

Annukka Söderena

PEREHDYTTÄMINEN: CASE OY TRANS FERDINAND AB

Liiketalouden koulutusohjelma

2015

PEREHDYTTÄMINEN: CASE OY TRANS FERDINAND AB

Söderena, Annukka
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2015
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 41
Liitteitä: 4

Asiasanat: perehdyttäminen, sitouttaminen, perehdyttämismateriaali

Tämän opinnäytetyön aiheena oli laatia perehdyttämismateriaalia Oy Trans Ferdinand Ab:n uusien työntekijöiden ja perehdyttäjien avuksi. Tutkimuksen toiminnallisessa osiossa hyödynnettiin kvalitatiivista menetelmää. Tavoitteena oli tutkia mitä hyötyä onnistuneesta perehdyttämisestä on ja millaisia asioita perehdytysmateriaalin tulisi sisältää, jotta se palvelisi kyseisen kuljetusalan yrityksen tarpeita. Tutkimus suoritettiin vuoden 2015 aikana.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsitellään perehdyttämisen yleispiirteitä, hyötyjä sekä työntekijälle että organisaatiolle, perehdyttämisen suunnittelua, toteutusta ja seuranta. Lisäksi selvitettiin perehdyttämisen mahdollisesti organisaatiolle aiheuttamia ongelmia ja haasteita sekä sitä, miten niitä voitaisiin välttää.

Empiirisessä osassa haastateltiin Oy Trans Ferdinand Ab:n yrittäjiä ja kahta työntekijää teemahaastattelua käyttäen. Saatujen vastausten pohjalta yritykselle laadittiin perehdyttämismateriaaliksi perehdyttämisen runko, josta hyötyy yritys kokonaisuudessaan.

ORIENTATION: CASE OY TRANS FERDINAND AB

Söderena, Annukka

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business administration

December 2015

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 41

Appendices: 4

Keywords: orienting, committing, orientation material

The aim of this thesis was to draw up orientation material to help and support the new employees and introducers of Oy Trans Ferdinand Ab. The operation section of the study utilized qualitative method. The aim was to examine the benefits of successful orientation and what kind of things orientation material should contain, so that it would serve this transport company's needs. The study was conducted during 2015.

The theoretical part of the thesis dealt with general characteristics of introduction, and the benefits for both, the employee and the organization, orienting planning, orienting itself and the follow-up. In addition the problems and challenges that introduction process may cause to the organization were also investigated, as well as how they could be avoided.

In the empirical part Trans Ferdinand Oy Ab's entrepreneurs and two of its employees were theme interviewed. On the basis of the replies received, the company was prepared orienting material, which will benefit the entire company.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	6
2.1	Mitä perehdyttäminen tarkoittaa.....	6
2.2	Perehdyttämisen tavoitteet.....	7
2.3	Perehdyttämisen hyödyt.....	9
2.4	Organisaatioon ja työsuhteeseen tutustuminen.....	9
2.5	Työnopastus.....	10
2.5.1	Viiden askeleen menetelmä.....	12
2.6	Ajatuksia perehdyttämisen haasteista.....	13
3	PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA SEURANTA.....	15
3.1	Valmistelevat toimenpiteet.....	15
3.1.1	Rekrytointi ja työyhteisön valmistautuminen.....	16
3.1.2	Perehdytysmateriaali.....	16
3.2	Perehdyttäjän rooli.....	18
3.3	Perehdytys suunnitelma.....	18
3.4	Hiljaisen tiedon siirtäminen.....	20
3.5	Seuranta ja arviointi.....	21
3.6	Ponnistus hyppyrin laelta.....	22
4	OY TRANS FERDINAND AB.....	23
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS.....	23
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	25
6.2	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi.....	26
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	27
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	28
7.1	Työntekijöiden haastattelu.....	28
7.2	Johdon haastattelu.....	32
8	YHTEENVETO JA SUOSITUKSET.....	38
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Perehdyttämisen hyviä puolia tämän päivän työelämässä ei voitane väheksyä. Kun rekrytointiin panostetaan nykyään yhä enemmän ja enemmän, olisi perehdyttäminen otettava myös osaksi uuden työntekijän hankkimista. Vaikka perehdyttämistä pidetään useissa yrityksissä lähes itsestään selvyytenä, ei asia tarkemmin tarkasteltuna ole niin yksiselitteinen. Kaikissa organisaatioissa ei ole perehdyttämisen tueksi tarvittavaa materiaalia lainkaan vaan perehdyttäminen hoidetaan työn ohessa, osana normaalia arkea. Tällöin jää epäselväksi kenelle perehdyttäminen kuuluu ja millä aikataululla uuden työntekijän odotetaan sisäistävän työn tekemiseen tarvittavat tiedot. Tällöin jää huomioimatta se, että työntekijän tie ylimääräisestä kustannuksesta tuottavaksi voimavaraksi on huomattavan pitkä ja työntekijän kannalta mahdollisesti kivinenkin.

Perehdyttämisellä on kuitenkin suuri vaikutus työn tuottavuuteen ja laatuun sekä työturvallisuuden takaamiseen. Organisaatiotasolla perehdyttämisen voidaan katsoa vaikuttavan siten myös koko työyhteisön hyvinvoinnin ja toimivan yhteistyön kautta yrityksen tulokseen. Perehdyttäminen on sekä investointi tulevaisuuteen, että jokaisen työntekijän oikeus. Tavallisimpina syinä puutteellisen perehdyttämisen kohdalla lienee resurssipula sekä perehdyttämisen huono tai olematon suunnittelu.

Tässä opinnäytetyössä pyrin tuomaan esille hyvin suunnitellun perehdyttämisen tuomia mahdollisuuksia kohdeyrityksessä. Työn teoriaosiossa tavoitteeni on selvittää mitä perehdyttäminen pitää sisällään sekä miten perehdyttäjän ja koko yrityksen tulisi valmistautua uuden työntekijän tuloon. Toiminnallisessa osiossa laadin yritykselle toimivan perehdytysmateriaalin perehdyttämisen tueksi. Tutkimus tehdään toimeksiantona ja aiheen valintaan vaikuttivat sekä omat kokemukseni erilaisista perehdytyskäytännöistä sekä se, ettei kohdeyrityksessä ole lainkaan käytössä perehdytysmateriaalia. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista menetelmää ja teemahaastatteluja, joihin osallistuvat molemmat kohdeyrityksen yrittäjät sekä muutama yrityksen työntekijä.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Mitä perehdyttäminen tarkoittaa

Perehdyttämisellä tarkoitetaan omien työtehtävien sisäistämisen lisäksi kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä. Se, ettei henkilö ole uusi organisaatiossa ei tarkoita sitä, että perehdyttämistä ei tarvittaisi, sillä myös työtehtävien vaihtumisen yhteydessä perehdyttämisestä on huomattavaa hyötyä työntekijälle. (Östberg 2005, 90.)

Organisaatiosta pyritään perehdyttämisen avulla antamaan oikea kuva uudelle työntekijälle ja näin auttamaan työntekijää luomaan positiivisia kokemuksia koko organisaatiosta ja omista työtehtävistään (Kauhanen 2006, 145). Perehdyttäminen kattaa tulevista työtehtävistä riippuen ainakin tutustumista yritykseen, työpaikkaan ja itse työhön. Hän oppii tuntemaan tulevan työpaikkansa toiminta-ajatuksen ja liike-idean mutta myös sen toimintaperiaatteet ja toimintatavat sekä työnsä sidosryhmät kuten asiakkaat ja työtoverit. Perehdyttäminen auttaa lisäksi tulokasta hahmottamaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää silloin helpommin omat vastuunsa organisaation toiminnassa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Riitta Strömmer määrittelee teoksessaan Henkilöstöjohtaminen perehdyttämisen uuden tulokkaan tukemiseksi siihen asti, kunnes tämä on riittävän varma selvitäkseen itsenäisesti uudessa tehtävässään. Hän kuvailee perehdyttämisen olevan palvelus uudelle työntekijälle, yrityksen toiminnan laadun säilyttämiselle sekä yrityskuvalle ja sen pitäisikin koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä, ei pelkästään uusia työntekijöitä. (Strömmer 1999, 259.)

Perehdyttämisen tarkoitus on luoda pohja sille, että työntekijän on mahdollista suunnistaa organisaatiossa, kertoa sen tavoitteen ja vision ja ohjata häntä kulkemaan niitä kohden. Perehdyttäminen johdattaa siis uuden työntekijän mielikuvista toiminnan tilaan. Kehityskeskustelun lisäksi perehdyttäminen on yksi niistä johtamisen työkaluista, jossa parhaassa tapauksessa kohtaavat samanaikaisesti mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttämisen käytännöt ja syvyys eroavat työntekijöiden ja työtehtävien välillä. Esimiehen, johdon tai asiantuntijan tehtävissä, joihin valitaan kokeneita työntekijöitä ja joissa työt generoidaan osittain itse, on todellisen työnopastuksen merkitys pieni. Tällaisissa tehtävissä työntekijän oletetaan jo osaavan työnsä eri tavalla kuin palkattaessa nuoria, vastavalmistuneita työntekijöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14- 15.)

2.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Koska organisaatioiden henkilöstö uusiutuu ja vaihtuu yhtenäen, on maailmalla tälläkin hetkellä ihmisiä, jotka ovat mahdollisesti yrityksenne uusia työntekijöitä. Yritykselle on tärkeää saada uusi työntekijä tuottavaksi mahdollisimman pian, jotta hänen hankintaansa investoitu pääoma maksaisi itsensä pian takaisin. Tämä johtaa lopulta rekrytoinnista odotettavien lisätuottojen mahdollistumiseen. Siksi perehdyttämisessä onkin yrityksen kannalta itse asiassa kyse kannattavuuden ja strategian toteuttamisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13- 14.)

Perehdyttämisellä pyritään siihen, että uusi tulokas omaksuu yrityksen toimintatavat ja kulttuurin. Tavoitteena on säilyttää yrityksen yleiset käytännöt ja toiminnan selkeys. Yhteiset toimintatavat ja organisaation kulttuuri ovat muodostuneet mahdollisesti pitkänkin ajan kuluessa ja uusi työntekijä halutaan osaksi tätä organisaation perustettävää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.)

Hyvin toteutettu perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää sopeutumaan talon tapoihin ja työyhteisöön. Sen avulla uusi työntekijä oppii myös työtehtävänsä oikein nopeammin, kuin ilman perusteellista perehdyttämistä. Näin virheisiin ja niiden korjaamiseen käytettävä aika säästetään, sillä yhden ihmisen tahatonkin virhe heijastuu helposti useammankin työntekijän ajan käyttöön. Työyhteisön kannalta on hyödyllistä, ettei uudessa tehtävässä aloittanut henkilö keskeytä jatkuvasti muiden työtä. (Östberg 2005, 90.)

Yhtenä perehdyttämisen keskeisimmistä tavoitteista on keskinäinen tutustuminen ja perehdytysohjelman esittely. Keskusteltaessa on tärkeää tuoda esiin suunniteltu aika-

taulu ja se missä vaiheessa työntekijän oletetaan ottavan täyden vastuun tuloksistaan. Tulokkaan tulee olla selvillä siitä, mikä on hänen osansa yrityksen strategian ja tavoitteiden toteuttamisessa. (Östberg 2005, 91.)

Työturvallisuuslaissa työnantajalle on määrätty velvollisuus opastaa ja perehdyttää henkilöstöä. Työnantajan on annettava riittävät tiedot ja ohjeet työpaikan mahdollisista haitta- ja vaaratekijöistä ja huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen otetaan huomioon perehdytettäessä. (Hietala, Kaivanto, Valvisto 2015, 1.7.1.) Lain mukaan työnantajan on myös täydennettävä työntekijälle antamaansa opastusta tarvittaessa (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§).

Perehdyttämisvelvoitteen mukaan työntekijä on perehdytettävä riittävästi työpaikan olosuhteisiin, työhön, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettävään välineistöön ja sen oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista. Tämä velvollisuus on muistettava myös työtehtävien muuttuessa tai ennen kuin otetaan käyttöön uusia työvälineitä tai tuotantomenetelmiä. (Hietala, Kaivanto, Valvisto 2015, 1.7.1.)

Työntekijälle on lain mukaan annettava opastusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen välttämiseksi ja työlle ominaisen turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran ehkäisemiseksi. Työntekijälle on lisäksi annettava opetusta säätö-, -huolto tai muiden poikkeustilanteiden varalle. Kaikkia näitä ohjeistuksia on tarvittaessa täydennettävä. (Hietala, Kaivanto, Valvisto 2015, 1.7.1.)

Perehdyttämisen avulla pyritään myös luomaan positiivista asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan ja sitouttamaan työntekijä näin työyhteisöön (Kangas 2007, 3). Koska uudessa tehtävässä aloittaminen on ihmiselle usein merkittävä vaihe elämää, on yrityksen sen johtajistoa myöten yritettävä tehdä siitä mahdollisimman mielekäs (Hietala, Kaivanto, Valvisto 2015, 1.7).

2.3 Perehdyttämisen hyödyt

Hyvin järjestetty perehdyttäminen luo vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Tulokas saa näin monenlaisia tietoja ja taitoja, joita hän tarvitsee työskenneläkseen itsenäisesti. Mitä nopeammin uusi tulokas sisäistää hänelle kaavailtujen tehtävien sisällön ja oman asemansa osana yritystä, sitä nopeammin hänestä on hyötyä yritykselle sen voimavarana. (Kangas 2007, 4.)

Työtapaturmat ja työturvallisuusriskit vähenevät kun työpaikan riskitekijät ovat selvillä ja työpaikan säännöt on käyty läpi yhdessä uuden henkilön kanssa. Ensivaikutelman luominen vaikuttaa myös henkilön sitoutumiseen, sillä myönteinen ensivaikutelma syntyy alitajuisesti ensimmäisten päivien kuluessa kun työntekijä toivotetaan ystävällisesti tervetulleeksi ja häntä opastetaan riittävästi. Yhtenä merkittävimmistä tekijöistä poissaolojen kohdalla pidetään nimenomaan motivaatiota. (Kangas 2007, 5.)

Tässä sitoutumiselle tarvittavan pohjan rakentaminen alkaa perehdyttämisestä. Ilman tätä pohjaa vaikeiden aikojen yli pääseminen on vaikeaa, varsinkin jos yrityksen vetovoima on muuten vähissä ja muut yritykset kasvattavat ehkä samaan aikaan vetovoimaansa työmarkkinoilla. Koska rekrytointi on kallis prosessi, kannattaa sitouttamiseen panostaa. (Hietala, Kaivanto, Valvisto 2015, 1.7.1.) Työnantajamarkkinoille hyvin hoidettu perehdyttäminen tuo samalla mukavan lisän hyvän ja reilun työnantajan maineen muodossa (Kupias & Peltola 2009, 21).

2.4 Organisaatioon ja työsuhteeseen tutustuminen

Yksi perehdyttämisen tärkeimmistä tavoitteista on sosiaalistaminen eli työyhteisön tapojen ja ammattiroolin opettaminen, koska työyhteisön tavat refleктоivat organisaation kulttuuria ja sellaisia perusoletuksia, joita yrityksen työntekijöillä on itsestään ja ympäristöstään. Tulokkaalle opetetaan, mitä organisaatiossa arvostetaan ja mitä ei hyväksytä. Tulokas hyväksytään yhteisön jäseneksi kun hän on sisäistänyt työyhteis-

sön arvoja riittävästi. Onnistunut sosiaalistaminen varmistaa yhteisen toimintakyvyn mahdollisimman nopeasti ja sulavasti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124.)

Tutustuminen organisaatioon alkaa jo työnhakuvaiheessa tai jopa jo ennen sitä. Tuleva työntekijä voi muodostaa mielikuvan yrityksestä esimerkiksi asiakkaana, yhteistyökumppanina tai kuluttajana. Työnhakuprosessin edistyessä rekrytointiprosessi antaa ensimmäiset kontaktit tulevaan työnantajaan. Hakija tulkitsee kuulemiaan asioita omien odotustensa mukaisesti ja liittyy uuteen työpaikkaan toiveita. On tärkeää antaa työnhakijalle mahdollisimman realistinen ennakkokäsitys työstä jo haastattelutilanteessa ja annettu informaatio voidaan tarvittaessa liittää vaihtolopimukseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 126- 127.)

Yrityksen pyrkimyksenä on saada uusi työntekijä sopeutumaan hänelle tarjottuun rooliin ja tulokkaan pyrkimyksenä on luoda uusi rooli itselleen sopivaksi. Ihminen on sosiaalinen ja hän tähtää organisaatiossa yhdeksi ryhmän jäsenistä. Sosiaalistumisen merkitys tulokkaan kannalta on siinä, että omaksuessaan yhteisön tavat ja ammattiroolinsa, hän kykenee myös toimimaan yhteisössä tehokkaammin ja käyttämään sitä kautta hyödyksi yhteisön voimavaroja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 128- 129.)

2.5 Työnopastus

Ensimmäiseen työpäivään oudossa ympäristössä sisältyy erilaisia odotuksia ja uteliaisuutta, mutta ehkä myös pelkoa ja jännitystä. Tulokas harvemmin odottaa perehdyttämiseltä mitään erityistä sillä oman roolin, yrityksen tuotteiden, työvälineiden ja keskeisten ihmisten tunteminen lienee monelle tärkeintä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.)

Suunnitelmallisen ja hyvin hoidetun työnopastuksen seurauksena tulokkaan on mahdollista oppia työtehtävät ilman turhia viivytyksiä ja oikein kerralla. Työnopastuksessa opastetaan tulokkaalle varsinainen työ, koneiden ja laitteiden, työvälineiden ja aineiden oikeat käyttötavat sekä työturvallisuuteen liittyvät määräykset. Oikeiden työmenetelmien ja työtapojen opettamisen lisäksi samalla on hyvä käydä perusteelli-

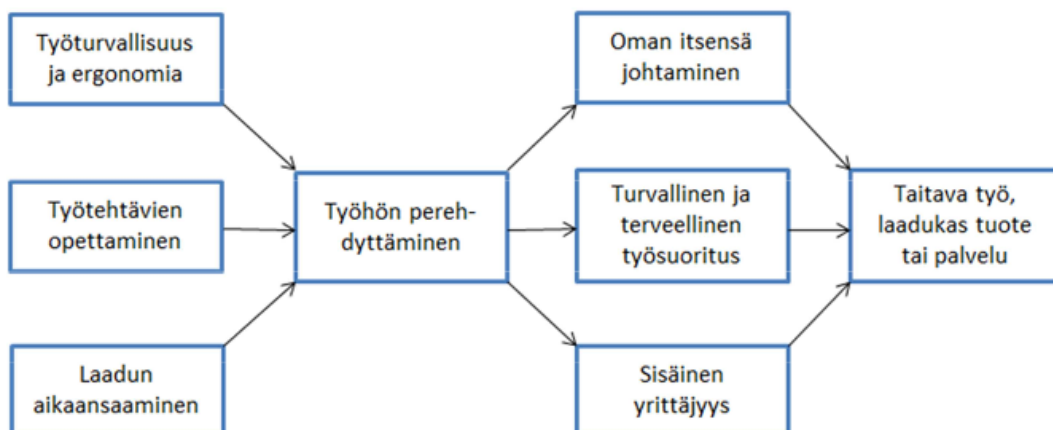
sesti läpi henkilökohtaisten suojavälineiden ja suojavaatetuksen käyttö, huolto ja säilytys. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

Työnopastuksessa on tärkeää, että oppija on alusta asti mukana aktiivisena osapuole-
na, jolloin hänen aiemmat kokemuksensa muodostavat pohjan uuden oppimiselle.
Tarvittaessa tietoja on kerrattava ja täydennettävä sen lisäksi, että poikkeavia asioita
ja käytäntöjä korostetaan. Työnopastus on parhaimmillaan eri kohteissa käymistä,
ihmisten tapaamista ja heidän kanssaan keskustelemista sekä töiden ja tehtävien
näyttämistä ja kokeilemistä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

Työsuojeluasiat kuuluvat olennaisena osana työnopastukseen, sillä työssä tai työym-
päristössä havaituista mahdollisista vaaroista ja vaaratilanteista on annettava erityistä
opastusta. Opastuksessa on kiinnitettävä huomiota vaarojen tunnistamiseen ja menet-
telytapoihin vaaratilanteiden ehkäisemiseksi. Työnopastajan on sekä hallittava opet-
tamansa asiat hyvin että oltava selvillä oman alansa työsuojeluun liittyvästä lainsää-
dännöstä ja valtioneuvoston työntekijöiden ohjaukseen liittyvistä asetuksista. (Pentti-
nen & Mäntynen 2009, 5.)

Rasitusvammojen ehkäisemiseksi työnopastuksessa on kiinnitettävä huomiota er-
gonomisesti korrekteihin työmenetelmiin, -liikkeisiin ja -asentoihin. Myös aiheetto-
masta henkisestä kuormituksesta ja työpaikan pelisäännöistä keskustelu on sisällytet-
tävä työnopastukseen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 5.)

Juhani Kauhanen kuvaa työhön perehdyttämistä Lepistön vuonna 1998 piirtämällä
kuviolla, joka muodostaa laadukkaan suoriutumisen kokonaisuuden.



Kuvio 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2006, 146).

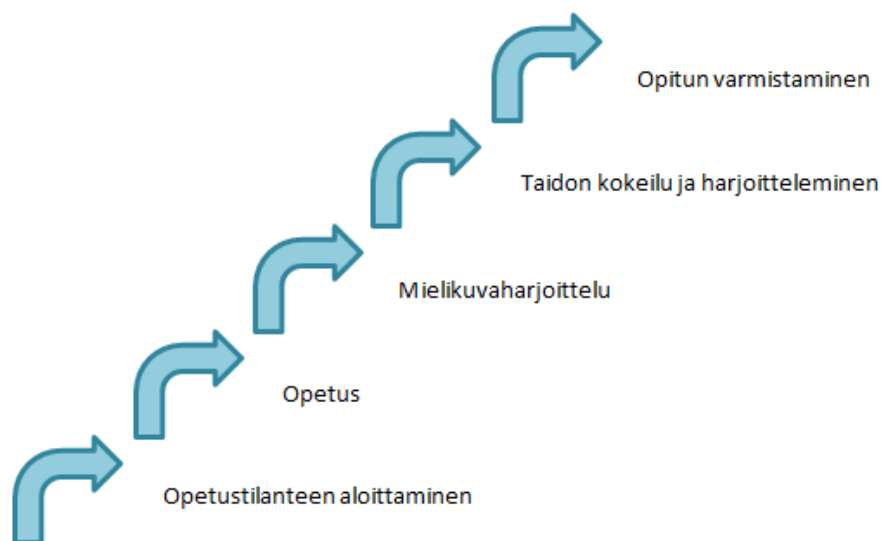
2.5.1 Viiden askeleen menetelmä

Esimiehen velvollisuus on kertoa, miten uuden työntekijän työtehtävä tukee koko yrityksen menestymistä ja millaisia tuloksia yksittäisen työntekijän on saatava aikaan. Usein tehtävä on selkeä, etukäteen määritelty ja muu työyhteisö on siitä selvillä. Toisinaan tehtävä muotoutuu kuitenkin vasta perehtymisen myötä, tulokkaan osaamisen ja kokemuksen perusteella. (Kupias & Peltola 2009, 69- 70.)

Viiden askeleen menetelmä on eräs tunnetuimmista työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen menetelmistä. Siinä lähdetään arvioimalla tietojen ja taitojen lähtötasoa ennen varsinaisen opettamisen aloitusta, jonka jälkeen kuvaillaan tehtäväkokonaisuus, asetetaan tavoite ja välitavoite. Aloitusvaiheessa oppimaan kannustaminen on tärkeää. Opetusvaiheessa on hyvä pyytää ensin oppijaa analysoimaan tehtävää. On tärkeää ymmärtää tekemisen tarkoitus ja se mikä merkitys sillä on suurempaan kokonaisuuteen. Työpaikan toimintasäännöt on hyvä tuoda esille tässä vaiheessa. (Ahola 2014.)

Mielikuvaharjoittelun alussa kannattaa pyytää oppijaa selostamaan työ. Samalla voi seurata miten oppija prosessoi tehtävää. Perehdyttäjän kerrottua pelkistetyt säännöt voi oppijaa pyytää toistamaan ne ajatuksissaan. Perehdyttäjä voi antaa palautetta kun oppija on ensin kokeillut ja arvioinut tekemistään. Oppija voi tämän jälkeen kokeilla uudelleen, jonka jälkeen perehdyttäjä arvioi taitotason. Opiteen varmistamiseksi oppijan on annettava työskennellä ja arvioida tekemistään ensin yksin. Perehdyttäjän on lopuksi annettava palautetta ja päätettävä opetus. (Ahola 2014.)

Ohessa kuvaan viiden askeleen menetelmää piirtämälläni kuviolla, joka on muokattu monista erilailla piirretyistä kuvioista. Menetelmä on kuin portaikko, jossa oppija etenee rappunen kerrallaan kohti osaamisen porrasta. Tässä oppijaa seurataan läpi oppimisprosessin tarjoten tukea, mutta kannustamalla samaan aikaan itsenäiseen ajatteluun välitavoitteiden, analysoinnin ja palautteen kautta.



Kuvio 3. Viiden askeleen menetelmä. Itse tehty 2015.

2.6 Ajatuksia perehdyttämisen haasteista

Helsingin sanomien artikkelissa Joskus rekrytointi epäonnistuu, Timo Vuorio mainitsee, ettei rekrytointi ole välttämättä mennyt pieleen, vaikka hommat eivät alkaisi sujua toivotulla tavalla. Kyse on todennäköisesti siitä, että perehdyttäminen on jäänyt huonoille kantimille. Tällöin työntekijä ei ehkä pääse työhön ja työyhteisöön sisään sillä tavalla kuin pitäisi, jolloin motivaatio ei säily. (Mustaranta 2014, talouselämä.)

Koska tulokas on usein alkuvaiheessa hieman irrallaan ympäristöstään, eikä pysty hahmottamaan työtään ja ympäristöään täysin, ei hän välttämättä lähesty esimiestään ja työyhteisön jäseniä aktiivisesti kysymyksin. Tulokkaan ja organisaation välisen luottamuksen rakentumisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa osataan vastata tulokkaan tietotarpeisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 130.)

On huomioitava, että uusi työntekijä voidaan arjen oravanpyörässä kokea jopa kilpailijana. Jotta perehdyttämisen hyödyt ymmärretään, on työyhteisön jäsenille osoitettava sen hyödyt. Miksi on tärkeää jakaa tulokkaalle tietoa? Miksi perehdyttämiseen kannattaa uhrata aikaa? Väärä ajoitus voi myös koitua kohtalokkaaksi, sillä silloin perehdyttämistä ei ehkä voida toteuttaa kunnolla. Kannattaa siis miettiä, onko pereh-

dyttämislle aikaa juuri kiireisimpään sesonkiaikaan, joka tarjoaisi toki oivallisen tilaisuuden oppia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Useat epäselvyydet organisaatioissa johtuvat pääasiassa vastuun määrittelyn ja viestinnän puutteesta. Mikäli perehdyttämisen vastuunjako ei ole selvillä, eteen tulee helposti tilanne, jossa monet työntekijät organisaatiossa olettavat jonkun toisen huolehtivan perehdyttämisestä. Tästä seuraa tilanne, jossa tulokas saa irrallista ja pirstaloitunutta tietoa, josta on vaikea muodostaa kokonaiskuvaa. Yksittäisellä perehdyttäjällä saattaa ilmetä sama pulma, mikäli asioista puhutaan irrallisina ja tulokasta kuormitetaan ylen määrin yksityiskohtaisilla tiedoilla, jotka eivät rakennu ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Huolimatta rekrytoinnin onnistumisesta ja hyvästä perehdyttämisestä, tulee toisinaan myös eteen tilanteita, jossa työ ei suju. Johdon tehtävä on tällöin selvittää, mistä ongelmat johtuvat. Aina uusi työntekijä ja johto eivät esimerkiksi näe työn sisältöä ja tavoitteita yhdenmukaisesti. Kuten kaikissa muissakin ongelmatilanteissa, korostuu tällaisessakin tilanteessa keskinäinen luottamus ja kommunikointi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Konfliktitilanteissa ongelmien ei pidä antaa mennä liian pitkälle, vaan molemmilla osapuolilla on oltava oikeus rehelliseen ja suoraan näkemykseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Toisen osapuolen kuunteleminen on osa hyvää johtamista ja lopullisia päätöksiä tulisi tehdä vasta, kun tulokkaalle on annettu todellinen mahdollisuus kohentaa suoritustaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 244.)

Ammattitaidon puute on aina mahdollista mutta useimmiten kyse on kuitenkin epäonnistumisesta uuden työntekijän ja organisaation välisten odotusten yhteensovittamisessa. Tällainen ongelma voi olla esimerkiksi siinä, etteivät uuden tulokkaan tavat sovi alkuunkaan organisaation nykyiseen kulttuuriin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Uuden työntekijän valmiudet on otettava huomioon perehdytyksestä suunniteltaessa. Tämä tarkoittaa yksityiskohtaista osaamisen kartoittamista, jonka pohjalta laaditaan perehdytysuunnitelma. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

3 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA SEURANTA

3.1 Valmistelevat toimenpiteet

Esimiestyön perustuessa pitkälti organisaation antamaan auktoriteettiin ja valtuutukseen, on esimiehen kuitenkin osattava käyttää myös persoonallista auktoriteettiaan (Järvinen 2006, 11). Hänen on ymmärrettävä työnsä merkitys ja käytettävä siihen liittyvää valtaa työyhteisön parhaaksi. Esimiehen on tarvittaessa kyettävä tekemään selkeitä ratkaisuja ja päätöksiä, unohtamatta halua kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä mielipiteitä. (Järvinen 2008, 13.)

Esimiehen vastuulla perehdyttämisessä ovat esimerkiksi perehdytysohjelman suunnittelu, työtilojen ja työvälineiden järjestäminen, tehtävien jako perehdytykseen osallistuville, uuden työntekijän vastaanottaminen, keskustelu tulokkaan kanssa, työkaavereiden esittely, yritysesittely, varsinainen työnopastus, selvitys työsuojelusta ja selvitys henkilöistä, joiden puoleen voi kääntyä sekä perehdytyksen seuraaminen. Esimies on vastuussa siitä, että perehdyttämisprosessi on olemassa ja siihen on käytävissä oleelliset resurssit. (Hyppänen 2013, 217- 218.)

Tärkeimpiä ennakkoon hoidettavia asioita ovat mahdollisen työpisteen organisoiminen sekä tarvittavien työvälineiden, kuten tietokoneen, tietokoneyhteyksien, salasa-
nojen ja puhelimen tilaaminen. Myös työvaatteiden ja käyntikorttien tilaaminen on syytä tehdä etukäteen. Näiden lisäksi esimies voi aloittaa perehdyttäminen laatimalla uudelle työntekijälle perehdytysohjelman ja antamalla työsopimuksen tekemisen yhteydessä tulokkaalle materiaalia organisaatioon tutustumista varten. (Hyppänen 2013, 218.)

Perehdyttämisen tärkeimpiä tavoitteita ensimmäisen päivän kohdalla on saada uusi tulokas kokemaan itsensä arvokkaaksi osaksi organisaatiota, eikä jälleen vain yhdeksi uudeksi työntekijäksi. Tämän voi mahdollistaa hyvin yksinkertaisella huomionosoituksella, kuten viemällä kukkia tulokkaan huoneeseen tai järjestämällä tervetuloa taloon – vartin, johon osallistuvat kaikki työntekijät. (Arthur 2006, 289.)

3.1.1 Rekrytointi ja työyhteisön valmistautuminen

Matka organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja kulttuuriin alkaa jo rekrytointiprosessin aikana. Tulokas tulee organisaatioon kaikki työhönottoon liittyvät tapahtumat ja tunteet muistissaan. Lisänä on organisaatiosta hankittuja tietoja ja karttuneita mielikuvia. (Kupias & Peltola 2009, 64- 65.)

Uuden henkilön työhönotto eli rekrytointi on sekä vaativa että kallis toimenpide. On arvioitu, että yhden henkilön rekrytointikustannukset olisivat jopa useita kymmeniä tuhansia sisältäen sekä ulkoisia että sisäisiä kustannuksia. Rekrytoinnissa onnistumisen edellytyksenä on rekrytoinnin ja sen jälkeisen perehdyttämisen hoitaminen huolella ja ammattitaidolla. Menestyksellisen rekrytoinnin lopputuloksena tehtävään on palkattu henkilö, joka sekä viihtyy työssään että kehittyy siinä organisaation tarpeiden mukaisesti. (Hyppänen 2013, 197.)

Kuten rekrytointi, myös perehdyttäminen koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Toimen tarpeellisuuden arviointi, rekrytointiluvan varmistaminen, toimenkuvan määrittäminen, henkilö- ja osaamisprofiilin määrittäminen, rekrytointikanavien ja tapojen valinta sekä rekrytointiprosessin aikataulun suunnittelu ovat niitä asioita, jotka kuuluvat oleellisesti rekrytoinnin suunnitteluun. (Hyppänen 2013, 199.)

Työyhteisö elää omaa elämäänsä, jota tulokas tulee sekoittamaan hieman. Häiriö voi olla myönteinen tai kielteinen ja uutena tulokkaana sen havaitsee pian. Työskentely- ja oppimisilmapiirin ollessa positiivinen, tulokas motivoituu tehokkaaksi oppijaksi itsekin. (Kupias & Peltola 2009, 68- 69.)

3.1.2 Perehdytysmateriaali

Laadukas perehdytysohjelma perustuu toimivaan perusrunkoon eli prosessiin. Tämän prosessin ydin on yrityksessä kaikille sama, joka takaa, että kaikki perusasiat käydään perehdytyksen aikana läpi. Hyvän perehdytysohjelman toinen kerros ottaa huomioon lisäksi perehdytettävän taustan ja osaamisen. Onnistunut perehdyttämis-

prosessi pitää sisällään myös vuorovaikutteisuutta, jonka pohjalta prosessia voidaan edelleen kehittää. (Hietala, Kaivanto, Valvisto 2015, 1.7.2.)

Monissa yrityksissä ja organisaatioissa laaditaan perehdytysmateriaali, jonka uusi työntekijä saa työsuhteen alkaessa. Tämän materiaalin tekemiseen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä se on usein uuden työntekijän ensimmäisiä kontakteja organisaatioon. Materiaalin tulisi olla helppolukuinen ja mahdollisimman tiivis tietopaketti. Tarkoitus ei ole listata kaikkia organisaation sääntöjä ja muistuttaa kontrollista vaan keskittyä positiivisiin aihealueisiin, kuten arvot, asiakkaat ja yhteistyö. Perehdytysmateriaalin tulisikin kuvastaa sitä ilmapiiriä, jota organisaatiossa arvostetaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211.)

Organisatorisen perehdytyksen aikana on tärkeää käydä läpi myös työntekijöille laadittu kirjallinen yleisohjeistus, jota voidaan kutsua vaikka työntekijän käsikirjaksi. Tämän lehtisen tulisi sisältää aiheita, joita yleensä käsitellään perehdyttämisen aikana. Vaikka kaikki aiheet tulisi laatia siten, että ne ovat itsestään selviä, on silti suositeltavaa kannustaa työntekijöitä kysymään ja pyytämään selvennystä tarvittaessa. Oikeudellisten seuraamusten välttämiseksi on hyvä varmistaa, että työntekijä ymmärtää käsikirjan sisällön. (Arthur 2006, 299- 300.)

Perehdytysmateriaalina kannattaa käyttää jo olemassa olevaa materiaalia, kuten henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaaleja ja pitää samalla pelkästään perehdyttämistä varten suunniteltu tietomateriaali vähäisenä. Tärkeintä on kuitenkin, että tulokas tutustuu niihin materiaaleihin, joista on juuri hänelle hyötyä omassa työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Intranetiä voidaan pitää erinomaisena perehdytysmateriaalina, kuitenkin niin, että tulokasta opastetaan sen käyttöön, sillä sivut on harvoin suunniteltu nimenomaan perehdyttämistä ajatellen. Erityisesti yrityksen arvot, menestys, tulosseuranta sekä ajankohtaiset tapahtumat ovat asioita, joista tulokas on kiinnostunut. Intranetin ei kuitenkaan tule syrjäyttää muuta perehdyttämistä vaan toimia luonnollisena osana sitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 207.)

3.2 Perehdyttäjän rooli

Esimies on aina vastuussa uuden tulokkaan perehdyttämisen järjestämisestä ja organisoimisesta. Perehdyttäjän tehtävä on tukea ja auttaa tulokasta työympäristössä, siksi perehdyttäjän nimeäminen on tärkeää. Vain harvoin koko työyhteisön on mahdollista osallistua perehdyttämiseen ilman, että kaikkien omat työt kärsivät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Perehdyttäminen on johtamista, se on ainutlaatuinen tilaisuus kohdistaa tulokkaan työskentelyä kohti yrityksen tavoitteita. Uusi työntekijä on huomattavasti vastaanottavaisempi, kuin jo vuosia yrityksen palveluksessa työskennellyt työntekijä. Siksi esimiehen kannattaa varata omaa aikaansa perehdyttämiseen ja ajatella sitä panostuksena tulevaisuudelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188- 189.)

Halu toisen henkilön auttamiseen ja opastamiseen on yksi hyvän perehdyttäjän tärkeimmistä ominaisuuksista, hänen on hyvä kyetä luomaan prosessista ensin kokonaiskuvan ja jakamaan sen sitten pienempiin osioihin lähempää tarkastelua varten. Työnopastuksessa on tärkeää, että opastaja tuntee opetuksen kohteena olevan tehtävän tarpeeksi hyvin mutta hänen ei kuitenkaan tarvitse olla asiantuntija joka työn kohdalla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Kokenut, työstään pitävä työntekijä, on usein hyvä valinta perehdyttäjäksi. On hyvä ottaa huomioon myös perehdyttäjän suhde ja tehtävä suhteessa uuteen työntekijään. Perehdyttämisen luomaa painetta tasaa perehdytysvastuun jakaminen useammalle perehdyttämisestä kiinnostuneelle, sillä ennen kaikkea perehdyttäminen vaatii perehdyttämisen tärkeyden ymmärtämistä, aikaa ja motivaatiota. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197- 198.)

3.3 Perehdytysuunnitelma

Perehdyttämisen tueksi on hyvä laatia joustava perehdyttämissuunnitelma, joka jättevöittää perehdyttämistä. Etukäteen tehty suunnitelma toimii runkona, aikatauluna ja auttaa siten myös työnjaossa. Alussa on tärkeää käydä suunnitelma läpi perehdytettä-

vän kanssa ja muokata sitä juuri hänen tiedoille ja taidoille sopivaksi. Täysin samanlainen materiaali sopii harvoin kaikille uusille työntekijöille, koska jokaisella on erilaisen taustansa vuoksi erilaisia tarpeita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)

Ensimmäinen perehdyttämispäivä on oikea hetki käydä läpi perehdyttämissuunnitelma. Uuden työntekijän vastaanottaminen ja molemminpuolinen tutustuminen keskustelun lomassa sopii pohjaksi perehdytysuunnitelman läpi käymiseen. (Östberg 2005, 90.) Perehdyttäminen aloitetaan tutustumisella, jonka jälkeen voidaan luontevasti siirtyä varsinaiseen työhön perehdyttämiseen (Hyppänen 2013, 218).

Hyvin laadittu perehdytysuunnitelma esittelee ensin aiheiden yleiskuvan ja syventyy sen jälkeen pienempiin asioihin ja yksityiskohtiin. Tulokkaan on helpompi omaksua opittavat asiat kun tieto on jaettu sopiviin annoksiin. Tällä tavalla opitut taidot muuttuvat osaamiseksi ja työntekijän on mahdollista alkaa soveltamaan niitä käytännössä, jolloin myös organisaatio hyötyy hänen työpanoksestaan. (Hyppänen 2013, 219-220.)

Perehdytyksen tulisi sisältää seuraavat työsuhdeasiat;

- työ, työyksikkö ja organisaatio
- työajat ja aikataulut
- palkkausperusteet, palkanmaksupäivä, palkanmaksuun liittyvät rutiinit
- poissaolosäännökset ja muut pelisäännöt
- ruokailu
- tauko- ja sosiaalitilat
- työterveyshuolto
- työsuhde- ja henkilöstöedut
- virkistyspalvelut
- mahdollinen luottamusmiesjärjestelmä

(Hyppänen 2013, 219.)

Monet työnantajat eivät ymmärrä hyvin valmistellun ja toteutetun perehdyttämissuunnitelman tuomia molemmin puolisia hyötyjä. Perehdytysuunnitelma näyttää suunnan tulevalle työnantajan ja työntekijän väliselle suhteelle. Järkevät työnantajat näkevät perehdyttämisen keinona välittää kiinnostuksensa työntekijöiden hyvinvoin-

nista ja kehityksestä. Vastineeksi uudet työntekijät ovat motivoituneita antamaan yritykselle panoksensa. (Arthur 2006, 291.)

Keskustelun lisäksi perehdytysmateriaali kannattaa antaa kirjallisena esimerkiksi Tervetuloa taloon -kansion muodossa, jolloin epäselviä asioita voi tarvittaessa tarkistaa kansiosta. Perehdyttämisessä ja sen suunnittelussa voidaan hyödyntää myös organisaation muita työntekijöitä, heitä kutsutaan yleensä kummeiksi tai tutoreiksi. (Hyppänen 2013, 219- 220.)

3.4 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Hiljainen tieto on kokemusten ja perehtymisen kautta opittua tiedostamatonta osaamista ja taitoa, joita ei ole helppoa kuvailla sanoin. Se on lisäksi luonteeltaan tunnepitoista, joka tekee siitä vaikean eritellä ja dokumentoida. (Kesti 2005, 51.) Teoksessa Hiljaiset signaalit- Avain organisaation kehittämiseen Marko Kesti kuvailee hiljaisia signaaleja näin; "Hiljaiset signaalit ovat hiljaisesta tiedosta kumpuavia toimintaa ohjaavia tuntemuksia ja mielipiteitä, joiden avulla kehittämistä voidaan kohdentaa ratkaisukeskeisesti." (Kesti 2005, 9.)

Kun ajatellaan jokaisen työntekijän tuntevan oman työnsä parhaiten, kehittyä tälle henkilölle myös arvokasta tietoa siitä, miten toimintaa voidaan kehittää. Inhimillisten tekijöiden ollessa mukana kuvioissa, ei tiedon esiin tuominen kuitenkaan aina ole helppoa. Kaikki eivät uskalla kertoa epäilyksistään tai tuntemuksistaan, sillä silloin olemme ulkona omalta mukavuusalueeltamme. Koska perusteleminen on vaikeaa tai mahdotonta, on turvallisempi olla hiljaa, vaikka asia olisi kuinka tärkeä. Tämä hiljaiseksi tiedoksi kutsuttu tieto on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää saada esille, etenkin mikäli samankaltaisia ajatuksia on useammallakin henkilöllä. (Kesti 2005, 9.)

Organisaation kehittämisessä on kyse valittujen inhimillisten menestystekijöiden systemaattisesta kehittämisestä. Hiljaisia signaaleja mitattaessa on tärkeää, että otos on mahdollisimman laaja ja jokaisen mielipidettä arvostetaan. Organisaation aineetonta pääomaa, hiljaista tietoa voidaan myös jalostaa konkreettisiksi toimenpiteiksi, jolloin johto määrittelee tavoiteltavat asiat, kerätään palautteita ja mielipiteitä, esitetään rat-

kaisuja, ideoidaan yhdessä ja lopuksi johto sopii toimenpiteille aikataulun ja vastuuhenkilöt. (Kesti 2005, 99- 101.)

3.5 Seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seuranta ja arviointi mahdollistavat sekä tulokkaan tilanteen että käytössä olevan perehdyttämijärjestelmän arvioinnin. Oppimistuloksia on hyvä arvioida yhdessä, jotta niitä voitaisiin myöhemmin hyödyntää tulevien kehittymistavoitteiden hahmottelemisessa. Tasokkaan keskustelun tavoitteena on tarkastella tulokkaan omia kokemuksia. Perehdyttämistoimenpiteitä arvioitaessa käsitellään sekä organisaation vastuuhenkilöiden että tulokkaan toimia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Samassa yhteydessä on oiva tilaisuus kerätä yhteenvetotietoa perehdyttämisen toivuudesta. Seurannan ollessa yksinkertaista ja luottamuksellista saadaan tietoa, jonka avulla voidaan arvioida perehdyttämisen toteutumista ja siitä saatava hyötyä pelkäämään yksinkertaisella kyselylomakkeella. Perehdyttämisen onnistumista on tärkeää mitata sekä tulokkaan kokemusten perusteella että organisaation tavoitteiden kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

On muistettava, että vaikei perehdyttämisen prosessi aina sisällä pelkäämään mielihyvää tuottavia vaiheita, ovat ne silti perusteltuja tulokkaan oppimisen tai organisaation kantilta perusteltuja. Ainoastaan mielihyvän tuottamisella ei kuitenkaan saavuteta aina yksilön oppimisen ja organisaation kehityskyvylle luotuja tavoitteita. Positiivisten tunteiden ja sitoutumisen luomiseksi riittävän mielihyvän tuottaminen on kuitenkin oleellista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

Haastattelut ja lomakekyselyt ovat hyvä keino seurata perehdyttämisen onnistumista. Perehdyttämisen kehittämisessä myös lähtöhaastattelujen perusteella saadaan arvokasta tietoa, sillä perehdyttämisen kehittäminen ja johtamisen kehittäminen ovat kytöksissä toisiinsa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

3.6 Ponnistus hyppyrin laelta

E-kirjassa esimiehen työoikeus kuvataan perehdyttämistä seuraavasti: ”Perehdyttäminen on kuin ponnistus hyppyrin laelta: mitä paremmin se onnistuu, sitä pitemmälle hyppy kantaa.” Tämä vaatii sen, että varusteet ovat kunnossa ja ilmasto on suorittamisen kannalta suosiollinen. Ilman ammattimaisen valmentajan lähtömerkkiä hypyn onnistuminen on kuitenkin sattumaa. Suoriutuakseen maksimaalisesti urheilija tarvitsee lisäksi motivaatiota ja keskittymiskykyä juuri kriittisiin hetkiin. (Hietala, Kaivanto, Valvisto 2015, 1.7.)

Useissa yrityksissä liiketoiminnan menestyminen vaatii osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden löytämistä ja sitouttamista. Sitouttamisen alkutaipaleella perehdyttäminen muodostaa tärkeän avaimen tämän psykologisen suhteen muodostumiselle. (Viitala 2007, 89.) Koska rekrytoiminen on kallista, ei sitouttamista kannata jättää puolitiehen. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut ja valmis antamaan oman panoksensa yrityksen menestymisen eteen tulevaisuudessakin. (Arthur 2006, 291.)

Jokainen tietää, että uuden työn aloittaminen hermostuttaa. Ennekuin työntekijä on tutustunut ympäristöönsä, työn tekemisen yksityiskohtiin, saanut rutiinia tyypillisistä työpäivistä, ymmärtää yrityksen ja eri osastojen odotukset, on todennäköisesti vaikeaa keskittyä yksittäiseen työsuoritukseen. Useimmissa yrityksissä tämä tiedostetaan ja tarjotaan jonkinlaista perehdytystä. (Arthur 2006, 289.)

Yksi perehdyttämisen tärkeimmistä tavoitteista onkin lyhentää aikaa, jonka jälkeen tulokkaan työpanos muuttuu hedelmälliseksi. Yrityksen asiakastyytyväisyys saadaan taattua, kun uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus omaksua laatustandardit ilman turhia mutkia. (Hietala, Kaivanto, Valvisto 2015, 1.7.1.)

Kun perehdytysohjelman sisältö ja muoto on tarkoin suunniteltu juuri kyseisen tulokkaan tarpeisiin, jää hänelle huomattavasti mielekkäämpi kuva ensimmäisistä hetkistään uudessa työpaikassa, kuin vain osoittamalla työhuone. Uusi työntekijä saadaan siis tuntemaan olonsa tervetulleeksi varsin pienellä vaivalla. Tämä kannattaa jatkoa ajatellen ja se on lisäksi yrityksen myyntivaltti kilpailtaessa hyvistä työntekijöistä. (Arthur 2006, 292- 293.)

4 OY TRANS FERDINAND AB



Vuonna 2007 perustettu Oy Trans Ferdinand Ab on yksilöllisiä kuljetuspalveluja pääosin pääkaupunkiseudulla tarjoava yritys, jonka toiminta perustuu kokeneeseen ja ammattitaitoiseen henkilöstöön. Vuosina 2011 – 2013 yritys on tuplannut sekä henkilökuntansa että kalustonsa nykyiseen 19 työntekijään ja 19 ajoneuvoon. Kalustona yrityksellä on käytössään 17 pakettiauton lisäksi kaksi kuorma-autoa. (Trans Ferdinandin www-sivut 2015.)

Yrityksen toimenkuvaan kuuluvat mm. kappaletavarajakelut, pikakuljetukset, lähetitajot, sopimusajot sekä tapahtuma- / messuajot. Heillä toimitusvarmuus, pitävät aikataulut ja nykyaikainen kalusto takaavat tehokkaan palvelukokonaisuuden. Yrityksen on tarkoitus kehittää toimintaansa rauhallisesti mutta päättäväisesti kohti suurempaa kokonaisuutta. (Trans Ferdinandin www-sivut 2015.) Yritysesittelyyn sopivaa aineistoa oli saatavilla hyvin vähän.

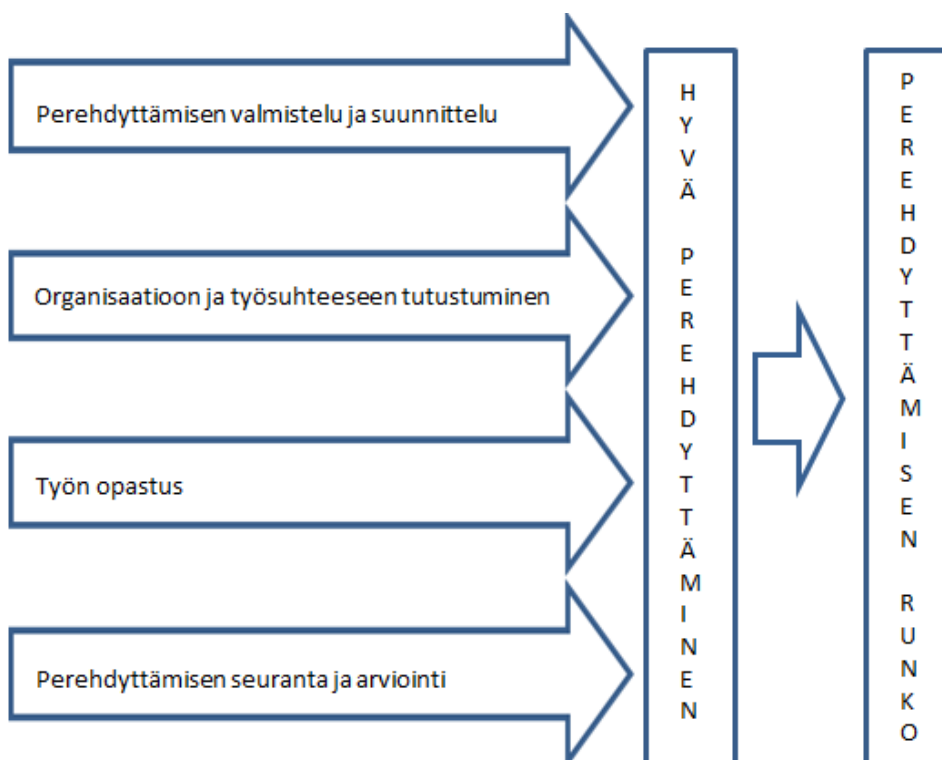
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella perehdyttämistä prosessina ja laatia teoreettisen ja empiirisen osion perusteella kohdeorganisaatiolle perusrunko perehdyttämistä varten.

Tutkimusongelmana on pohtia, mistä perehdyttäminen prosessina koostuu. Osaongelmia ovat

1. Mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet, hyödyt ja haasteet?
2. Miten prosessi etenee?

Teoriaosion perusteella laadin haastattelukysymykset, jotka kohdistan johdolle ja kolmelle työntekijälle. Analyysin tuloksena laadin perehdyttämisrunгон.



Kuvio 2. Käsitteellinen viitekehys. Itse tehty 2015.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille onnistuneen perehdyttämisen tuomia positiivisia piirteitä henkilöstölle ja yrityksen menestykselle ja rakentaa tätä teoriaa hyödyntäen yritykselle toimivaa perehdytysmateriaalia.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, sillä tarkoitus on haastatella yrityksen johtoa ja henkilöstöä. Laadullisen tutkimuksen tärkeimpänä päämääränä on tutkimuksen kohteen ja siihen liittyvien asioiden ymmärtäminen ja sitä kautta tulkinnan rakentaminen. Yleensä tämänkaltaisen tutkimuksen otoskoko on verrattain pieni. (Rope & Vahvaselkä 1994, 47.)

Tutkimuksessa käytettäviä haastattelulajeja on kolme: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Koska lomakehaastattelussa kysymykset ovat tiukasti rajattuja ja määriteltyjä (haastattelijan vain merkitessä vastaukset lomakkeelle), voi ongelmaksi muodostua se, että vastaukset heijastuvat kysymysten kaltaisiksi kuvaten enemmänkin tutkijan, kuin haastateltavan näkemystä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 44-45.)

Toinen haastattelumenetelmä on avoin haastattelu, joka muistuttaa eniten tavallista keskustelua. Avoin haastattelu sopii hyvin erilaisiin tutkimuksiin mutta on haastattelumuotona työläs ja ongelmaksi muodostuu helposti laajan tutkimusmateriaalin jäsenteleminen erilaisten keskustelun aiheiden vuoksi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 45-46.)

Kolmas haastattelumuoto on kahden edellisen välimuoto, teemahaastattelu. Haastattelu etenee teemoittain, antaen mahdollisuuden liikkumavaralle haastateltavan vastausten mukaisesti. Teemahaastattelu soveltuu erinomaisesti tutkimuksiin, joissa käsitellään emotionaalisesti arkoja alueita kuten esimerkiksi työpaikka ja työhön liittyvät asiat. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.) Aihettani ajatellen teemahaastattelu lienee työhöni sopivin valinta.

6.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Toteutin tutkimuksen teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua käyttämällä. Kirjoitettuani tutkimuksen teoriaosuuden keräsin tarvittavan tutkimusaineiston laatimalla teemoittain etenevän haastattelun, jossa kysymykset ja niiden järjestys oli kussakin ryhmässä kaikille sama. Käytin kuitenkin eri lomakkeita kartoittamaan johdon ja työntekijöiden mielipiteitä.

Jaoin haastattelun kahteen eri teemaan. Ensimmäisessä teemassa halusin keskittyä nykyisen työpaikan perehdyttämiskäytäntöihin, kuka yrityksessä toimii perehdyttäjänä, millaisia asioita perehdytyksessä käydään läpi ja miten perehdyttämisen onnistumista seurataan. Toinen teema käsittelee perehdyttämistä ja sen merkitystä yleisellä tasolla, mikä on perehdyttämisen tarkoitus, millaista on hyvä/huono perehdyttäminen ja mitä siihen tulisi ainakin sisältyä.

Olin suunnitellut haastattelevani kolmea yrityksen työntekijää ja toista yrityksen johtajista. Haastattelut toteutettiin ennalta sovittuna päivänä, 13.4.2015 postin varastolla Helsingissä. Nopeatempoisesta työstä johtuen pääsin lopulta haastatelemaan vain kahta yrityksen työntekijää mutta molempia johtajia. Haastattelun kesto vaihteli puolesta tunnista vajaaseen tuntiin. Työntekijöitä haastatellessani huomion heidän vilkuilevan kelloaan, joka oli minulle merkki siitä, ettei aikaa ole haaskattavaksi.

Nauhoitin haastattelut haastateltavien suostumuksella ja pidin lisäksi mukana muistiinpanovälineitä. Haastateltavat ymmärsivät nauhurin säästävän aikaa ja tallentavan kaiken tärkeän eikä sen läsnäolo tuntunut häiritsevän heitä. Litteroin haastattelut tarkasti, jonka jälkeen purin tekstin.

Haastattelujen purku onnistui mielestäni kohtuullisen hyvin, pääsin selville yrityksen perehdyttämiskäytännöstä ja sitä kautta oli myös mahdollista löytää kehityskohteita. Haastatteluja purkaessani myös yritykseen laadittavan materiaalin muoto alkoi hahmottua ja laitoin itselleni ylös matkalla mieleeni tulleita ideoita ja huomioita.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta voidaan kutsua luotettavaksi silloin kun tutkimuskohteet ja tulkittu materiaali ovat keskenään yhteneviä. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta ja kunnollisuutta havainnollistetaan usein reliabiliteetilla ja validiteetilla, jotka yhdessä toimivat mittarina tutkimuksen kokonaisluotettavuudelle. Ollakseen luotettava, tutkimuksen tulee olla muodostettu tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaisesti. (Heikkilä 1999, 177.)

Mittaustavan oikeellisuutta kuvataan reliabiliteetilla, joka kertoo, ovatko kyseiset tutkimustulokset toistettavissa myös uusilla mittauksilla. Tieteellisen tutkimuksen tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia vaan niiltä vaaditaan toistettavuutta tuloksilla, jotka ovat keskenään yhteneviä. (Heikkilä 1999, 28.)

Puolueettomuusnäkökulma on myös otettava huomioon luotettavuutta arvioitaessa, jotta tutkijan omat motiivit tai kokemukset eivät pääsisi vaikuttamaan tutkimuksen tulokseen. Viime kädessä tutkija on kuitenkin itse tutkimuksensa luotettavuuden kriteeri, sillä arvioinnin kohteena ovat hänen tekemät valinnat ja ratkaisut. (Vilka 2005, 158- 160.)

Kokosin kysymykset haastattelua varten teoriaa hyödyntäen. Lähetin kysymykset yrityksen johdolle etukäteen, jonka jälkeen tein vielä niihin pieniä muutoksia. Tekeväni tutkimus on toistettavissa eikä tuloksissa löytynyt ennalta odottamattomia piirteitä vaan ne kuvasivat hyvin perehdyttämisen tasoa ilman perehdyttämismateriaalia.

Suurimpana ongelmana näin sen, että en ehkä saanut riittävästi haastateltavia työntekijöiden joukosta. Sen sijaan sain hyvin täydentävää aineistoa johtajilta, jolloin pääsin mielestäni hyvin käsiksi ongelmakohtiin yrityksen perehdyttämiskäytännöissä. Toisena ongelmana haastattelun perusteella on se, etteivät haastattelemani työntekijät liiemmin halunneet yrityksen käyttöön perehdyttämismateriaalia.

Tässä opinnäytetyössä objektiivisuuttani lisää ehkä se, etten ole sidoksissa kyseiseen yritykseen työ- tai asiakassuhteen kautta. Pyrin lisäksi noudattamaan teoriaosuudessa käsittelemiäni teemoja ja ohjeita.

Koska yrityksessä ei ole aiemmin ollut käytössä lainkaan perehdytysmateriaalia, pyrin tutkimustuloksien perusteella rakentamaan yrityksen käyttöön sopivan perehdyttämisen rungon, jota tullaan tarpeen mukaan täydentämään. Tämän materiaalin on tarkoitus helpottaa ja selventää perehdyttäjien työtä ja auttaa sitä kautta myös perehdytettävien alkutaivalta.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Haastatteluista saadut vastaukset esitetään tässä luvussa jaettuna johdon ja työntekijöiden vastauksiin niin, että ensin esitetään kyseessä olevaa yritystä koskevat kysymykset ja sitten yleisesti perehdyttämistä koskevat kysymykset. Autenttiset sitaattit on erotettu kursivoidulla tekstillä ja niiden perässä olevat (henkilöstö) H- ja (johto) J-merkinnät kertovat haastateltavien numerot, koska haastateltavat eivät halua sen tulevan ilmi mitä kukin heistä on sanonut.

7.1 Työntekijöiden haastattelu

Haastattelin yhtä nais- ja yhtä miestyöntekijää. Molemmilla haastattelemillani työntekijöillä on useamman vuoden kokemus vastaavista töistä ja heistä toinen on ollut yrityksen palveluksessa 3 vuotta ja toinen vasta muutaman kuukauden. Työntekijöiden päivittäisiin työtehtäviin kuuluu sekä pikajakelua pääkaupunkiseudulla että terminaalityöskentelyä.

Työntekijät on perehdytetty joko yrityksen johdon tai kokeneemman työntekijän toimesta. Toisen työntekijän perehdytys oli lähinnä kyseisen yrityksen tavoille opettamista, toisen perehdytys taas oli sisältänyt enemmänkin työn opastusta.

”...nyt opetti niinku firman tavoille, mut sen kummempaa perehdytystä ei sillon ollu.”H1

”Istuin ensin siinä hanttimiehen paikalla ja kattelin ja menin mukana ja tutustuin asiakkaisiin, katoin miten toimitaan. Sitten vaihdettiin paikkoja.”H2

Työntekijät kertoivat olevansa tyytyväisiä perehdyttämiseensä eikä kummallakaan tullut mieleen miten perehdyttämisen olisi voinut tehdä eri tavalla.

”Kyl se ihan hyvin meni noin.”H1

No ei siinä mitään olis enmpää pystynyt opettaan...”H2

Seuraavaksi halusin kysyä millaisia asioita perehdyttämiseen oli sisältynyt. Yritykseen, liike-ideaan tai arvoihin liittyviä asioita ei kummankaan perehdytyksen aikana käyty läpi ollenkaan. Työtehtävä oli jo valmiiksi selvä molemmille.

”Vastaavaa kuljetushommaahan tää on mut vaan pienemmällä autolla...”H2

Sääntöjä käytiin toisen työntekijän kanssa läpi enemmän kuin toisen, samoin kuin työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita.

”No nehän on opetettu jo koulussa ne et miten nostetaan ja liikenteessähän mennään liikennesääntöjen mukaan.”H2

Ruokailusta oli ollut puhetta vain toisen työntekijän kanssa, toinen oletti vaan, että syödään kun ehditään. Työsuhde-etuihin voidaan molempien kohdalla laskea työsuhdeauto, josta oli ollut jonkin verran puhetta. Haastattelun aikana ei kuitenkaan selvinnyt millaisia ja kuinka selviä ohjeita autoihin liittyen oli annettu.

Yhteydenpidon ohjeita oli annettu puhelimeen vastaamisen ja soittamisen osalta, sekä ohje olla yhteydessä johtajiin, mikäli tapahtuu jotain erikoista. Muuten työt hoidetaan omatoimisesti.

Haastattelussa työntekijät kertoivat, että heidän taustansa ja työkokemuksensa oli otettu perehdytyksessä huomioon. Toinen työntekijöistä oli tehnyt vastaavaa työtä aiemminkin kun taas toinen siirtynyt toisista tehtävistä samalta alalta.

”Joo kyl ne katto et osaanks mä ajaa.”H2

Molemmat kertoivat kokeneensa itsensä tervetulleeksi yritykseen ja kaikki olivat olleet heille ystävällisiä. Toinen kertoi saaneensa vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön mutta toinen totesi, että hänelle riittää, kun asiat näytetään ja pääsee sitten itse tekemään.

Perehdyttämismateriaalia ei kumpikaan kertonut kaivanneensa, riitti, että asiat käytiin suullisesti läpi. Toisella työntekijällä oli ensimmäisillä viikoilla ollut mukanaan perehdyttäjän tekemä muistilista.

”...olihan mulla se lista jossa luki, et mihin aikaan saan mennä mihinkin firmaan.”H2

Perehdyttämisen onnistumista ei seurattu, eikä haastateltavien mukaan käyty mitään kehityskeskusteluja. Myöskään palautetta ei kysytty, mutta toinen haastatelluista kertoi keskustelewansa pomojensa kanssa silloin tällöin muutenkin.

”...aina välillä keskustelen siis pomojen kanssa kun ollaan kuitenkin niin hvyissä väleissä.”H1

Kummankaan eteen ei tullut perehdyttämisen aikana suurempia haasteita koska työ oli molemmille niin tuttua aiemman kokemuksen perusteella. Toinen kuitenkin kertoi ajamisen Helsingin keskustassa olleen alkuun outoa.

”Ei ollu haasteita, se oli niin tuttua muuten jo.”H1

”...ne kadut oli vähän, et mihin ne oikeestaan vie, mikäkin katu. Mutta kyllä sitä pian oppi kun meni vaan.”H2

Perehdyttäminen yleensä – teeman aloitin kysymällä, mihin perehdyttämisellä pyritään, jonka jälkeen kysyin perehdyttämisen merkityksestä työntekijälle. Molempien mielestä perehdyttämisellä on työntekijälle suuri merkitys ja se lisää turvallisuuden tunnetta.

”Se on kai se työturvallisuus, että työntekijä oppii sen työn mihin on tulossa. Eikä pelkkää työn opettamista vaan tutustumista talon tavoille myös.”H2

Kysyttäessä perehdyttämisen merkityksestä työnantajalle toinen vastasi, että se antaa työnantajalle mahdollisuuden oppia tuntemaan uutta työntekijää. Toinen kertoi perehdyttämisen auttavan saamaan työntekijän nopeammin työhön kiinni.

”Työnantaja oppii näkemään ja tuntemaan työntekijää jollain tavalla, et mihin se on kykeneväinen ja millainen siitä on tulossa työntekijänä.”H1

”Mitä nopeammin oppii, sitä nopeammin pääsee oikeisiin töihin.”H2

Asiakkaalle perehdyttämisen merkitys näkyy työntekijöiden mukaan toimivana palveluna ja sitä kautta luottamuksena.

Onnistuneen perehdyttämisen positiivisia puolia kysyessäni seurasi ensin lyhyt hiljaisuus, sitten haastateltavat totesivat sen luovan molemminpuolista luottamusta ja motivoivan työntekijää suoriutumaan työstään paremmin.

”Puh, kauheen vaikeita kysymyksiä! Mutta siis se luottohan siitä seuraa...”H1

”No motivaatiota tullut enemmän...”H2

Epäonnistuneen perehdyttämisen negatiivisiksi puoliksi mainittiin sekä suora töiden sujumattomuus että siitä työntekijälle aiheutuva stressi, ettei omaksu työtä tarpeeksi nopeasti ja hyvin.

Perehdyttämiseen kuuluvia asioita ovat toisen haastattelun mukaan mm. työnkuva, terveydenhuoltoon liittyvät asiat sekä yrityksen yleiset toimintatavat. Toinen haastatelluista piti myös pikkuasioita tärkeinä, mutta totesikin ettei niitä kaikkia välttämättä aina tule perehdyttämisen aikana kuitenkaan esille.

Haastatelluista toinen haluaisi mielellään olla mukana perehdyttämässä uusia työntekijöitä, toinen kertoi omaavansa perehdyttämisestä huonoja kokemuksia, eikä siksi mielellään enää osallistu siihen.

7.2 Johdon haastattelu

Johdon haastattelussa olivat paikalla molemmat yrityksen omistajista, Ile ja Kentsu. He ovat olleet työelämässä useita vuosia jo ennen oman yrityksen perustamista vuonna 2007. Numerot nimien sijaan erottavat kommentit toisistaan anonyymisti.

Kartoitin yrityksen perehdyttämiskäytäntöjä kysymällä ensin kenen vastuulla perehdyttäminen on. Vastuuta perehdyttämisestä ei ole jaettu vaan perehdyttämisen hoitaa se, jolla on siihen sillä hetkellä enemmän aikaa.

”Se menee vähän puolin ja toisin, kummalle sopii paremmin.” J2

Johdolla on sekä hyviä että huonoja kokemuksia perehdyttämisestä. Ihmiset antavat joskus olettaa osaavansa ja ymmärtävänsä enemmän kuin todellisuudessa osaavat, koska työpaikka itsessään on niin tärkeä.

”...kyllä mä osaan ja sitten tulee yllätyksiä, ettei ehkä osatakaan...” J2

Perehdyttäminen koetaan siis tärkeäksi ja sitä tulee järjestää?

”Kyllä sitä pitää järjestää. Et me perehdytetään niin kauan kun me ajatellaan et nyt toi osaa. Välillä tulee kuitenkin yllätyksiä...” J2

”Joitain pitää perehdyttää viikko tolkulla ja joillekin riittää päivä-kaks, ihan riippumatta työntekijän lähtökohdista...”J1

Toisinaan yrityksessä käytetään perehdyttäjien itse kasaamaa perehdyttämismateriaalia mutta pääsääntöisesti alussa käydään läpi vain perustoiminnot, joihin ei ole kunnan opasta. Tiettyjen asiakkaiden kanssa työskenteleviä työntekijöitä perehdytetään asiakkaan puolesta (esim. posti) ja heillä on niihin omia oppaita. Toisinaan yrityksessä käytetään asiakkaiden jo olemassa olevaa materiaalia esimerkiksi työnkuvan tarkentamiseen.

”Enemmän tekemällä kuitenkin perehdytetään.”J2

Johdon mielestä olisi hyvä jos yrityksessä olisi käytössä jonkinlaista perehdyttämismateriaalia, ei pelkästään työhön perehdyttämisessä, vaan enemmänkin yrityksen omien toimintatapojen esille tuomisessa.

”...se olis niinku yks hyvä vaihtoehto, jos se ei ole ihan täysin siihen työhön perehdytystä, mut niinku vaikka meidän toimintatapoihin ja omaan laatuun perehdytyst.”J2

Esimerkiksi arvoihin liittyviä asioita olisi hyvä tuoda esille. Arvoja selvästi tunnustetaan, vaikkeivät he osaa ilmaista asiaa niin.

”Just tätä mä tarkoitan, vaikei meillä sen kummemmin mitään arvoja ole, tietysti asiakas on tärkeä ja autot, kun me tehdään niillä töitä. Ja sit me oletetaan et pidetään hommat siistinä ja kaikki järjestyksessä.”J2

Haastattelussa kävi ilmi, että esimerkiksi autojen siistinä pitäminen on johdon mielestä tärkeää mutta ovatko työntekijät tietoisia tästä toiveesta?

”Onhan siitä ollut puhetta...”J2

”Meidän pitäis ehkä laatia enemmän sääntöjä ja olla järjestelmällisiä siitä mitä me odotetaan ja edellytetään.” J1 & J2

Haastateltavat kertoivat ottavansa työntekijöiden mielipiteitä huomioon paljonkin. Kaikki ehdotukset ja mielipiteet kuunnellaan ja niitä toteutetaan mahdollisuuksien mukaan.

”Et ei meil kyl ole sellaista tyyppiä, jota me ei kuunneltais... ollaan saatu hyviäkin idiksii.” J2

”Yritetään aina kuunnella ja ymmärtää kolikon molemmat puolet.” J1

Osa yrityksen työntekijöistä osallistuu perehdyttämiseen myös. Johto valitsee aina kullekin uudelle työntekijälle sopivan perehdyttäjän lähinnä työntekijöiden oman kiinnostuksen ja vallitsevan työtilanteen mukaan. Perehdyttäjiksi valikoituvat usein samat, kokeneet työntekijät joiden tiedetään osaavan työnsä hyvin ja tulevan hyvin toimeen uusien työntekijöiden kanssa.

”Kyl me ne aina valitaan mut eihän me aina tiedetä et miten ne opettaa... kun ei meil ole mitään opasta.” J2

”...joku opettaa täsmällisesti ja oikein ja niillä säännöillä mitä me odotetaan.” J1

Suurimpina haasteina perehdyttämisessä haastateltavat näkivät alan ja työnkuvan mukanaan tuomat mielikuvat. Pakettiauton kuljettamista vähätellään, vaikka kyseessä on työpaikka yhtenä muiden joukossa. Työtä ja tehtävää ei aina lähtökohtaisesti oteta vakavasti ja silloin motivaatio-ongelmat tekevät perehdyttämisestäkin hankalaa.

”Ehkä tää ala on vähän sellainen, et se koetaan sellaisena suojatyönä ja varsinkin tää pakupuoli.” J1

”...et moni ottaa sen niinku vitsinä. Et saatais se uus kaveri tajuamaan, et tää on niinku oikee työpaikka.” J2

”Ei tää oo yhtään sen simppelimpi tai vaikeempi ku mikään muukaan työ, tässäkin on omat kikkansa.”J2

”Se tulee monille yllätyksenä, et miten monipuolista tää on. Monet luulee että tää on vaan ajamista paikasta A paikkaan B...”J2

Lisäksi haasteita tuo työssä tarvittava nippelitieto, jota kaikkea on mahdotonta perehdyttämällä opettaa. Haastateltavat kertoivat yrittävänsä perehdyttämällä saada uuden työntekijän ymmärtämään toiminnan perusajatuksen, koska eteen tulee aina jotain, johon ei ole voinut varautua etukäteen. Tarkoitus ei kuitenkaan ole kaataa kaikkea tietoa suoraan tulokkaan niskoille vaan auttaa ymmärtämään perusteet.

”Sais sen työntekijän tajuun sen perusajatuksen. Ei me oletetakaan, et kukaan hallitsis heti kaikkee... Se punainen lanka ja siit lähtee sit riste-yksiä.”J2

Perehdyttämiskäytäntöä voitaisiin parantaa haastateltavien mukaan esimerkiksi jonkinlaisella seurannalla, jolloin voitaisiin varmistua siitä, että uusi työntekijä on sisäistänyt kaiken tarpeellisen. Samalla voitaisiin arvioida perehdyttämisen onnistumista. Tällä hetkellä ainoa palaute työntekijän toiminnasta tulee asiakkaan kautta ja silloin se tarkoittaa usein, etteivät asiat ole sujuneet kuten pitäisi.

”Ehkä joku sellainen niin sanottu jälkimarkkinointi... et pitäisi ehkä ennen sitä palautetta kysellä jotain...”J2

Perehdyttämisestä yleisesti kysellessä selvisi johtohenkilöiden olevan yksimielisiä siitä, että perehdyttämisellä pyritään opettamaan yrityksen toimintatapoja, kuten heidän tapauksessaan tuottaa tätä palvelua. Lisäksi perehdyttäminen mielletään joukkoon sulautumisen helpottamisena ja samalla voidaan arvioida työntekijän soveltuvuutta eri tehtäviin. Heillä uuden työntekijän tulosta taloon ilmoitetaan aina etukäteen muille työntekijöille ja henkilöt esitellään toisilleen mahdollisuuksien mukaan.

”...oon yleensä kertonu vähän meidän muista tyypeistä keiden kans se tulee toimimaan.”J1

”...kertonu että tää on pitkälti kii yhteistyöstä ja et sen pitää toimii. Meillä puhalletaan yhteen hiileen, et on iso kasa työtä mikä pitää jakaa tavallaan tasapuolisesti. Et jossei siinä kemiat sit toimi ni eihän se ole kellekkään hirveen kiva ”J1

Esimiehet ymmärtävät perehdyttämisen suuren merkityksen työntekijälle. Sen tarkoitus on antaa työntekijälle luottamusta aloittaa työt itsenäisesti perehdyttämisen jälkeen. Perehdyttämisaika on myös työntekijälle ikkuna yrityksen toimintaan ja silloin hän saa hyvän tilaisuuden varmistua siitä, että haluaa tehdä juuri tätä työtä, juuri kyseisessä yrityksessä.

”Sitä me nykyään niinku katotaan ja kysellään pariin kertaan, et onks tää sen juttu jos on sellainen, joka ei ole tällaista hommaa tehnyt.”J2

Työnantajalle perehdyttäminen luo haastateltavieni mukaan turvaa tulevaisuutta varten. Kunnollisen perehdyttämisen avulla välttyään turhilta ja kaikkia rasittavilta sotkuilta. Asiakkaalle perehdyttämisen merkitys nähdään myös erittäin tärkeänä, sitä pidetäänkin sekä oletusarvona, että velvollisuutena. Asiakas olettaa tietysti, että työntekijät tietävät mitä tekevät.

Onnistuneen perehdyttämisen positiivisina puolina nähdään sujuva työ ja motivoitunut henkilöstö. Perehdyttäminen on onnistunut, kun työntekijä suoriutuu töistään itsenäisesti ja osaa soveltaa oppimaansa käytännössä myös uusissa tilanteissa.

”Mitä vähemmän saa siltä henkilöltä puhelinsoittoja niin sen parempi. Et jos siitä ei kauheesti kuulu mitään ja homma toimii, niin perehdytys on ollut täydellinen.”J2

Perehdyttämisen onnistuminen näkyy lisäksi perehdyttäjien haluna perehdyttää jatkossakin. Yrityksessä on huomattu, että myös lomatuuraajan perehdyttäminen on tärkeää. Kun lomatuuraajan perehdyttää kunnolla, varmistetaan samalla asiakkaalle,

että kaikki sujuu loman ajan, kuten kuuluu. Se kertoo kunnioituksesta asiakasta kohtaan.

”Meil on ollu sellaisia tyyppejä jotka pitää perehdyttämisestä niin paljon, et ne laatii kaikki mahdolliset muistiot ja listat niin huolella jo esimerkiksi kesälomatuuraajan perehdyttämistä varten.”J1

”Ja silloin näillä perehdyttäjillä on myös kunnioitus asiakasta kohtaan keiden luona ne käy päivittäin. Sit ne on ylpeitä kun homma toimii.”J1

Myös erot luonteenpiirteissä vaikuttavat haastateltavieni mielestä perehdyttämiseen ja sen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Joillekin miehille ei ole helppoa ottaa vastaan ohjeita tai neuvoja naiselta, varsinkin kun ala mielletään voimakkaasti miesvaltaiseksi. Joidenkin osaamisen arviointi saattaa tuottaa hankaluuksia, sillä kaikilta oman osaamisen realistinen arviointi ei onnistu. Haastattelun aikana kävi ilmi, että yritykseen on otettu perehdytykseen tällaisia henkilöitä joiden työsopimusta ei kuitenkaan ole koeajan jälkeen jatkettu.

”...toiset ei pysty ottaan toisilta mitään vastaan, on vaan että kyllä mä nään jutut osaan. Se on joskus tuonu meille hieman ongelmia.”J2

Perehdyttämisen sisällöstä keskustelimme jonkin aikaa ja tärkeimpinä asioina pidettiin joidenkin perussääntöjen läpi käymistä. (Ensin säännöistä täytyy tosin päästä yksimielisyyteen.) Johdon mielestä heillä olisi hyvä olla jonkinlainen lista niistä asioista, joita perehdytyksessä käytäisiin läpi. Silloin samat asiat käytäisiin läpi kaikkien kanssa ja se helpottaisi myös perehdyttäjien tehtävää varsinkin kun otetaan huomioon, etteivät esimiehet ole ainoita perehdyttäjiä yrityksessä. Tämä oli oleellinen kommentti työtäni ajatellen.

8 YHTEENVETO JA SUOSITUKSET

Viimeisessä luvussa käyn läpi teemahaastatteluiden perusteella löytämiäni kehityskohteita ja laadin näiden tulosten perusteella ratkaisuehdotuksia kyseisiin ongelma-kohtiin. Haastattelujen purussa tekemiäni muistiinpanoja hyväksi käyttäen löysin samalla myös vastaukset asettamiini tutkimusongelmiin.

Positiivista on, että uudet työntekijät otetaan yrityksessä hyvin vastaan ja he kokevat itsensä tervetulleiksi. Se on jo hyvä lähtökohta. Vaikka työntekijöiden työnkuva vaihtuu selkeältä ja kohtalaisen yksinkertaiselta myös työntekijöiden mielestä, on yrityksessä syytä panostaa perehdyttämisen yleiseen osioon. Tulokkaan on helpompi hahmottaa, mitä häneltä odotetaan kun hänelle on kerrottu yrityksen arvoista ja yhteisistä päämääristä.

Teemahaastatteluiden perusteella selvisi, että työnopastusta on yrityksessä järjestetty riittävästi ja se on toteutettu kullekin tulokkaalle sopivassa mittakaavassa. Työntekijät olivat tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen vaikka siinä oli havaittavissa joitakin puutteita. Yrityksen yleisiä asioita ei haastattelun perusteella oltu käyty läpi kunnolla, eikä toinen työntekijöistä ollut perillä edes yrityksen yleisistä asioista tai säännöistä.

Perehdyttämisen syvyyteen on varmasti vaikuttanut paljon se, että toisen työntekijän perehdyttäjänä oli toiminut toinen yrityksen omistajista, kun taas toisen työntekijän perehdyttäjänä oli toinen työntekijä. Perehdyttämisen tulisi kuitenkin, ainakin yleisiltä osilta, olla samanlainen kaikille, sisältää samat asiat ja taata näin samat lähtökohdat. Samanlaisen perehdyttämisen varmistaisi parhaiten jokaiselle työntekijälle annettava perehdyttämismateriaali, jossa kaikki läpikäytävät asiat on listattu. Samalla perehdyttäjän urakkaa voisi helpottaa jokaiselle perehdyttäjälle annettava lista asioista, joita perehdytyksessä tulee selvittää.

Koska töistä hyvin suoriutuminen vaatii työssä kuin työssä aina silloin tällöin myös omaa harkintaa, on työntekijälle erityisen tärkeää tuntea raamit, joiden sisällä toimia ja säännöt, joita noudattaa. Vasta tunnettuaan nämä rajat on työntekijän mahdollista soveltaa oppimaansa ilman, että päätökset sotivat vastoin yhteisiä arvoja tai sääntöjä.

Yrityksen johto kertoi olettavansa työntekijöiden pitävän huolta autoista, koska ne ovat yritykselle tärkeitä. Haastattellessani työntekijöitä en kuitenkaan ollut varma, ovatko he tietoisia johdon toiveesta. Myös tärkeimpiä sääntöjä kysyessäni minulle tuli mieleen, ettei yrityksen johto ole asettanut toiminnalle selviä sääntöjä lainkaan. Tässä näen yhden selvän kehityskohteen. Yrityksen johdon tulisi laatia toiminnalle joitakin pelisääntöjä, jotka ovat samat kaikille ja kaikkien tiedossa. Nämä säännöt tulisi asettaa kaikkien saataville ja varmistaa, että yhdessä sovitut säännöt otetaan esille perehdyttämistilanteessa.

Työntekijät kertoivat haastattelussa, etteivät kaipaa perehdyttämismateriaalia tai muistilistaa. Tällaisessa tilanteessa taustalla on usein pelko. On kuitenkin muistettava, että perehdyttämiseen liittyy työnopastuksen lisäksi paljon muitakin asioita, jotka saattavat unohtua ellei niiden kanssa olla tekemisissä jatkuvasti. Juuri perehdyttämisen yleisen osion vieminen ekstranettiin tai muuhun vastaavaan voisi olla hyödyllistä.

Yrityksen johtoa haastatellessani kävi ilmi, että he olivat jo havainneet perehdyttämisen seurantaan koskevat puutteet. Koska uuteen työhön siirtymiseen liittyy paljon odotuksia ja jännitystä, voi perehdyttämistilanteessa jäädä epäselväksi asioita joita tulokkaan tulisi tietää ja muistaa. Siksi perehdyttämisen onnistumista olisikin hyvä seurata.

Joitakin kuukausia perehdyttämisen aloittamisen jälkeen pidetty palautekeskustelu voisi olla hyvä keino kehittää sekä perehdytysprosessia, että seurata uuden työntekijän oppimista mutta varmistaa näin tärkeiden tietojen hallinta. Palautteen antaminen vahvistaa molemminpuolista luottamusta ja tukee siten henkilön sitoutumista yritykseen.

Riittävän perehdyttämisen varmistaminen kertoo uudelle työntekijälle että kyseessä on oikea työ, johon tulee suhtautua vakavasti. On helpompi motivoitua työntekoon kun tietää saavansa mahdollisuuden sisäistää uuden työn vaatimukset uudessa työpaikassa. Perehdyttämisen aikana sekä esimiesten että työyhteisön on mahdollista oppia tuntemaan uutta työntekijää, hänen vahvuuksiaan ja toisaalta kehitystä mahdollisesti vaativia osa-alueita. Hyvin suunniteltu perehdyttäminen antaa työntekijälle kuvan järjestelmällisestä yrityksestä, johon on mukava tulla töihin ja helpottaa lisäksi

koko työyhteisön paineita kiireen keskellä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen antaa lisäksi hyvän kuvan yrityksestä asiakkaille ja lisää yrityksen arvoa työpaikkamarkkinoilla.

Näiden tietojen pohjalta laadin yritykseen perehdyttäjien käyttöön perehdyttämisen rungon ja palautekeskustelulomakkeen, jota voidaan hyödyntää perehdyttämisen seurannassa ja arvioinnissa. Muistilistaa tulee tarpeen vaatiessa muokata ja täydentää, jotta se pysyy ajan tasalla. Työnopastus on tässä materiaalissa jätetty vähemmälle huomiolle tarkoituksella, mutta sitä varten työn opastuksesta vastaavat voisivat laatia listan asioista, joita perehdyttämisen aikana olisi hyvä käydä läpi. Tällaisen oppaan tekeminen on syytä uskoa henkilölle, joka tulee tulevaisuudessakin perehdyttämään uusia työntekijöitä.

Palautekeskustelulomaketta voidaan hyödyntää tulevaisuutta ja perehdyttämisen kehittämistä ajatellen. Keskustelulomaketta on myös syytä päivittää ja muokata tarpeen vaatiessa, jotta siitä saadaan maksimaalinen hyöty. Keskustelulomaketta hieman muokkaamalla sitä voitaisiin käyttää lähtökeskusteluissa, haastateltaessa yrityksestä lähteviä henkilöitä. Tämä on oiva keino saada lisäinformaatiota tilanteessa, jossa asiat sanotaan usein suoraan, ilman pelkoa seuraamuksista. Tällainen materiaali taas on omiaan perehdyttämisen ja sitä kautta yrityksen toiminnan kehittämässä.

Mahdollisina jatkotutkimuksina perehdyttämisen seurannan toimivuuden tarkastelun lisäksi organisaatiossa voitaisiin tehdä kulttuuri ja ilmapiirikartoitus, jossa tunnistettaisiin ja arvioitaisiin organisaation kulttuurin ja ilmapiirin luonnetta. Yrityksen johdon niin halutessa myös esimiestyön onnistumista voitaisiin tarkastella ja arvioida.

LÄHTEET

Ahola, J. 2014. 'Ammattimainen porrasmalli perehdyttämiseen- eikä vain heitetä oppijaa kylmään veteen!' Vauhtipyörä. 27.3.2014. Viitattu 7.1.2015.
<http://vauhtipyora.fi/blog/ammattimainen-porrasmalli-perehdyttamiseen-eika-vain-heiteta-oppijaa-kylmaan-veteen/>

Arthur, D. 2005. Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees. Saranac Lake, NY USA: AMACOM

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita

Hietala, H. Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2015. Esimiehen työoikeus. Talentum Fokus. Viitattu 28.11.2015.

[http://fokus.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/DABBFXGUC#kohta:ESIMIEHEN%28%2820%29TY%28%28d6%29OIKEUS%28%2820%29 ???](http://fokus.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/DABBFXGUC#kohta:ESIMIEHEN%28%2820%29TY%28%28d6%29OIKEUS%28%2820%29???)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimustaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita

Järvinen, P. 2008. Onnistu esimiehenä. Juva:WS Bookwell Oy

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

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Wsoy

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit- Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita

Kjelin, E. & Kuusisto, P-A. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum

Kupias, P & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia

Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki; Työturvallisuuskeskus

Mustaranta M. 2014. Joskus rekrytointi epäonnistuu. Helsingin sanomat 27.4.2014, työelämä. Viitattu 5.10.2014. www.hs.fi

Penttinen, A & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus- ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 7.1.2015.

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Porvoo: Wsoy

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita

Trans Ferdinandin www-sivut. Viitattu 7.1.2015. www.transferdinand.fi

Työturvallisuuslaki. 2002. L 2. 2002/738 muutoksineen.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen- strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Östberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita

Perehdyttämisen runko



Työntekijä

Työkokemus alalta

Perehdyttämisvuorot

Perehdyttäjä

Työsopimus

Työntekijän tiedot

Työvaatteet

Avaimet ja tunnukset

Käsiteltäviä asioita

- Trans Ferdinand Oy
 - Työyhteisö
 - Liike-idea
 - Arvot
- Työsuhdeasiat
 - työajat
 - palkkaus
 - ruokailu
 - työehtosopimus
 - henkilöstöedut
 - vuosilomat
 - työvuorosuunnittelu
 - toiminta työvuorossa/pelisäännöt
 - työvaatetus
 - auto
- Turvallisuusasiat
- Hyvinvointi ja terveys
 - Työterveys
 - Sairastuminen
- Toiminta työvuorossa
- Asiakaspalvelun perusteet
- Työtehtävät lyhyesti
- Perehdyttämisen seuranta

Palautekeskustelu



Työntekijä

Perehdyttäjä

Palautekeskustelu pidetään 3- 6 kk perehdyttämisen aloittamisen jälkeen. Sen tarkoitus on varmistaa riittävä perehdytys sekä vahvistaa molemminpuolista luottamusta ja kehittää perehdyttämisprosessia.

- Mitä sinulle tulee mieleen perehdyttämisestä TFND:llä?

- Miten suoriudut työtehtävistäsi?
 - Tiedätkö mitä sinulta odotetaan?
 - Mitkä tehtävät tuntuvat jo sujuvan?
 - Keksitkö kehityskohteita?
 - Oliko perehdyttämisaika riittävä?

- Oletko tuntenut itsesi tervetulleeksi?
 - Mikä on tuntunut positiiviselta?
 - Mihin asioihin toivoisit puututtavan?
 - Onko sinulla kehitysehdotuksia?

- Onko sinulla jotakin kysyttävää koskien
 - työyhteisöä
 - työtehtäviä
 - asiakkaita
 - yritystä
 - työsuhdetta
 - turvallisuusasioita
 - työterveys ja työhyvinvointi asioita
 - perehdyttämistä

- Onko sinulla kehitysehdotuksia perehdyttämiseen liittyen?
 - Onko jotain jäänyt epäselväksi?
 - Mihin olet ollut erityisen tyytyväinen?

Haastattelulomake työntekijöille

Nimi

- Kuinka pitkään olet ollut töissä ko. yrityksessä?
- Millainen on aiempi työkokemuksesi?
- Mitä päivittäisiin tehtäviisi kuuluu?

- Kuka perehdytti sinut tehtäviisi?
- Miten perehdyttäminen mielestäsi hoidettiin? Mitä olisit toivonut tehtävän eritavalla?
- Mitä asioita perehdyttämisessä käytiin läpi?
 - yritys, liikeidea, arvot, säännöt?
 - työtehtävät?
 - työturvallisuus?
 - työhyvinvointi: työterveys, työsuhteoikeudet?
 - vaatetus, ruokailu, työsuhte-edut?
 - yhteydenpito: puhelimeen/ s-postiin vastaaminen?
- Huomioitiinko perehdyttämisen suunnittelussa taustasi ja aiempi työkokemuksesi?
- Saitko itse vaikuttaa perehdyttämissuunnitelmaasi?
- Olisitko kaivannut tueksi perehdyttämismateriaalia? (Muistilistaa tms)
- Onko perehtymisen onnistumista mielestäsi seurattu jälkikäteen? Miten (kehityskeskustelu, tarkistuslista tms)
- Mikä oli parasta perehdyttämisessä? Koitko olevasi tervetullut taloon?
- Kysyttiinkö sinulta palautetta?
- Millaisia haasteita koit perehdyttämisessä aikana? Miten olet selvinnyt kohtaamistasi haasteista?

- Mihin perehdyttämisellä mielestäsi pyritään?

- Mikä on mielestäsi perehdyttämisen merkitys työntekijälle, työnantajalle, asiakkaalle?
 - Mainitse onnistuneen perehdyttämisen positiivisia puolia
 - Mainitse epäonnistuneen perehdyttämisen negatiivisia puolia
- Haluaisitko olla mukana perehdyttämässä uusia työntekijöitä? Miksi, miksi et?
- Mitkä asiat perehdyttämisessä tuli ainakin käydä läpi?

Haastattelulomake johdolle

Nimi

Titteli

- Onko yrityksessänne jollakin selkeä vastuu perehdyttämisestä?
- Millaisia kokemuksia sinulla on perehdyttämisestä?
- Kaipaako suullisen perehdyttämisen tueksi perehdyttämisopasta tai -materiaalia?
- Mitä oppaan tulisi sisältää?
- Miten otat huomioon alaistesi mielipiteitä?
- Millainen osuus työyhteisöllä on perehdyttämisessä?
- Mitkä koet perehdyttämisen suurimpina haasteina?
- Mitä parannettavaa näet perehdyttämiskäytännössänne?

- Mihin perehdyttämisellä mielestäsi pyritään?
- Mikä on mielestäsi perehdyttämisen merkitys työntekijälle, työnantajalle, asiakkaalle?
 - Mainitse onnistuneen perehdyttämisen positiivisia puolia
 - Mainitse epäonnistuneen perehdyttämisen negatiivisia puolia
- Mitkä asiat perehdyttämisessä tulisi ainakin käydä läpi?
- Haluaisitko olla mukana perehdyttämässä uusia työntekijöitä? Miksi, miksi et?