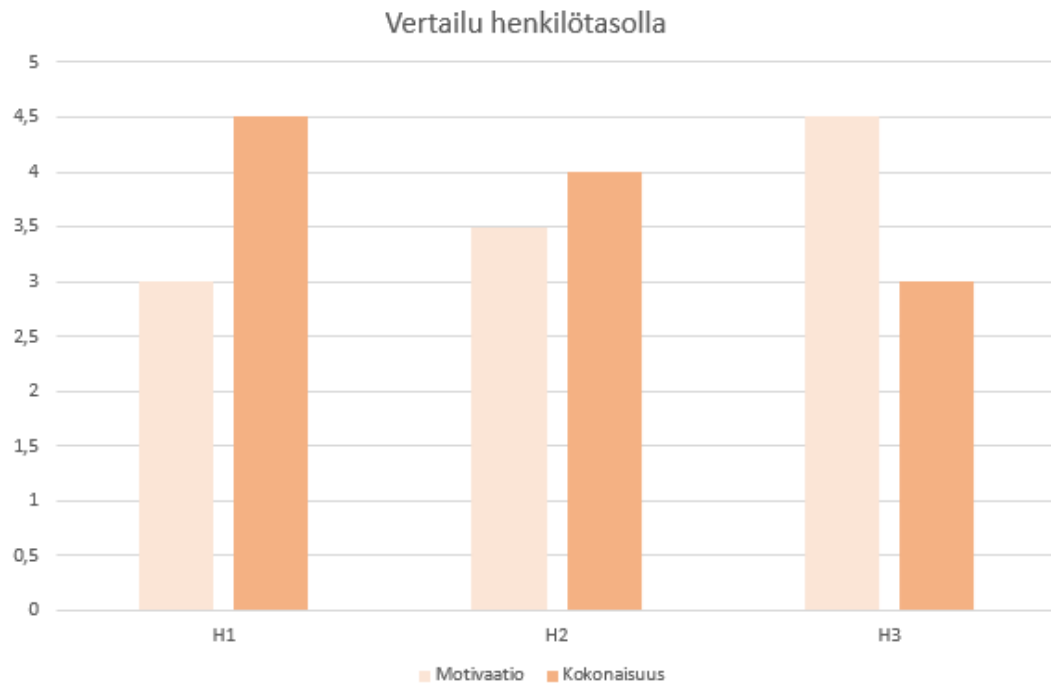
Haastateltavia pyydettiin arvioimaan myös yrityslainaperehdytystä kokonaisuutena (kuviot 6) ottaen huomioon kaikki sen vaiheet ensimmäisestä kalenterikutsusta siihen vaiheeseen saakka, kun he saivat aloittaa itsenäisen työskentelyn tuotteen parissa. Saatujen vastausten hajonta on saman kaltainen kuin sisäisen motivaation kartoittamisen kohdalla, mutta saadut numeraaliset vastaukset eivät aivan kulje linjassa verraten aikaisempaan kysymykseen, kun tarkastelemme niitä yksilötasolla.



Kuvio 6 Kokonaisarvio perehdytyksestä

Alla olevassa kuviossa (kuvio 7) esitetään jokaisen haastateltavan vastaukset sekä kysymyksen omasta sisäisestä motivaatiosta, että yrityslainaperehdytyksestä kokonaisuutena. Kuviossa (kuvio 7) vasemmassa reunassa y- akselilla esitetään arvoasteikko mittarilla 1-5. Arvosana 1 on kaikkein matalin, ja arvosana 5 korkein arvosana. Vaakatasossa x- akselilla esitetään haastateltavat, joita kuvataan anonyymeillä lyhenteillä. H1 kuvastaa haastateltava numero 1 ja niin edelleen. Vaaleanpunainen palkki kuvastaa vastaajan antamaa arviota

sisäisestä motivaatiosta, ja oranssi palkki vastaajan arvioita yrityslainaperehdytyksestä kokonaisuutena.



Kuvio 7 Vertailu henkilötasolla

Haastateltava H1 arvioi omaa sisäistä motivaatiotaan arvosanalla 3, mutta antaa kuitenkin kokonaisarvioksi perehdytyksestä jopa arvosanan 4,5. Haastattelussa H1 kertoo, ettei hänellä ole aikaisempaa kokemusta puhelintyöstä tai rahoitusalan työstä, joten voimme todeta hänen kohdallaan yrityslainaperehdytyksen sujuneen loistavasti, sillä annettu arvio hipoo korkeinta arvosanaa. Haastateltava kertoo, että on työskennellyt yrittäjävanhempansa alaisena aikaisemmin kesätöissä, ja sitä kautta saanut hieman kosketuspintaa yrittäjyyteen. Omakohtaista kokemusta yrittäjyydestä haastateltavalla ei kuitenkaan ole.

Haastateltava perustelee antamaansa arvosanaa motivaatiolleen erilaisten oppimistapojen kautta. Haastateltava kertoo, että oppii itse parhaiten tekemällä konkreettisesti uusia asioita, enemmän kuin opiskelemalla niistä teoriassa. Hän toteaa, että osaamisen karttuessa voi oma motivaatiokin nousta. Aiemmin H3 kohdalla todettu kyvykkyyden kokemus siis vaikuttaa myös haastateltavan H1 kohdalla omaan kokemukseen sisäisestä motivaatiosta. Yrityslainaperehdytykseen haastateltava H1 oli hyvin tyytyväinen, mutta kokee tarvitsevansa itse enemmän aikaa tuotteen parissa työskentelyyn saadakseen itsevarmuutta ja rutiinia työskentelyyn, jonka kautta osaaminen ja kyvykkyyden tuntemus vahvistuvat.

Toisena mielenkiintoisena tutkimuksen kohteena ovat kuvion 6 haastateltavan H3 vastaukset. Hän antoi kaikista haastateltavista matalimman kokonaisarvion perehdytykselle, vaikka arvioi

oman sisäisen motivaationsa kaikkein korkeimmaksi arvosanalla 4,5. Haastattelussa hän korosti, että kaikki mitä perehdytys sisälsi, oli hyvin esitetty ja relevanttia, mutta hän olisi kaivannut lisää tietoa kasvattaakseen omaa osaamistaan. Hän koki kirjallisen tukimateriaalin hyödylliseksi, ja koki saaneensa siitä apua. Tiedon ajantasaisuus ja riittävän tiedon jakaminen ovat seikkoja, joissa kuitenkin olisi haastateltavan mielestä vielä kehitettävää.

Haastateltava H3 perusteli antamaansa arvioita nimenomaan omalla epävarmuudellaan, eikä niinkään antanut moitteita perehdytykselle prosessina. Hän toteaa myös, että arvosana 3 kuvastaa hänelle neutraalia arviota - perehdytys ei ollut huono, mutta parannettavaakin olisi, jotta perehdytyksen päätyttyä työntekijä kokisi itsensä itsevarmemmaksi.

## 6 Kehitystyön arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle uutta tutkimustietoa, jonka avulla yritys voi kehittää omaa sisäistä perehdytysprosessiaan. Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään selkeitä kehityskohteita, ja vahvistamaan käsitystä niiden toimintamallien toimivuudesta, jotka tähänkin saakka on yrityksessä koettu toimiviksi. Tehdyn tutkimuksen tuloksena toimeksiantajayrityksen nykyisestä perehdytysprosessista löytyi kehityskohteita, joista suurimpina mainitaan aikataulutuksen haasteet, tuen lisääminen soittotyön aloittamiseen, sekä panostus vaiheen 2 perehdytykseen. Lisäksi tutkimus tuotti uusia ideoita perehdytyksen nykyisen sisällön kehittämiseen, esimerkiksi toiveen spiikkityöpajojen käyttöönotosta sekä tarpeen syvemmästä osaamisesta haastavissa asiakaskohtaamisissa.

Kehittämistyön onnistumisen arvioimista varten pyydettiin toimeksiantajalta palautetta tutkimustuloksiin ja niiden pohjalta luotuihin kehittämisehdotuksiin. Saadun palautteen pohjalta voidaan todeta, että tehty tutkimus on toimeksiantajan toimesta todettu hyödylliseksi. Sales manager kertoo, että itse kehittämistyön aikana tehdyn tutkimuksen tulokset eivät tuoneet esille täysin odottamattomia näkökulmia, mutta uuden tiedon myötä eri perehdytyksen teemojen, kuten kattavuuden merkitys vahvistui entisestään. Hän korostaa, että vaikka usein perehdytysjaksoilla nousee esiin konkreettisen tekemisen merkitys, eli itsenäinen työskentely uuden tuotteen parissa, on hyvä myös pyrkiä yksilöimään yrityslainaperehdytystä mahdollisuuksien mukaan huomioiden kaikenlaiset oppimistavat ja tyylit. (Sales manager b.)

Sales manager toteaa, että tehtyä tutkimusta ja kehittämistyötä tullaan hyödyntämään osana koulutusprosessia uutta koulutusjaksoa suunniteltaessa. Hän korostaa myös saatujen avointen kommenttien ja kehitysehdotusten arvoa, ja toteaaakin, että saatuja konkreettisia kehitysehdotuksia, kuten esimerkiksi spiikkityöpajan järjestäminen, tullaan tuomaan mahdollisuuksien mukaan käytäntöön uuden perehdytysprosessin aikana. (Sales manager b.)

Kehittämistyön onnistumista käytännön tasolla päästään arvioimaan, kun Yritys X perehdyttää uusia taloon saapuvia työntekijöitä uuden prosessin mukaisesti. Koska tälle seurantajaksolle ei uusia perehdytettäviä saapunut, ei raportissa ole konkreettista arviointia uuden mallin toimivuudesta käytännössä verrattuna edelliseen malliin. Tutkimus-, ja kehittämistyön aikana työtä on yrityksessä jatkettu normaaliin tapaan, eikä tarvetta uuden henkilöstön perehdyttämiselle ole täten ollut.

Kehittämistyön voidaan todeta olleen hedelmällinen, sillä sen lopputulos palvelee toimeksiantajan toiveita ja odotuksia. Tehdyn tutkimuksen aikana onnistuttiin havaitsemaan ne kehityskohdat, joiden vaikutus työssä suoriutumiseen ja työn mielekkyyteen on haastatteluiden perusteella merkittävä. Kehittämistyön tuloksena toimeksiantajalle pystyttiin esittämään konkreettisia kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi, ja toisaalta pystyttiin vahvistamaan, että osa nykyisen prosessin toimintatavoista palvelee onnistunutta perehdytystä jo tällaisenaan.

Tutkimustuloksia arvioidessa on kuitenkin otettava huomioon myös tutkimuksen otanta. Haastatteluihin osallistuminen oli haastateltaville täysin vapaaehtoista, ja haastatteluita saatiin kerättyä työntekijöiltä lopulta vain kolme kappaletta. Tuloksia tarkastellessa tulee huomioida, ettei kyseisen otannan mielipide välttämättä edusta koko työntekijäryhmän mielipidettä. Tuloksia ja etenkin saatuja kehitysehdotuksia voidaan kuitenkin hyödyntää suuntana uudelle perehdytysmallille. Sosialisaaion kehittymistä ja toimeksiantajan panostuksen merkitystä työsuhteen alkupäässä olisi hedelmällistä tutkia myös laajemmassa mittakaavassa, esimerkiksi huomioiden koko toimeksiantajan perehdytysprosessi pelkän yrityslainaperehdytyksen sijaan. Toimeksiantajalle voisi jatkossa olla hyödyllistä myös tehdyn kehittämistyön ohella tutkia työsuhteiden kestoa yrityksessä, ja siihen vaikuttavia sosialisaaion tekijöitä.

Tutkimuksen voidaan todeta tutkimusmenetelmien osalta olleen luotettava, sillä tutkimuksen vaiheet on perusteellisesti suunniteltu ja kuvattu, ja tutkimuksen tulokset on opinnäytetyöhön raportoitu sekä kuvioiden, että tekstin avulla. Mahdolliset tulkinnanvaraiset vastaukset tai tulokset on esitetty niiden vaatimaa varovaisuutta noudattaen. Tutkimusta tarkastellessa on otettu huomioon tutkimuksen suppea koko, ja sen vaikutuksen saadun tiedon yleistämisen mahdollisuuksiin.

Haastatteluista kerättyjen kehitysehdotusten avulla toimeksiantajalle luotiin esitys uudesta mallista yrityslainaan perehdyttämiselle. Valmista perehdytysprosessia ei yksityiskohtaisesti kuvata raporttiin, sillä se sisältää salassapitovelvollisuuden alaisia asioita. Valmista perehdytysprosessin arviota ei myöskään julkaista raportissa.

Oma osaamiseni aiheen ympäriltä vahvistui opinnäytetyöprosessin aikana, ja koen nyt selkeämmin ymmärtäväni myös omien toimintatapojeni vaikutukset työntekijöihin perehdyttäjänä toimiessani. Olen tyytyväinen siihen, kuinka tutkimus- ja kehitystyö eteni, ja koen onnistuneeni työn tavoitteen saavuttamisessa.



## Lähteet

### Painetut

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. E-kirja. Alma Talent Oy.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

### Sähköiset

Edmans, A. 2017a. The Returns to Employee Engagement Alex Edmans - Part One. Video. Viitattu 10.10.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=zhQs7vBmmFQ>

Edmans, A. 2017b. The Returns to Employee Engagement Alex Edmans - Part Two. Video. Viitattu 10.10.2022. [https://www.youtube.com/watch?v=6qs\\_h0CV1yQ](https://www.youtube.com/watch?v=6qs_h0CV1yQ)

Hakanen, J., Bakker, A. & Schaufeli, W. 2006. Burnout and engagement among teachers. Journal of School Psychology. Julkaisu nro 43. Viitattu 29.6.2022. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/246.pdf>

Huttunen, K. 2020. Mikä on liidi? Zoner. Viitattu 8.11.2022. <https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/liidi/>

Jokisaari, M., Toppinen-Manner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J., Vuori, J. Työterveyslaitos. Nuorten työntekijöiden sosialisaatio työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työympäristötutkimuksen raporttisarja no 67. Viitattu 29.6.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134848/Nuorten%20ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20sosialisaatio%20ty%C3%B6paikoilla%20Sosiaalisten%20suhteiden%2C%20hyvinvoinnin%20ja%20perehdytyksen%20merkitys.pdf?sequence=1>

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria - Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä teki-jää. Viitattu 23.8.2022. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vas-tausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Melisma, T. 2022. Mitä on hyvä muutosjohtaminen? Viitattu 24.9.2022. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>

Valtonen, S-R. Sytytä työntekijän sisäinen motivaatio. Etäjohtaminen. Viitattu 23.8.2022. <https://etajohtaminen.fi/sytyta-tyontekijan-sisainen-motivaatio/>

### Julkaisemattomat

H1. Yrityslainaperehdytyksen haastattelu. 14.6.2022. Teams- etäviestintäsovellus

H2. Yrityslainaperehdytyksen haastattelu. 9.6.2022 Teams- etäviestintäsovellus

H3. Yrityslainaperehdytyksen haastattelu. 8.6.2022. Yritys X toimitila. Helsinki.

Sales manager a. Yritys X Sales managerin haastattelu yrityslainaperehdytyksestä. 5.9.2022.  
Sähköpostihaastattelu.

Sales manager b. Yritys X Sales managerin haastattelu kehittämistyön tuloksista. 6.10.2022.  
Sähköpostihaastattelu.

## Kuviot

Kuvio 1 Perehdytysprosessi, vaihe 1 .....	7
Kuvio 2 Tutkimuksen prosessikaavio .....	9
Kuvio 3 Sosialisatioprosessiin vaikuttavat tekijät (Jokisaari, M. ym.) .....	12
Kuvio 4 Muutoskitkaa aiheuttavat tekijät (Kupias, Peltola, Pirinen 2014) .....	14
Kuvio 5 Sisäinen motivaatio .....	19
Kuvio 6 Kokonaisarvio perehdytyksestä.....	21
Kuvio 7 Vertailu henkilötasolla .....	22

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset .....	29
29	
Liite 2: Sales Managerin haastattelu yrityslainaperehdyksestä .....	30
30	
Liite 3: Sales managerin haastattelu kehittämistyön tuloksista .....	31
31	

## Liite 1: Haastattelukysymykset

### Haastattelukysymykset

#### Taustakartoitus:

1. Milloin aloitit työskentelyn Yrityksessä X?
2. Mitä kautta rekrytointi tapahtui / mitä kautta sait tietää työpaikasta?
3. Tunsitko yrityksestä työntekijöitä jo entuudestaan?
4. Missä tiimissä ja työtehtävissä työskentelet?
5. Onko ala sinulle jo ennestään tuttu? (lainanvertailupalvelut/rahoitus)
6. Oletko aikaisemmin tehnyt soittotyötä/asiakaspalvelua puhelimitse?

#### SME (small and medium enterprises) koulutus:

1. Onko sinulla aiempaa kokemusta yrittäjyydestä tai yrityslainoista?
2. Kuinka kauan ehdit työskennellä Yrityksessä X ennen SME perehdytystä?
3. Koitko saavasi riittävän määrän tietoa SME tuotteesta?
4. Koitko perehdytykseen käytetyn ajan olevan riittävä?
5. Koitko saavasi riittävän määrän tukea ensimmäisiin SME soittoihin?
6. Mitä voisimme tehdä toisin, jotta perehdytyskokemus olisi entistä parempi?

#### Kokonaisuus:

1. Saatuasi perehdytyksen SME tuotteeseen, tunnetko omaavasi riittävän tietotaidon tuotteen myymiseen? Jos et, mitä kaipaisit lisää?
2. Arvioi omaa sisäistä motivaatiotasi SME- tuotteen parissa työskentelyyn perehdytyksen saatua. Minkälaisen arvion motivaatiostasi antaisit asteikolla 1-5, jossa numero 1 kuvaa todella heikkoa motivaatiota ja 5 vahvaa sisäistä motivaatiota?
3. Arvioi perehdytystä kokonaisuutena arvosanoin 1-5. Miten arvioisit kokonaisuutta asteikolla, jossa 1 on heikoin ja 5 korkein arvosana?

Tässä voit antaa vielä kehitysehdotuksia koko perehdytysprosessiin liittyen:

## Liite 2: Sales Managerin haastattelu yrityslainaperehdytyksestä

### Sales Managerin haastattelu yrityslainaperehdytyksestä

1. Minkälaista palautetta olet kuullut työntekijöiltä yrityslainaperehdytyksestä nykyisellä mallilla? Onko jokin perehdytyksen osuus (teoria PowerPointilta esitettyinä 1h, vierikuuntelu, ensimmäiset omat soitot) erityisesti noussut esille?
2. Onko mielessäsi joitain selkeitä muutostoiveita nykyiseen malliin?
3. Uskotko työntekijöiden osaamisen olevan riittävällä tasolla heidän saatuaan nykyisen perehdytyksen?

Liite 3: Sales managerin haastattelu kehittämistyön tuloksista

**Sales Managerin haastattelu kehittämistyön tuloksista**

1. Miten organisaationne hyödyntää tehtyä opinnäytetyötä?
2. Mitä uutta ja/tai odottamatonta tuli esille opinnäytetyöprosessin aikana tai sen tuloksissa?
3. Vastasiko tehty tutkimus odotuksianne ja toiveitanne?