

Eira Junttila

**PEREHDYTYSOPAS OY HOLLMÈN & CO:N
NIVALAN TEHTAALLE**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Syyskuu 2017**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Syyskuu 2017	Tekijä/tekijät Eira Juntila
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi PEREHDYTYSOPAS OY HOLLMÉN & CO:N NIVALAN TEHTAALLE		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen		Sivumäärä 40
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Oy Hollmén & Co. Yrityksellä on kolme tehdasta: kaksi Ulvilassa ja yksi Nivalassa. Yritys koneistaa yhteistyökumppaneilleen alumiinista, messingistä, kuparista, pronssista ja raudasta asiakkaiden piirustuksen mukaisia tuotteita. Tuotteita voidaan tehdä yhdestä kappaleesta aina suuriin volyymeihin. Yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen myös laserhitsausta, kokoonpanoa, nestekiertojäähdyttimien testausta ja FIP-tiivisteiden asennusta.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia perehdytysopas Oy Hollmén & Co:n Nivalan tehtaalle. Nivalan tehtaalla ei ollut ennestään kirjallista perehdytysmateriaalia käytössä. Perehdytysoppaan tarkoituksena on tukea perehdytystä. Tavoitteena on antaa yleiskuva yrityksestä, työsuhteasioista, käytännönjärjestelyistä sekä laatu- ja ympäristöasioista.</p> <p>Teoriaosuus käsitteli henkilöstöjohtamista ja perehdytystä. Henkilöstöjohtamisen osuudessa perehdyttiin henkilöstöstrategiaan, rekrytointiin sekä henkilöstön kehittämiseen. Perehdytysosassa käytiin läpi perehdytystä ohjaava lainsäädäntö sekä perehdytyksen vaiheet. Lisäksi siinä käsiteltiin perehdytyksen kesto, hyvän perehdyttäjän ominaisuudet, oheisaineisto sekä perehdytyksen epäonnistumisen syitä. Teorian pohjana käytettiin alan kirjallisuutta sekä internetistä löytynyttä aiheeseen liittyvää materiaalia.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi 14-sivuinen perehdytysopas. Opas suunniteltiin yhdessä työelämäohjaajan kanssa. Tavoitteena oli tehdä oppaasta tiivis tietopaketti. Perehdytysoppaan sisältö esiteltiin opinnäytetyössä. Perehdytysoppaan koko sisältöä ei julkaistu.</p>		
Työelämäohjaaja Mikko Pajukoski		
Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, perehdytys, perehdytysopas		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Ylivieska	Date September 2017	Author Eira Junttila
Degree programme Business Administration		
Name of thesis EMPLOYEE ORIENTATION GUIDE FOR OY HOLLMÉN & CO NIVALA FACTORY		
Instructor Pekka Paajanen	Pages 40	
Supervisor Mikko Pajukoski		
<p>The thesis was commissioned by Oy Hollmen & Co. The company has three factories, two in Ulvila and one in Nivala. The company machines for its partners aluminum, brass, copper bronze and iron products according to the customers' drawings. The order size varies from one piece to large volume orders. The company can also provide its customers with laser welding, assembly, liquid crystal coolant testing and FIP seal installation.</p> <p>The development task of the thesis was to prepare an employee orientation guide for the Oy Hollmén & Co Nivala factory. At the Nivala factory there were no orientation materials in use. The purpose of the orientation guide is to support orientation of new employees. The aim was to give an overview of the company, employment, relationships, practical arrangements, quality and environmental issues.</p> <p>The theoretical part discussed human resource management and orientation. In the personnel management part, the personnel strategy, recruitment and personnel development were discussed. In the section concerning employee orientation, the legislation guiding orientation and the orientation phases were studied. In addition, the duration of the orientation was covered as well as the characteristics of a good introducer, the accompanying material and the reasons for the failure of orientation. The theory was based on literature and related material available on the Internet.</p> <p>The result of the thesis was a fourteen-page tutorial. The guide was designed in cooperation with a working life tutor. The aim was to provide a concise information packet. The content of the orientation guide was presented in the thesis. The whole content of the orientation guide was not published.</p>		

<p>Key words employee orientation, employee orientation guide, human resource management</p>

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	3
2.1 Henkilöstöjohtamisen käsite	3
2.2 Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet	4
2.3 Henkilöstöstrategia	5
2.4 Henkilöstöpolitiikka	6
2.5 Henkilöstösuunnittelu	6
2.6 Rekrytointi	7
2.7 Henkilöstön kehittäminen	9
3 HENKILÖSTÖN PEREHDYTYKSEN	11
3.1 Perehdytyksen käsite ja tavoitteet	11
3.2 Perehdytyksen hyödyt	13
3.3 Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö	14
3.3.1 Työsopimuslaki	14
3.3.2 Työturvallisuuslaki	14
3.3.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksessä	15
3.3.4 Laki nuorista työntekijöistä	15
3.3.5 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta ja yhdenvertaisuuslaki	15
3.3.6 Muut perehdytystä ohjaavat lait ja asetukset	16
3.4 Perehdytyksen vaiheet	16
3.4.1 Perehdytyksen suunnittelu	16
3.4.2 Perehdytys rekrytoinnin aikana ja ennen töihin tuloa tehtävät toimenpiteet	19
3.4.3 Vastaanotto ja perehdyttäminen	19
3.4.4 Työhönopastus	21
3.4.5 Perehdytyksen seuranta, arviointi ja kehittäminen	23
3.5 Perehdytyksen kesto ja työnjako	24
3.6 Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet	25
3.7 Perehdytyksen oheisaineistot	25
3.8 Perehdytyksen epäonnistumisen syitä	27
4 OY HOLLMÉN & CO	29
5 PEREHDYTYKSOPPAAN LAADINTA OY HOLLMÉN & CO:N NIVALAN TEHTAALLE	32
5.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	32
5.2 Perehdytysoppaan toteutus ja sisältö	32
5.3 Perehdytysoppaan käyttö	34
6 POHDINTA	36
LÄHTEET	38

KUVIOT

KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	2
KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet	4
KUVIO 3. Henkilöstöstrategian suunnittelun malli	5
KUVIO 4. Perehdytyksen pelikenttä	12
KUVIO 5. Työntekijän osaamisalueet	17
KUVIO 6. Perehdytysuunnitelma	18

KUVIO 7. Työhönopastuksen viisi porrasta.....	22
KUVIO 8. Perehdytyksen yleistavoite.....	27
KUVIO 9. Hollménin logo.....	29

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Kilpailustrategioiden tyypillisiä piirteitä ja osaamishaasteita	9
---	---

1 JOHDANTO

Työelämä elää jatkuvassa muutoksessa. Työelämässä mukana pysyminen vaatiikin jatkuvaa uuden oppimista, kehittymistä ja muutokseen tottumista. Kilpailu työpaikoista ja hyvistä työntekijöistä kiihtyy koko ajan. Yritysten välillä vallitseva kova kilpailu niin asiakkaista kuin työntekijöistä vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Jotta yritykset pärjäisivät tässä kilpailussa, ne tarvitsevat hyvän ja tuloksellisen työyhteisön, tyytyväiset asiakkaat ja laadukkaat tuotteet. Tämän saavuttamiseksi yritykset tarvitsevat sitoutuneen henkilöstön, jolla on aito halu olla luomassa yrityksen menestystä omalla työllään. Sitoutunut henkilöstö saavutetaan vain hyvän henkilöstöjohtamisen avulla. Henkilöstöjohtamisesta vastaavan haasteena onkin se, kuinka toimia niin, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä.

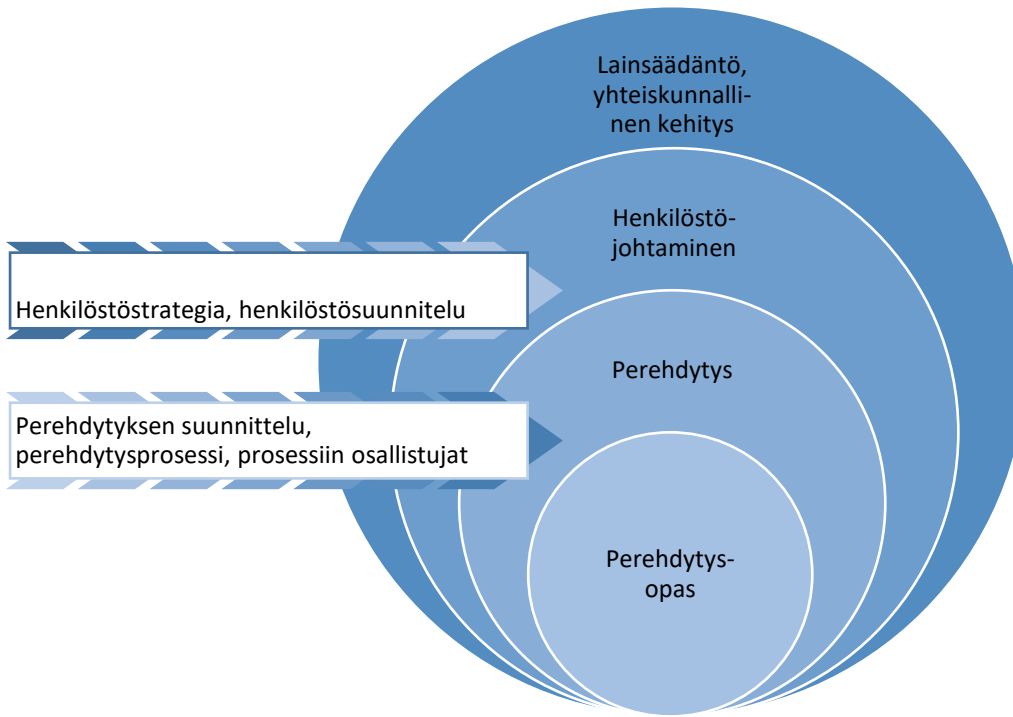
Myös perehdytystä tarvitaan jatkuvasti: yrityksen työntekijät vaihtavat työtehtäviä tai työmenetelmät muuttuvat, yritykseen palkataan uutta työvoimaa vakituiseksi, määräajaksi tai tilapäiseksi työntekijäksi. Lisäksi tulee perehdytettäväksi työharjoittelijoita kouluista työssäoppimis- ja harjoittelujaksoille. Perehdytyksen tavoitteena onkin saada uudet tekijät tai muutostilanteessa olevat perehdytettävät nopeasti tekemään työtä itsenäisesti. Tärkeää on, että perehdytys tehdään laadukkaasti ja tehokkaasti. Näin toimien perehdytettävästä saadaan mahdollisimman pian tuottava jäsen eli hän osaa ja hallitsee työtehtävänsä sekä on sosialisoitunut työyhteisöön.

Lakiin ja asetuksiin on kirjattu säädöksiä, jotka säätelevät henkilöstöjohtamisen osa-alueita ja sitä kautta myös perehdytystä. Perehdytys on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Lakien tarkoituksena on taata työntekijöille turvallinen ja oikeudenmukainen työyhteisö, jossa kaikkien on hyvä olla. Lain työntekijöille takaama etu on näin myös työnantajan etu, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista.

Opinnäytetyön empiirisenä osuutena oli tarkoitus tehdä toiminnallisena kehittämistehtävänä perehdytysopas Oy Hollmén & Co:n Nivalan tehtaalle. Yritykseen tulee uusia työntekijöitä, kun olemassa olevat resurssit eivät riitä. Joka vuosi yritykseen palkataan myös kesätyöntekijöitä. Lisäksi tehtaalla käy työharjoittelijoita kouluista. Heidän perehdytykseen yrityksellä ei ole ollut tarvittavaa materiaalia, joten perehdytysopas koettiin yritykselle tarpeelliseksi.

Opinnäytetyössä lähdetään käsittelemään aihetta tietoperusteisesti henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöjohtamisen osa-alueista esille nousevat henkilöstösuunnittelu, henkilöstöstrategia, henkilöstöpolitiikka,

rekrytointi ja henkilöstön kehittäminen. Nämä osa-alueet vaikuttavat perehdytystarpeeseen. Perehdytyskin on osa henkilöstöjohtamista. Tätä käsitellenkin opinnäytetyössä laajemmin. Kuviossa 1 esitetään opinnäytetyön viitekehys.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Uloimmalla ympyrällä näkyy koko opinnäytetyöni prosessia säätelevä laki ja prosessiin vaikuttava yhteiskunnallinen kehitys. Seuraavalla ympyrällä on henkilöstöjohtaminen, johon sisältyvät niin henkilöstöstrategia kuin henkilöstösuunnittelu. Kolmannella ympyrällä on perehdytys, johon sisältyvät perehdytyksen suunnittelu, perehdytysprosessi ja prosessiin osallistujat. Opinnäytetyön tärkein osa-alue, perehdytysopas, näkyy pienimmässä ympyrässä, jota kohden työ etenee, saavuttaen vaasin pohjan. Kuitenkin perehdytysopas on aivan kuin torven suuna, johon puhalletaan eli jonka apua käyttäen uusi työntekijä otetaan vastaan ja perehdytetään.

Opinnäytetyön luvussa kaksi kerrotaan henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöjohtamisessa käsitellään muun muassa rekrytointia ja henkilöstön kehittämistä, koska ne määrittelevät perehdytyksen tarpeen. Luvussa kolme käsitellään perehdytyksen käsitettä ja tavoitteita, sitä ohjaavia lakeja sekä perehdytyksen vaiheita. Opinnäytetyön neljännessä pääluvussa esitellään toimeksiantajayritys. Hollménin perehdytysoppaan suunnittelu ja toteutus käsitellään luvussa viisi. Viimeisessä luvussa on opinnäytetyön pohdinta.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Ihmiset haluavat tietää työelämässä toimintansa tarkoituksen. Työntekijälle on hyvä kertoa hänen roolistaan menestyksen tekemiseksi ja siitä mitä häneltä odotetaan. Motivoitunut henkilöstö haluaa kehittyä ja kehittää yritystä. Henkilöstön osaaminen, toimintatavat ja työtyytyväisyys ovatkin yrityksen kilpailuetua keskeisesti rakentavia tekijöitä. Yrityksen johdon tehtävänä on näyttää suunta ja kantaa vastuu liiketoiminnasta ja henkilöstötoimintaan tekemistään ratkaisuista. (Österberg 2015, 17.)

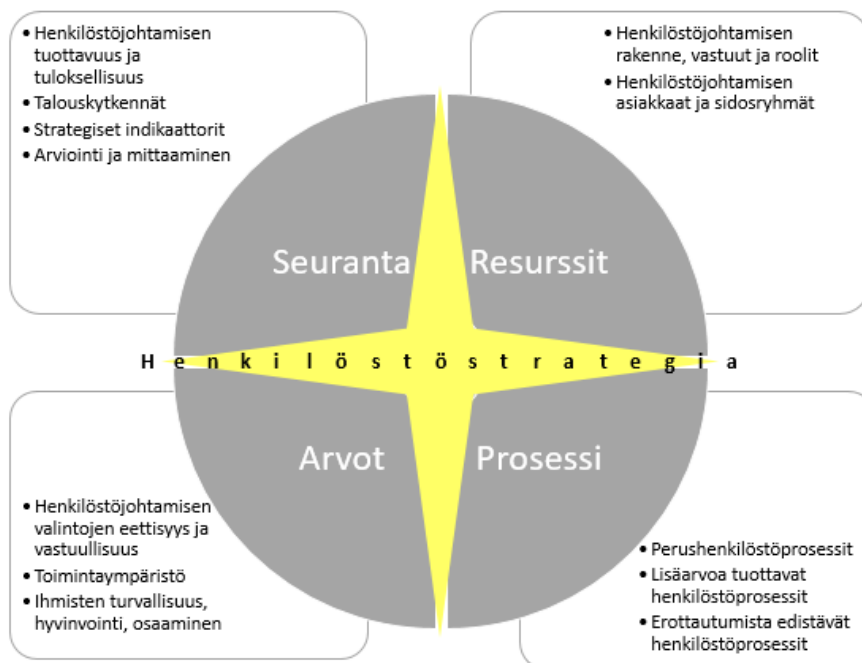
2.1 Henkilöstöjohtamisen käsite

Henkilöstöjohtamisen määritelmä ei ole yksiselitteinen. Salojärven (2013a, 29) mukaan henkilöstöjohtaminen on pitkän ajanjakson toimintaa ja se kestävä käyttövoima, jonka avulla organisaatioon voidaan luoda luovaa, mahdollisuuksien ja uusien vaihtoehtojen etsimistä ja löytämistä edistävää kulttuuria. Henkilöstöjohtaminen on Kauhasen (2012, 16) mukaan aktiviteettien sarja, joka mahdollistaa sen, että työntekijät ja heitä työllistävät organisaatiot pääsevät yhteisymmärrykseen palvelussuhteiden ehdoista sekä turvaa tämän yksimielisyyden toteutumisen. Sydänmaanlakan (2012, 234–235) mukaan henkilöstöjohtamisessa on kysymys ihmisten johtamisesta, jossa ihminen on kokonaisuus ja yksilö on arvo sinänsä, hän ei ole pelkkä resurssi tai kustannustekijä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on tukea niin organisaation kuin sen jäsentenkin päämäärien saavuttamista. (Sydänmaalakka 2012, 234–235.)

Henkilöstöjohtamisella viitataan kolmeen eri asiaan: johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen, erilaisiin henkilöstötoimintoihin ja henkilöstöosastoon. Näin jaoteltuna henkilöstöjohtaminen voidaan määrittää ensinnäkin erääksi johtamistyön ulottuvuudeksi, jonka tarkoituksena on taata organisaation tavoitteiden saavuttamiselle keskeisten inhimillisten resurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen. Toiseksi henkilöstöjohtaminen voidaan ymmärtää joukkona toimintoja, joiden tarkoituksena on taata henkilöstöjohtamisen tarkoituksenmukainen toteutuminen organisaatioissa. Näitä toimintoja ovat esim. henkilöstötarpeen suunnittelu, työntekijöiden rekrytointi ja perehdytys ja työsuhteen päättäminen. Kolmanneksi henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöstöosaston työntekijöiden ja henkilöstötoiminnon muodollista roolia organisaation työnjaossa. (Peltonen 2007, 95–96.)

2.2 Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet

Henkilöstöjohtaminen koostuu osa-alueista ja prosesseista, jotka muodostavat henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden. Henkilöstöjohtamisen tähtikuvio kertoo henkilöstöjohtamisen muodostuvan neljästä sakarasta, jonka ytimessä on henkilöstöstrategia ja ulkopuolisena lohkoina ovat henkilöstöjohtamisen käytännön valinnat ja kysymykset. Näitä neljää kokonaisuutta kutsutaan henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksiksi. Henkilöstöjohtaminen on parhaimmillaan paljon enemmän kuin näiden neljän ulottuvuuden summa. (Salojärvi 2013a, 29–30.) Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet havainnollistuvat kuviossa 2.



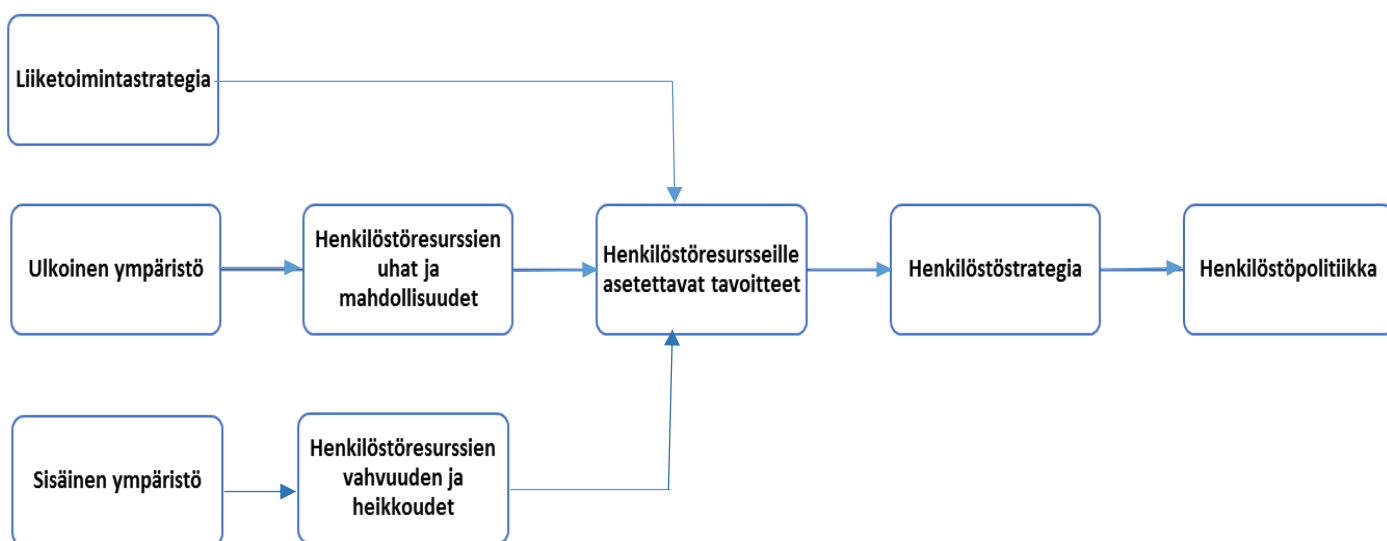
KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Salojärvi 2013a, 30)

Kuvion 2 johtotähdeksi hahmottuu henkilöstöstrategia, joka yhdistää ulottuvuuksien sakarat. Näin henkilöstöstrategia on olennainen osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta, henkilöstöjohtamisen liiketoiminnallisen olemuksen tiivistymä ja sille suuntaa näyttävä käytännön tasolla näkyvä ja tuntuva energisyyden lähde. (Luoma 2013, 39.)

2.3 Henkilöstöstrategia

Viitala (2014, 43) on määrittänyt henkilöstöstrategian suunnitelmaksi siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen. Strategiassa esitetään keinot, joiden avulla pitkällä aikavälillä aiotaan varmistaa tarvittava osaaminen, henkilöstön määrä ja rakenne. Henkilöstöstrategian tärkeimmät osa-alueet ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön rekrytointi, tavoitteiden määrittely ja arviointi sekä palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, työhyvinvointi ja johtamisen kehittäminen. Lisäksi monet yritykset ottavat suunnittelussa huomioon erilaisuuden johtamisen sekä yhteiskuntavastuun, mikäli asia koskee yrityksen toimintaa. (Viitala 2014, 43.)

Henkilöstöstrategian suunnittelu on prosessi, jossa päätetään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille (Kauhanen 2012, 22). Kuviossa 3 havainnollistuu, kuinka sisäinen ja ulkoinen ympäristö kytkeytyy liiketoimintastrategiaan ja henkilöstöstrategiaan.



KUVIO 3. Henkilöstöstrategian suunnittelun malli (Kauhanen 2012, 22)

Ulkoisessa ympäristössä henkilöstöön vaikuttavat esimerkiksi suhdannevaihtelut, kilpailutilanne, poliittiset päätökset, kuten muutokset lainsäädännössä, teknologinen kehitys sekä vallitsevat arvot ja asenteet. Sisäisiä ympäristötekijöitä taas ovat henkilöstön määrä, ikä- ja koulutusrakenne, osaaminen, kehityskyky ja -halu, kokemus, työtyytyväisyys sekä sitoutuneisuus. (Österberg 2015, 26.)

Luoma (2013, 59–64) taas korostaa hyvän henkilöstöstrategian sisältävän neljä näkökulmaa: henkilöstöön liittyvä linjanveto, liiketoimintastrategian täsmentäminen henkilöstön osalta, erottuvuuden tuoja kilpailijoihin nähden ja henkilöstöresursseja johtavien kehittäminen. Onnistunut henkilöstöstrategia selkeyttää ylimmän johdon käsitystä siitä, minkä kokonaisuuden varassa menestyminen on ja auttaa heitä laatimaan parempia liikestrategioita. Lisäksi se antaa henkilöstöresursointia tekeville suuntia ja toimintamalleja osaamisen ja toimintamallin edelleen kehittämiseen. Koko henkilöstölle hyvä henkilöstöstrategia antaa kuvan yrityksen arvomaailmasta ja toimenpiteistä, joilla yritys hyödyntää ja vahvistaa tärkeitä voimavaraansa eli henkilöstöään. (Luoma 2013, 59–64, 69.)

2.4 Henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöjohtamisen käytännön toteutusta ohjaavat toimintamallit ja menettelytavat, jotka nojaavat henkilöstöpolitiikkaan. Henkilöstöpolitiikka jaetaan usein rekrytointiin, palkkaukseen, henkilöstön kehittämiseen ja tiedottamiseen sekä muihin periaatteisiin, jotka luovat yhteisen linjan päivittäisille päätöksille. (Viitala 2014, 24; Österberg 2015, 25–26.) Henkilöstöpolitiikka on myös perehdyttämisen lähtökohta. Henkilöstöpolitiikassa määritellään yrityksen henkilöstöhankintaan liittyviä asioita: palkataanko koulutettuja vai koulutetaanko itse, käytetäänkö missä määrin oppisopimuskoulutuksessa olevia tai muita opiskelijoita, tarvitaanko osa-aikaisia, pikasijaisia tai/ja vuokratyövoimaa, palkataanko kielitaidottomia/huonon kielitaidon omaavia maahanmuuttajia. Lisäksi henkilöstöpolitiikassa mietitään kuinka nämä erilaiset ryhmät ja ihmiset perehdytetään ja koulutetaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

2.5 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on se, että organisaatiolla olisi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa tarkoituksenmukaisin kustannuksin (Kauhanen 2012, 62). Lisäksi huolehditaan siitä, että resursointitratkaisuilla turvataan henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstösuunnittelun avulla saadaan tietoa rekrytoinnin tarpeesta, töiden uudelleenjärjestelyistä, osaamisen kehittämisestä, sekä ura-, sija- ja seuraajasuunnitelmista, henkilöstöbudjetista, henkilöstön hyvinvoinnin edistämisestä ja henkilöstötoimintojen kehittämistarpeista. (Viitala 2014, 49.) Saadun tiedon pohjalta laaditaan suunnitelmat henkilöstötoimenpiteille, joilla taataan resurssien oikea määrä ja laatu tulevaisuutta silmällä pitäen. On kuitenkin tärkeää seurata tilannetta jatkuvasti ja päivittää niin analyysjä kuin suunnitelmiakin tarpeen niin vaatiessa. (Salojärvi 2013b, 123.)

2.6 Rekrytointi

Rekrytointi tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsema henkilö (Helsilä 2002, 20). Rekrytointiprosessiin kuuluvat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Onnistuneesta rekrytoinnista tuloksena on saatu tehtävään oikea henkilö, joka viihtyy työssään ja kehittyy siinä organisaation tarpeiden mukaan. Rekrytoinnin onnistumisella on pitkäaikaisia vaikutuksia niin organisaation imagolle, asiakkaille kuin valituille henkilöille itselleen. Rekrytoinnin onnistuminen vaa tiikin sitä, että rekrytointi ja perehdytys tehtävään tehdään huolella ja ammattitaidolla. (Hyppänen 2013, 197.)

Rekrytointia helpottaa merkittävästi positiivinen maine työnantajana. Työnantajakuvaan vaikuttavat kolme tekijää – imago eli potentiaalisen työntekijän arvot ja tavoitteet suhteessa yrityksen maineeseen ja brändiin, identiteetti eli nykyisten työntekijöiden kokemat olosuhteet ja kulttuuri organisaatiossa sekä julkisuuskuva eli imago, jonka muodostamiseen yritys pyrkii ulkoisessa viestinnässä. (Salojärvi 2013b, 125.) Hyvämaineinen organisaatio on vetovoimainen ja pystyy näin pitämään henkilöstönsä ja houkuttelemaan hyvää väkeä. Hyvä johtaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttavat oleellisesti sekä sisäiseen että ulkoiseen työnantajakuvaan. (Kauhanen 2012, 69–70.) Positiivista työnantajakuva voidaan seurata ja siihen voidaan vaikuttaa tutkimalla ulkoisen työnantajan kuvaa, kartoittamalla sisäistä työtyytyväisyyttä sekä edistämällä sitä, määrittämällä työnantaja-arvot, rakentamalla positiivinen rekrytointiprosessi, strategisella työnantajaviestinnällä esim. rekrytointitapahtumissa ja mediassa, sekä sponsoroinnilla ja oppilaitosyhteistyöllä (Salojärvi 2013b, 126–127).

Rekrytoinnin suunnittelu alkaa toimen tarpeellisuuden arvioimisella. Toiseksi täytyy esimiehen ottaa selvää siitä, onko mahdollista käynnistää rekrytointiprosessi ja käynnistetäänkö se mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Kolmanneksi määritetään toimenkuva, josta tulee käydä ilmi tehtävänimike, tärkeimmät tehtävät sekä mitä osaamista tehtävässä vaaditaan. Neljänneksi määritetään hakijan toivottu henkilöprofiili. Tätä profiilia käytetään suunniteltaessa työpaikkailmoitusta, hakemusten seulonnassa, haastateltavien valinnassa ja valintapäätöksen perustana. Viimeisessä vaiheessa valitaan rekrytointikanavat. Kanavat voivat olla sisäisiä eli oman henkilökunnan haettavia tai ulkoisia eli organisaation ulkopuolelta haettavia. Molempia hakuja voidaan käyttää myös yhtäaikaaisesti. (Hyppänen 2013, 199–200.)

Rekrytinnin toteutuskeinoja on monenlaisia. Rekrytointikanavat ja keinot valikoituvat rekrytointitarpeen, yrityksen henkilöstöpolitiikan ja rekrytointikokemusten perusteella. (Hyppänen 2013, 202.) Rekrytinnin kriittisin vaihe on valinta (Salojärvi 2013b, 133). Ensin seulotaan hakemuksista henkilöprofiilin mukaiset hakemukset ja tarkemmin katsottavat hakemukset sekä jätetään pois ei jatkoon pääsevät hakemukset. Tämän jälkeen valitaan haastateltavaksi alle 10 henkilöä yhtä työpaikkaa kohden. Haastattelihoita on hyvä olla 2–3. Haastatteluun kannattaa varautua hyvillä kysymyksillä ja muistaa nyrkki-sääntö: haastatteliho puhuu 20 % ja haastateltava 80 % haastattelun ajasta. Mikäli haastattelijasta tuntuu, että työnhakija sopii haettuun tehtävään, haastattelijan on hyvä kertoa tarkemmin työtehtävän sisällöstä ja odotuksista. (Hyppänen 2013, 209–210.)

Työnantajalla on periaatteessa oikeus valita tehtävään haluamansa henkilö. Työsopimus- ja yhdenvertaisuus-lait sekä tasa-arvolain säännökset kuitenkin kieltävät syrjinnän työntekijää valittaessa. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2004, 18.) Lisäksi työnantaja on velvollinen ilmoittamaan vapautuvista työpaikoista yleisesti yri-tyksessä tai työpaikalla omaksutun käytännön mukaan varmistaakseen, että kaikki tehtävästä kiinnostuneet yrityksessä työskentelevät työntekijät saavat tiedon. Tämä tieto koskee siis myös vuokratyöntekijöitä. Talon ulkopuoliseen rekrytointiin päädyttäessä työnantaja on velvollinen tarjoamaan työtä ensin lomautetuille, sit-ten osa-aikaisille ja viimeisenä irtisanotuille. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, Österberg 2015, 100.) Työnte-kijälle, joka on irtisanottu tuotannollisista, taloudellisista tai uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä ja joka on työttömänä työnhakijana työ- ja elinkeinotoimistossa, on työnantaja velvollinen tarjoamaan avoimna ole-vaa työtä. Velvollisuus on voimassa neljä kuukautta irtisanomisesta ja kuusi kuukautta, kun työntekijä on ollut työnantajan palveluksessa kaksitoista vuotta. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Kun valinta on tehty, ilmoitetaan ensimmäiseksi tehtävään valitulle henkilölle tehdystä valinnasta. Ai-nahan on mahdollista, että hän tässä vaiheessa kieltäytyy työpaikasta. Myönteistä työnantajakuvaa vah-vistetaan sillä, että kaikille hakijoille tiedotetaan valinnasta ja kiitetään mielenkiinnosta yritystä kohtaan. Hyvän henkilöstöpolitiikan periaatteisiin kuuluu, ettei muista hakijoista anneta tietoja organisaation si-sälläkään. (Kauhanen 2012, 88; Vaahtio 2005, 191.)

Rekrytointiprosessin onnistuminen on tärkeää arvioida, kun valinnat on saatu päätökseen. Tällöin arvi-oidaan esim. hakemusten määrää ja laatua, aikataulussa pysymistä, valinnan selkeyttä ja sitä, minkälai-sen kuvan yrityksestä hakijat saivat. (Salojärvi 2013b, 137; Österberg 2015, 109.) Rekrytointitarpeet ja -tavoitteet nähdään suurimpana syynä rekrytinnin epäonnistumiseen. Mikäli työnantaja ei tiedä, min-käläistä osaamista yritys tarvitsee, on vaarana se, että hakijalle luvataan liikaa ja hänen odotuksensa eivät

toteudu. Ongelmana voi olla myös perehdytyksen laiminlyönti, jolloin valitun työntekijän on hitaampaa ja vaikeampaa saada otetta uudesta tehtävästä. Hyvä perehdytys nopeuttaakin uutta työntekijää löytämään paikkansa uudessa työyhteisössä. (Österberg 2015, 109.)

2.7 Henkilöstön kehittäminen

Organisaation oppimiselle aiheuttaa suuria vaatimuksia jatkuva ja kiihtyvä muutos, sillä organisaation on pystyttävä muuttumaan nopeammin kuin ympäristö ja kilpailijat (Sydänmaalakka 2012, 23). Organisaation ja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi perustan luo yrityksen vision ja strategian tunteminen. Kun henkilöstö tuntee yrityksen strategian, se pystyy kehittämään toimintaansa haluttuun suuntaan ja toimimaan työssään asiakkaisiin päin toivotulla tavalla. Henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen ovat tärkeitä asioita yrityksen kilpailukyvyn kannalta. (Österberg 2015, 143.) Kilpailukyvyn säilyttämiseksi organisaatioiden on uusiuduttava jatkuvasti. Tämä edellyttää kekseliäisyyttä ja jatkuvaa uudelleen opiskelua. Osaamisen kehittämällä vastataan yrityksen kilpailustrategian tuomiin haasteisiin. (Kauhanen 2012, 144.) Kilpailun ja osaamisen välistä riippuvuutta kuvataan taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Kilpailustrategioiden tyypillisiä piirteitä ja osaamishaasteita. (Kauhanen 2012, 144)

Kilpailustrategiat	Tyypillisiä piirteitä	Osaamishaasteita
Asiakaskeskeisyys	<ul style="list-style-type: none"> erikoistuminen herkkyys kuunnella asiakkaiden tarpeita ja ennakoita niitä laatuajattelu 	<ul style="list-style-type: none"> asiakkaan alan tunteminen jokaisen osaamista kehitettävä jatkuvasti tarvitaan monipuolisia osaamisen kehittämistapoja
Keskittyminen ydinasioihin	<ul style="list-style-type: none"> ydintuotteet, ydinmarkkinat, ydinasiakkaat, ydinteknologiat pienet yksiköt prosessiajattelu Lean-toiminta 	<ul style="list-style-type: none"> ydinosaamisen selvittäminen korkea ammattitaito
Nopeus ja oikea ajoitus	<ul style="list-style-type: none"> joustavuus ja reagoitiherkkyys 	<ul style="list-style-type: none"> organisaatiossa oltava riittävästi strategista osaamista nopeiden muutosten ja osaamisen kehittämisen jatkuvuuden välinen ristiriita
Verkostojen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> Apila-organisaatio laatustandardit osaamisen yhdistäminen ulkoistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> pk-yritysten osaamisen kehittäminen oppiminen verkossa
Nopea oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> osaamisen tärkein resurssi ja kilpailutekijä oppiva organisaatio 	<ul style="list-style-type: none"> organisaation oppimiskyvyn kehittäminen jatkuva oppiminen oppimisen johtaminen, johtajuuden haasteet

Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka saavat aikaan muutoksen hänen toiminnassaan (Sydänmaalakka 2012, 33). Jotta organisaatio voi oppia omasta toiminnastaan, jokaisen työntekijän tulee tuntee olevansa arvostettu. Keskinäinen kunnioitus, oikeudenmukainen toiminta sekä riittävä avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri luovat edellytyksen työyhteisön jäsenille jakaa vapaasti tietojaan, taitojaan, ja vasta tuolloin organisaatio voi oppia omasta toiminnastaan. Oppivaan organisaatioon kuuluvat oleellisesti vapaa tiedonkulku joka suuntaan, henkilöstön ja työn jatkuva kehittäminen sekä oppimisen palkitseminen, jotka sisäistettynä luovat kilpailukykyä yritykselle. (Österberg 2015, 147.)

Henkilöstön kehittämistarpeiden määrittelemisen lähtee yrityksen liiketoiminnasta, ydinosaamisesta ja tarpeista käsin. Määrittelyssä otetaan huomioon kehittämistarpeet sekä nykyisten työtehtävien suhteen että erityisesti tulevaisuutta ajatellen niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. (Österberg 2015, 149.) Henkilöstön kehittämiseksi voidaan oppimista tehostaa esimerkiksi nostamalla jatkuva oppiminen yhdeksi organisaation perusarvoksi, luomalla oppimista tukeva työskentely-ympäristö, järjestämällä opi oppimaan -kurseja ja kehittämällä konkreettisia malleja työssä oppimiseen (Sydänmaalakka 2012, 48–49). Henkilöstön kehittämismenetelmiä työpaikalla ovat esimerkiksi sijaisuudet, työnkierto, projektityöskentely, työn rikastaminen ja laajentaminen, mentorointi, perehdyttäjänä tai työhönopastajana toimiminen. Työpaikan ulkopuolella henkilöstön kehittämismenetelmiä ovat muun muassa opintokäynnit, ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen, opiskelu oppilaitoksissa, itseopiskeluohjelmat esimerkiksi verkko-opiskeluna, yrityksen sisäinen koulutus ja ulkoisten koulutusorganisaatioiden tarjoama koulutus. (Österberg 2015, 149–150.)

Kehittämistoimenpiteet ovat hyödyllinen keino tasapainottaa työnantajan ja henkilöstön erilaisia odotuksia, sillä henkilöstön kehittäminen lisää työmotivaatiota ja sitoutumista, jotka taas edistävät hyvää suoriutumista. Hyvä suoriutuminen johtaa työnantajankin kannalta hyvään lopputulokseen. Osaamisen kehittäminen lisää onnistumisen tunnetta, joka puolestaan auttaa jaksamisessa ja luo positiivista asennetta työtä kohtaan. Näin ollen henkilöstön kehittäminen voidaankin nähdä panostuksena niin ammattitaitoon, työhyvinvointiin kuin työn merkitykselliseksi kokemiseen. (Salojärvi 2013c, 156–157.)

3 HENKILÖSTÖN PEREHDYTYKSEN

Työyhteisössä, työssä ja koko yhteiskunnassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia: syntyy uusia yrityksiä, toisessa yrityksessä muuttuvat olosuhteet ja/tai toimintatavat, työntekijä vaihtaa työpaikkaa tai ammattia jne. Perehdytystä ja työhönopastusta tarvitaan tämän vuoksi koko ajan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 1.) Perehdytyksen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät ja myös vuokratyöntekijät, kesätyöntekijät sekä muut kausityöntekijät. Perehdytyksen tulee lisäksi kattaa työpaikalla työskentelevät ulkopuolisen työnantajan työntekijät. Perehdytyksen tueksi on hyvä laatia työhönopastussuunnitelma, jolla seurataan opastuksen etenemistä. (Työturvallisuuskeskus a.)

3.1 Perehdytyksen käsite ja tavoitteet

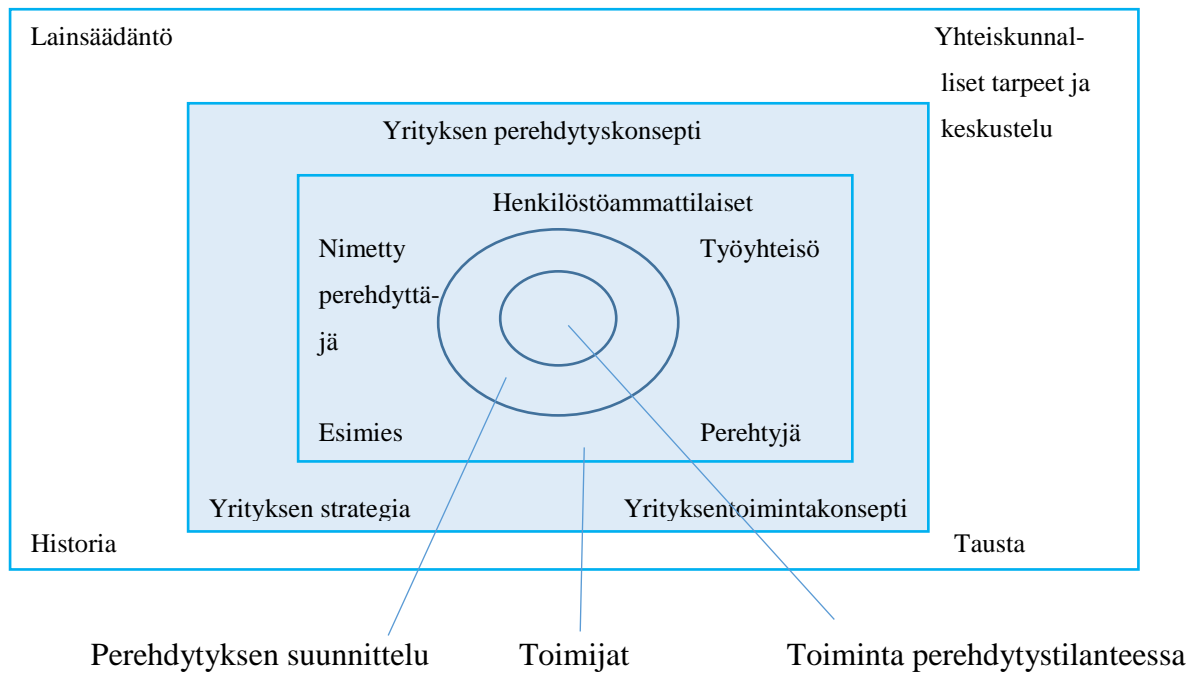
Perehdytyksellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saamaan työntekijän sopeutumaan joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön (Helsilä 2002, 52). Tämä tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean, vision sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Lisäksi hän perehdytyksen aikana oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset niin asiakkaat, työtoverit kuin esimiehet ja tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2; Kauhanen 2012, 150.)

Perehdytyksessä ei ole kuitenkaan kyse vain uusien tietojen ja taitojen oppimisesta, vaan myös jo olemassa olevan tiedon havaitsemisesta ja hyödyntämisestä (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 27). Perehdytyksen tarkoituksena onkin antaa perehdytettävälle oikea kuva yrityksen organisaatiosta ja auttaa luomaan myönteinen kuva niin organisaatiosta kuin työtehtävistäkin. Perehdytyksestä päävastuun kantaa lähiesimies, mutta perehdytykseen osallistuvat tavallisesti myös kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on yrityksessä tekemisissä. (Kauhanen 2012, 150–151.) Perehdytystä annetaan niin uusille kuin uusiin tehtäviin yrityksen sisällä vaihtaville henkilöille (Österberg 2015, 115).

Perehdytyksen tavoitteena on antaa uuteen työtehtävään tai uudelle työpaikalle tulevalle valmiudet hoitaa menestyksekkäästi tehtävää, johon hänet on valittu (Hyppänen 2013, 217). Perehdytyksen tavoitteeksi onkin hyvä asettaa työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu. Tämä tavoite saavutetaan parhaiten, kun työhön perehdyttämisestä tehdään monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma, joka ei rajoitu vain

työtehtävien opettamiseen, vaan jossa otetaan huomioon omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. (Kauhanen 2012, 151.) Perehdytyksen päämääränä on siis asioiden oppiminen, ymmärtäminen ja uusiin asioihin sekä työyhteisöön sitoutuminen (Kupias ym. 2014, 99).

Perehdytyksen kokonaisuus voidaan nähdä pelikenttänä (Kupias & Peltola 2009, 16). Kuviossa 4 tulee esille nämä perehdytyksen lähtökohdat.



KUVIO 4. Perehdytyksen pelikentällä (Kupias & Peltola 2009, 16)

Yritys toimii osana ympäristöä. Siksi yrityksen toimintaa vaikuttavat niin lait, historia kuin yhteiskunnallinen keskustelu. Perehdytyskonsepti sisältää yrityksen strategian ja toimintakonseptin. Perehdytyksen toimijoina ovat perehdyttäjä, esimies, työyhteisö ja perehtyjä. Henkilöstöammattilaiset tekevät perehdytysuunnitelman, jonka mukaan toimitaan perehdytystilanteessa. (Kupias & Peltola 2009, 14–16.)

3.2 Perehdytyksen hyödyt

Perehdytyksellä saavutetaan monia hyötyjä. Hyvin hoidetusta perehdytyksestä ja henkilöstön ammattitaidosta hyötyvät niin asiakkaat, yritys kuin työntekijät. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4.) Perehdytyksellä saavutetut hyödyt ovat yhteistyön tulos, mutta hyötyjä voidaan tarkastella niin työntekijän, esimiehen kuin työpaikankin kannalta (Lepistö 2005, 56).

Työntekijä hyötyy perehdytyksestä, koska epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenee. Perehdytyksen myötä myös työyhteisöön sopeutuminen helpottuu. Perehdytyksen avulla työntekijä oppii tekemään työtehtävänsä nopeammin, helpommin ja ammattitaidolla kuin ilman perehdytystä. Kun työ opitaan tekemään kerralla oikein ja sujuvasti, virheet vähenevät ja virheiden korjaamiseen tarvittava aika säästetään ja laatu-tavoitteet saavutetaan nopeammin. Myös turvallisuusriskit vähenevät, kun perehdyttävälle kerrotaan työpaikan vaaralliset kohteet. Työntekijän motivaatio, vastuuntunto ja sitoutuminen työhön kasvavat perehdytyksen myötä. Mikäli työpaikalla on käytössä tulospalkkaus, työntekijällä on mahdollista saavuttaa normaaliensiotaso hyvän perehdytyksen avulla nopeammin. (Lepistö 2005, 56–57; Österberg 2015, 115.)

Esimies hyötyy perehdytyksestä, koska tulokkaan kanssa keskusteltaessa opitaan hänet tuntemaan nopeammin ja paremmin. Työongelmien ratkaiseminen helpottuu perehdytyksen myötä. Perehdytyksessä myös hyvälle yhteishengelle ja yhteistyölle saadaan muodostettua perusta. Esimies hyötyy lisäksi siten, että aikaa säästyy vastaisuudessa, kun työntekijä pääsee työyhteisöön kiinni nopeammin. (Lepistö 2005, 57.)

Työpaikka hyötyy perehdytyksestä, koska työn tulos ja laatu paranevat (Lepistö 2005, 57). Hyvä laatu kun ei maksa paljon, mutta huono laatu virheineen tuo lisäkustannuksia (Kangas & Hämäläinen 2010, 5). Asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muuttuu positiiviseksi (Lepistö 2005, 57). Myönteinen ensivaikutelma työpaikasta lisää uuden työntekijän työmotivaatiota. Jos uusi työntekijä kokee olevansa häiriöksi muille työntekijöille, hänen työmotivaationsa mitä todennäköisemmin laskee. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4-5.) Lisähyötyä yritykselle perehdytyksestä tulee, kun virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu vähemmän. Hävikin määräkin pienenee perehdytyksen myötä. Myös poissaolot vähenevät ja vaihtuvuus pienenee, sillä hyvä motivaatio vähentää turhia poissaoloja ja vaihtuvuutta. Työpaikalle syntyy myös kustannussäästöjä, kun työvälineiden ja kaluston huolto helpottuu ja raaka-aineita ja tarvikkeita käytetään järkevästi. Hyvällä perehdytyksellä saadaan aikaan myönteinen yrityskuva. Tämä kuva vaikuttaa esimerkiksi siihen, minkälaista kuvaa yrityksestä opiskelijat vievät niin kotiin kuin kouluun ja kuinka myönteisesti opettajat ja opiskelijat suhtautuvat yhteistyöhön yrityksen kanssa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5; Lepistö 2005, 57.)

3.3 Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö

Työelämää ja perehdytystä sääntelevien lakien tarkoituksena on edistää tasapuolisuutta työelämässä. Esimiehen tulee toimia aina työlakien ja työehtosopimusten mukaisesti, eikä niiden vastaisesti. Kun esimies toimii sääntöjen mukaan, hän viestii alaisilleen, että säännöt on tehty noudatettaviksi, ei rikottaviksi. Tällainen ilmapiiri on esimerkillinen tulosten saavuttamisen kannalta. (Helsilä 2002, 14–15.)

3.3.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslain mukaan työnantaja on velvollinen perehdyttämään palkkaamansa työntekijän. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työtehtävistään niin uutena työntekijänä kuin myös silloin, kun yrityksen toimintaa, tehtävää tai työmenetelmää muutetaan tai kehitetään. Tämä tarkoittaa työntekijän perehdyttämisen lisäksi esimerkiksi työntekijän opastusta tai kouluttamista työn muutoksen vaatimalla tavalla. Lisäksi työsopimuslaki sanoo, että työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuutta kehittyä taitojensa mukaan työuralla ja että työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole perusteltua. (Kärkkäinen & Äimälä 2017, 82, 123; Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

3.3.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan suunnittelemaan ja mitoittamaan työn niin, että työntekijöiden fyysinen ja henkinen edellytys otetaan huomioon, jotta työn kuormitustekijöitä työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle aiheuttavaa haittaa tai vaaraa voidaan välttää tai vähentää. Työturvallisuuslaki vaatii antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Lisäksi työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin välineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Työnantajan tulee perehdyttää myös turvallisiin työtapoihin ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Lisäksi työnantajan on annettava opetusta tai ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työnantajan on annettava opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Työturvallisuuslain mukaan työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta on täydennettävä tarpeen niin vaatiessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

3.3.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksessä

Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutusta, joka perustuu henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajan neuvottelemaan työntekijöiden kanssa niistä suunnitelmista, joilla on vaikutusta joko suoraan tai epäsuorasti henkilöstön asemaan. Yhteistoimintaneuvotteluissa työnantajan ja henkilöstön edustajat tekevät päätöksiä esim. työntekijän perehdytyksestä, periaatteista ja käytännöistä: mitä tietoja työntekijöistä kerätään, henkilöstö- ja koulutus suunnitelmista sekä vuokratyövoiman käytön ja sisäisen tiedottamisen periaatteista. Tehdyistä päätöksistä tulee työnantajan tiedottaa koko henkilöstölle ennen täytäntöön panoa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 30.3.2007/334; Työ ja elinkeinoministeriö 2014, 14–17, 23.)

3.3.4 Laki nuorista työntekijöistä

Lakia nuorista työntekijöistä sovelletaan työhön, jota alle 18-vuotias nuori tekee työ- tai virkasuhteessa. Työnantajan on huolehdittava siitä, että nuori työntekijä, jolla ei ole vielä tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta saa opetusta ja ohjausta työhönsä ja työ ei ole nuoren työntekijän fyysiselle tai henkiselle kehitykselle vahingoksi. Lisäksi työnantajan on huolehdittava siitä, että nuori saa ikänsä, työolojen ja muiden ominaisuuksien edellyttämää henkilökohtaista opastusta työstä, ettei hän aiheuttaisi vaaraa itselleen ja muille. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.)

3.3.5 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta ja yhdenvertaisuuslaki

Tasa-arvolain mukaan työnantaja on velvollinen edistämään sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että avoimna oleviin tehtäviin hakeutuisi niin miehiä kuin naisia ja heillä kaikilla on samat mahdollisuudet edetä uralla. Lisäksi tasa-arvon tulee näkyä työoloissa ja palkkauksessa ja oikeudessa elää ilman seksuaalista häirintää ja ahdistelua. Sukupuoleen perustuva syrjintä niin työhönotossa, työssä kuin irtisanomistilanteessa on kiellettyä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.) Ketään ei myöskään saa syrjiä iän, alkuperäisen kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella

niin työhönotossa, työssä kuin irtisanomistilanteessa (Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325). Perehdytyksessä onkin luotava mahdollisuudet siihen, että työntekijällä on sukupuolestaan tai taustastaan riippumatta kaikki mahdollisuudet menestyä työtehtävässään (Kupias & Peltola 2009, 25).

3.3.6 Muut perehdytystä ohjaavat lait ja asetukset

Työsuojelulain yhteistoiminnan tavoitteena on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja tehdä mahdolliseksi työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevien asioiden käsittelyssä. Yhteistoiminnassa tulee käsitellä myös työsuojeluviranomaisen valvontaan kuuluvassa laissa tarkoitetun työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.) Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta vaatii pelastussuunnitelman yli 1500 neliömetrin teollisuusrakennuksiin (Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 407/2011). Turvallisuussuunnitelmassa on selvitettävä annetut ohjeet onnettomuuksien ehkäisemiseksi sekä onnettomuus- ja vaaratilanteissa toimimiseksi (Pelastuslaki 29.4.2011/379).

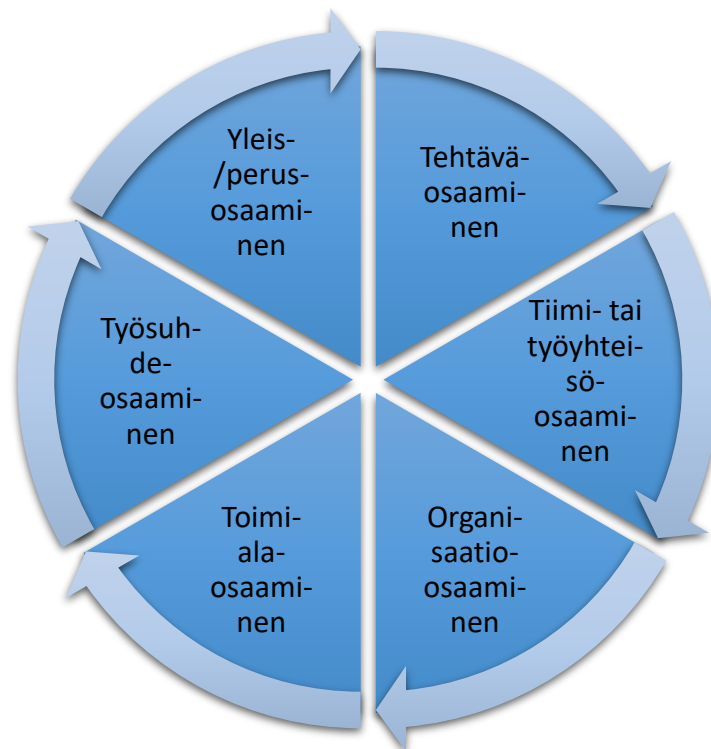
3.4 Perehdytyksen vaiheet

Hyvä perehdytys edellyttää suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta sekä huolellista valmistautumista (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 6). Perehdytystä voidaan kuvata prosessina, joka koskee tulijaa, esimiestä ja työyhteisöä. Hyvä työhön perehdytys sisältää seuraavat vaiheet: suunnittelu, rekrytointi, ennen töihin tuloa tehtävät toimenpiteet, vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen, tehtäväkohtainen työhönopastus sekä työhön perehdytyksen arviointi ja kehittäminen. (Lepistö 2004, 60.)

3.4.1 Perehdytyksen suunnittelu

Perehdyttämisen valmistelu alkaa ennen rekrytointia, koska silloin mietitään, minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan. Näin määräytyy perehdytyksen painopiste. Perehdytyksen suunnittelu pohjautuu organisaatiossa mietittyihin kehittymisen tavoitteisiin, ottaen huomioon tavoitellun toimintakonseptin, nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit. Näin ollen perehdytyskonseptit vaihtelevat yrityskohtaisesti.

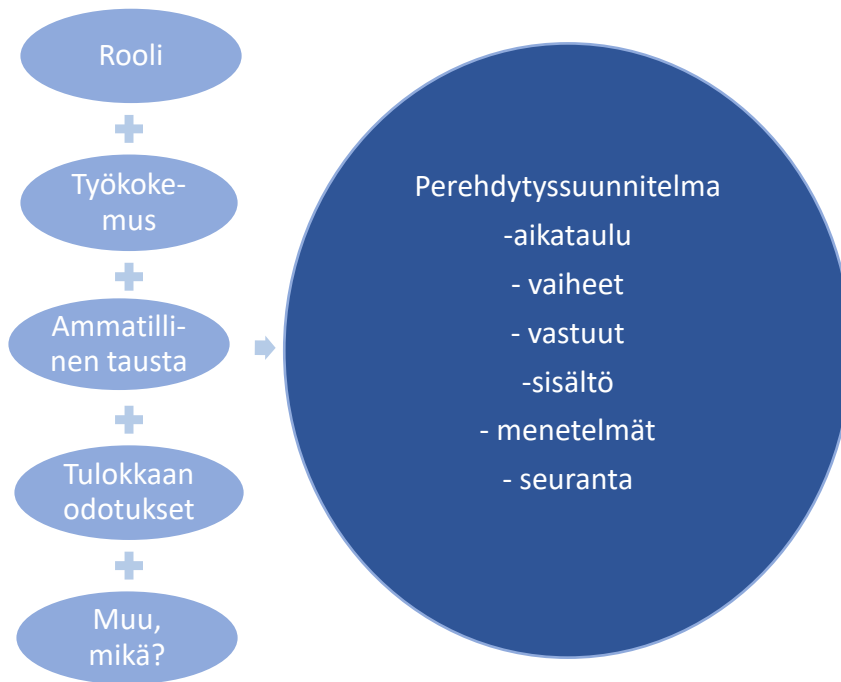
Perehdytyksen suunnittelussa voidaan erottaa systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattisessa perehdytyksessä laaditaan koko organisaatiota tai työyksikköä kohden oma perehdytysuunnitelma. Suunnitelmasta pystytään tekemään sitä tarkempi, mitä isompi joukko tekee samoja työtehtäviä. Kuitenkin perehdytys tulee yksilöidä, sillä valitut työntekijät poikkeavat toisistaan niin osaamiseltaan kuin taustoiltaan. (Kupias & Peltola 2009, 87–88, 102.) Kuviossa 5 esitetään työntekijän osaamisalueet, jotka tulee ottaa huomioon perehdytyksen suunnittelussa ja jotka vaihtelevat työntekijän mukaan.



KUVIO 5. Työntekijän osaamisalueet (Kupias ym. 2014, 99)

Tehtäväosaaminen kuvaa omassa työssä tarvittavaa osaamista. Tiimi- tai työyhteisöosaaminen taas kuvaa kyseisessä tiimissä tarvittavaa osaamista, johon kuuluu yleensä paljonkin hiljaista tietoa, joka opitaan vasta kyseisessä tiimissä. Organisaatioosaamiseen kuuluu taas kaikki organisaatiossa tarvittava erityisosaaminen, kuten esim. yrityksen toimintapolitiikan, arvojen, strategian, organisaatiosuhteiden ja asiakkaiden tunteminen. Toimialaosaaminen tarkoittaa kyseisen yrityksen toimialaan liittyvää osaamista. Työsuhdeosaamisessa taas on kyse oman työsuhteen ja sen ehtojen tuntemisesta. Yleisosaamiseen kuuluvat yleiset työelämätaidot, riittävä kielitaito, tietotekninen perusosaaminen, oppimaan oppiminen ja niin edelleen. (Kupias & Peltola 2009, 90–92.)

Perehdytys suunnitelman laatiminen järkevöittää perehdytystä. Perehdytys suunnitelman laatiminen luurungon, aikataulun ja työnjaon perehdytykselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.) Perehdytystä suunnittelevan kannattaa ottaa tulokkaaseen yhteyttä. Näin saadaan tärkeää tietoa perehdytys suunnitelmaa varten ja samalla myös tulokas saa kontaktin perehdytyksestä vastaavaan henkilöön. (Kupias & Peltola 2009, 103.) Kuvio 6 selventää perehdytys suunnitelmaa.



KUVIO 6. Perehdytys suunnitelma (Kjelin & Kuusisto 2003, 199)

Suunnitelman pohjalta laaditaan perehdytys ohjelmaan sisältö, joka toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Perehdytys ohjelman laatimiseen on olemassa Työturvallisuuskeskuksen laatima perehdyttämisen tarkistuslista, joka helpottaa ja selkeyttää perehdytys ohjelman tekemistä. Ohjelma toimii työkaluna kaikille niille, jotka osallistuvat perehdytykseen. Perehdytyksestä vastaa kuitenkin esimies. Lisäksi perehdyttämiseen osallistuvat työtehtävien osalta ne henkilöt, jotka sopivat tilanteeseen parhaiten. (Österberg 2015, 118–119.) Kannattaa myös suunnitella, kuka hoitaa vastaanoton ja perehdytyksen siinä tapauksessa, että perehdyttäjäksi nimetty ei olekaan paikalla työntekijän saapuessa (Kangas & Hämäläinen 2010, 9).

3.4.2 Perehdytys rekrytoinnin aikana ja ennen töihin tuloa tehtävät toimenpiteet

Rekrytoinnin yhteydessä hakijaa perehdytetään tulevaan työhön kertomalla hänelle työtehtävän, työyhteisön sekä organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista. Samalla organisaatio saa hyödyllistä tietoa hakijasta niin hänen ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista kuin osaamisestakin. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Hyvä on myös jakaa jo työsopimuksen allekirjoituksen yhteydessä perehdytysmateriaalina esimerkiksi yrityksen esite, vuosikertomus tai Tervetuloa taloon -materiaali yritykseen tutustumiseksi (Hyppänen 2013, 218). Jatkokoperehdytykselle luodaan näin hyvä pohja jo rekrytointivaiheessa (Kupias & Peltola 2009, 102).

Ennakkoon hoidettavia asioita ovat työpisteen järjestäminen, tarvittavien työvälineiden, kuten esimerkiksi työasun, tietokoneen, avaimien ja salasanojen hankinta (Kupias & Peltola 2009, 94). Mikäli käytännön asioiden hoito aloitetaan vasta ensimmäisenä työpäivänä, on menetetty paljon arvokasta oppimista ja työaikaa (Hyppänen 2013, 218). Lisäksi työyhteisön tulee valmistautua yrityksen uuden työntekijän tuloon. Työyhteisölle kerrotaan uudesta tulokkaasta, että siellä tiedetään kuka on tulossa, milloin ja mihin tehtävään. (Kangas 2010, 9.) Muun yhteisön on hyvä saada tietää miksi juuri kyseinen henkilö on valittu tehtävään. Jos samaa paikkaa on hakenut muitakin työyhteisön sisältä, on hyvä avoimesti kertoa muulle henkilöstölle ne ratkaisevat tekijät, jotka valintaan vaikuttivat. Näin avoimella ennakkokäsittelyllä luodaan pohja uuden henkilön vastaanotolle ja perehdytykselle. (Kupias & Peltola 2009, 76–77.)

3.4.3 Vastaanotto ja perehdyttäminen

Tulokkaan hyvä vastaanotto on tärkeää, sillä silloin hän saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä ja hyvä alku kantaa pitkälle. Tärkeintä on, että tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.) Ensimmäiset kontaktit ja ensimmäiset työpäivät vaikuttavat siihen, minkälainen alku oppimiseen ja yhteistyöhön muodostuu (Kjelin & Kuusisto 2003, 162). Tätä annettua ensivaikutelmaa pyritään vahvistamaan luottamuksella. Luottamuksellinen ilmapiiri lisää vuorovaikutusta ja oppiminen nopeutuu. Luottamuksellisessa ilmapiirissä asiat kerrotaan, kuunnellaan aktiivisesti ja palaute otetaan vastaan. (Kupias ym. 2013, 41–43.)

Perehdytystä ja työnopastusta tarvitaan jokaisella työpaikalla riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta. Perehdytys ja työhönopastus koskevat kaikkia henkilöstöryhmiä, myös esimiehiä ja vuokratyöntekijöitä ja yrityksen vanhoja työntekijöitä muutostilanteessa. (Työturvallisuuskeskus b, 4.) Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osaan: yleisperehdytykseen ja työkohtaiseen työhönopastukseen (Kangas

& Hämäläinen 2010, 2). Perehdyttäminen aloitetaan yleisperehdytyksellä (Hyppänen 2013, 219). Yleisperehdytyksessä tulokas saa yleiskuvan yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta ja arvoista sekä toimintatavoista. Tulokas saa tietää omistussuhteet ja ainakin pääpiirteittäin yrityksen organisaation. Lisäksi hänet tutustutetaan työyhteisöön ja mahdollisiin sisäisiin tai ulkoisiin asiakkaisiin. Hänelle kerrotaan myös työsuhteeseen liittyvistä asioista ja mistä saa tarvittaessa lisätietoa yritykseen ja sen toimintaan liittyvistä asioista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.) Yleisperehdytyksessä selvitetään:

- yrityksen missio, toiminta-ajatus, arvot, visio ja historia
- yrityksen asiakkaat ja yhteistyökumppanit
- työ, työyksikkö ja organisaatio
- työajat ja aikataulut
- palkkausperusteet, palkanmaksupäivät, muut palkanmaksuun liittyvät rutiinit
- poissaolosäännöt ja muut pelisäännöt
- ruokailu
- tauko- ja muut sosiaalililat
- työterveyshuolto
- työsuhde- ja henkilöstöedut
- virkistyspalvelut
- luottamusmiesjärjestelmä (Hyppänen 2013, 219.)

Kannattaa miettiä tarkoin, miten paljon asiaa ensimmäisenä päivänä kerrotaan, sillä vain pieni osa kerrotusta jää muistiin. Periaatteena on se, että täysin ammattitaidoton työntekijä kulkee ensimmäisen päivän perehdyttäjän matkassa seuraten tämän ja muiden työskentelyä, keskustellen, kysyen ja kuunnellen. Opetusmateriaalin tarkoituksena on tehostaa oppimista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 10.) Mikäli osa tiedoista annetaan perehdyttävälle vain kirjallisena, on hyvä varmistaa, että hän on ymmärtänyt asiat oikein (Hyppänen 2013, 219). Jos kuitenkin sijaistilanteessa saadaan tuttu ja ammattitaitoinen työntekijä, hänelle tavallisesti riittää nopea perehdytys. Tällöin on tärkeää olla valmiina selkeät, ajantasaiset ohjeet ja oheisaineistot, sillä niiden avulla säästetään kaikkien osapuolten aikaa ja hermoja. (Kangas & Hämäläinen 2010, 11.)

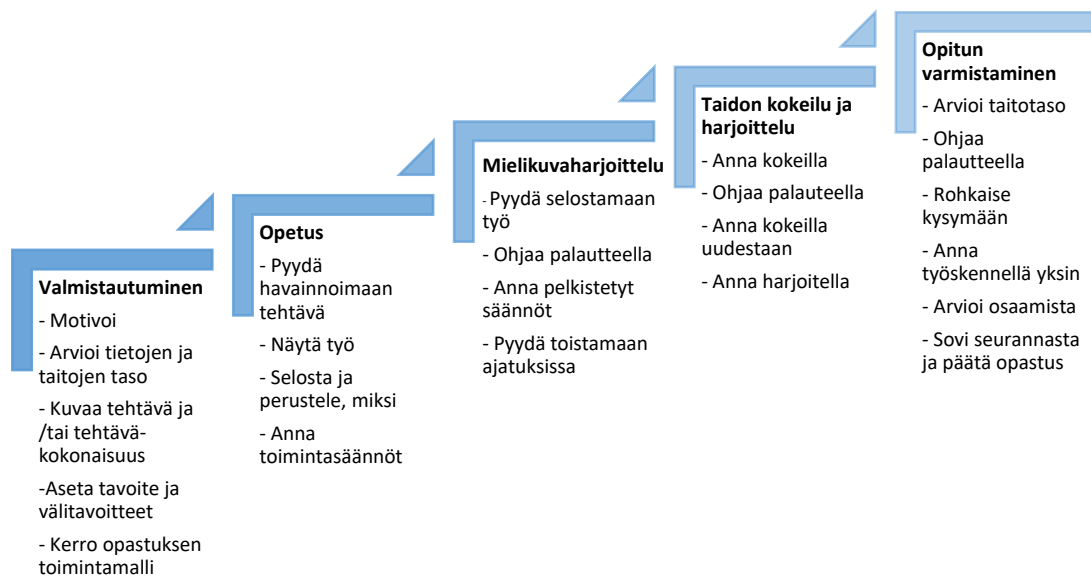
3.4.4 Työhönopastus

Työhönopastuksella tarkoitetaan työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista (Kangas & Hämäläinen 2010, 13). Työhönopastusta tarvitaan silloin, kun työ on tekijälleen uusi, työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat tai hankitaan uusia koneita, laitteita tai aineita. Työhönopastusta tarvitaan myös silloin, kun turvallisuusohjeita laiminlyödään, työpaikalla sattuu työtapa- turma tai havaitaan ammattitauti tai virheitä toiminnassa ja puutteita tuotteiden ja palveluiden laadussa. Lisäksi työhönopastusta tarvitaan, kun työ toistuu harvoin, tilanne poikkeaa tavanomaisesta tai annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita. (Työturvallisuuskeskus b, 4.)

Hyvä ennakoivaltautuminen säästää aikaa opastuksesta. Paikan, ajan, tarvikkeiden ja välineiden lisäksi on hyvä rauhoittaa tilanne mahdollisilta häiriötekijöiltä. Hyvin suunnitellussa opastuksessa työhönopastajalla on esimerkiksi muistilista, jotta asiat pysyvät koossa. Oppiminen on kuitenkin yksilöllistä, joten työhönopastusta tulee soveltaa tulijan ja tilanteen mukaan. Tulijoilla on erilaiset tiedot ja taidot, fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet, erilainen oppimistyyli, erilaiset asenteet ja motivaatio ja joskus opastajalta ja tulijalta puuttuu yhteinen kieli ja kulttuuri. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13–15.)

Työhönopastuksessa selvitetään työpaikan olosuhteet ja työympäristö. Lisäksi tutustutaan lähimpiin työ- kavereihin ja työn sisältöön. Työhönopastuksessa käydään läpi työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet. Myös työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito käydään läpi. Työhönopastuksessa kerrotaan työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat ja toiminta- ohjeet häiriötilanteessa. Tulijalle kerrotaan työnarvioinnista ja käytettävistä arviointimittareista. Hänelle sel- vitetään myös laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmät. (Hyppänen 2013, 219–220.) Hyvään työhönopastuk- seen kuuluu kertominen ergonomisesti oikeista työmenetelmistä, -liikkeistä ja -asunnoista sekä työssä mah- dollisesti esiintyvien vaaratekijöiden esille tuominen. Hyvään työhönopastukseen kuuluu myös sopimatto- man henkisen kuormituksen torjunta sekä työpaikan pelisäännöistä keskustelu. Työsuojeluhenkilöstöä on hyvä hyödyntää, jotta työsuojeluasiat saadaan liitettyksi osaksi työhönopastusta. (Työturvallisuuskeskus b.)

Työhönopastuksen suunnittelun ja toteutuksen helpottamiseksi on kehitelty menetelmiä, josta yksi tun- netuimmista on viiden askeleen menetelmä. Menetelmää voidaan muokata yrityksen tarpeisiin ja omaan opastukseen soveltuvaksi. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.) Viiden askeleen menetelmä voidaan nähdä myös kohoavina portaina (Työtehoseura). Kohoavat portaat on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7. Työhönopastuksen viisi porrasta (Työturvallisuuskeskus b)

Ensimmäisellä portaalla selvitetään tulijalle oppimistavoitteet ja aiheet sekä arvioidaan tulijan lähtötaso. Oppimisen kannalta on hyvin tärkeää vahvistaa myönteistä asennoitumista ja motivaatiota. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.) Toisella portaalla tulija saa kokonaiskuvan tehtävästä sekä sen tekemiseen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja nyrkkisäännöistä. Työnopastajan kannattaa jakaa laajat kokonaisuudet osiin ja opastaa yksi jakso kerrallaan. Opastajan tulee ottaa tulija mukaan aktiivisesti kysellen, kuunnellen vastauksia sekä pyytäen näyttämään ja kokeilemaan miten työ tehdään. Näin hän pystyy arvioimaan tulijan oppimisen edistymistä ja hän pystyy tarttumaan heti epäselviksi jääneisiin tai korjattaviin kohtiin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.) Toisella tasolla annetaan vinkkejä työntekemisen helpottamiseksi ja korostetaan työturvallisuuden kannalta keskeisiä asioita (Työtehosseura).

Kolmannella portaalla mielikuvaharjoittelun avulla opastettavaa autetaan keskittämään ajatukset työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Kolmannella portaalla viimeistellään sisäiset mallit. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.) Sisäisellä mallilla tarkoitetaan ihmisen toimintaa ohjaavia käsityksiä ympäröivästä maailmasta ja omasta asemasta sisäisen kuvan rakentamisessa. Sisäinen malli ohjaa kaikkea toimintaa. Sisäiseen malliin vaikuttavat ihmisen tieto, oppiminen, tunteet ja arvot. Niinpä työn ilo ja tyytyväisyys työsuoritukseen saavat aikaan erilaisen sisäisen mallin kuin jatkuvat epäonnistumisen kokemukset ja pettymykset. (Lepistö 2005, 57.) Sisäisen mallin omaavan työntekijän ei tarvitse ajatella jokaista toimenpidettä, sillä hän osaa tehdä ne harjoittelun ja kokemuksen kautta (Kangas & Hämäläinen 2010, 15). Sisäisestä mallista hyvä vertailuesimerkki on ensikertalainen auton ratissa/kokenut kuljettaja (Lepistö 2005, 57).

Neljännellä portaalla opetellaan taitoja käytännön harjoittelulla. Nyt tulija tekee koko opastetun työvaiheen alusta loppuun omassa tahdissaan ja opastaja seuraa työn etenemistä. Tämän jälkeen tulokas arvioi oman tekemisensä. Sen jälkeen opastaja arvioi tulijan tekemisen ja perustelee mielipiteensä rakentavasti. Mikäli tarve vaatii, harjoittelu jatkuu. Viidennessä eli viimeisessä askeleessa varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.) Tärkeää on kannustaa tulokasta itsenäiseen työskentelyyn sekä rohkaista kysymään epäselvissä asioissa. On myös hyvä kiinnittää huomiota työn laatuun ja kehottaa häntä arvioimaan omaa suoritustaan. (Työtehoseura.)

Opastuksen tulee siis olla vaihteista. Saaduista opeista ja kokemuksista keskustellaan opastajan kanssa. On syytä muistaa, että myös yritys saa tällaisessa opastusmallissa arvokasta tietoa omista tehtävistään ja toimintatavoistaan. Uusi, motivoitunut henkilö peilaa oppimaansa aiempiin kokemuksiinsa ja yritys hyötyy uuden työntekijän antamasta palautteesta oman toimintansa kehittämiseksi. Tämän tiedon hyvä yritys osaa hyödyntää. Työhönopastuksen toteutus erotteleekin hyvät yritykset vähemmän hyvistä, sillä mitä hyötyä on myöhäisemmälläkään koulutuksella, jos henkilöstö kokemuksesta tietää, että uudella, vaihtoehtoisella tiedolla on mitätön merkitys yritykselle. (Helsilä 2009, 49–50.)

3.4.5 Perehdytyksen seuranta, arviointi ja kehittäminen

Perehdytyksen arviointi ja seuranta koostuvat niin tulokkaan tilanteen kuin organisaation perehdytysjärjestelmän toimivuuden arvioinnista. Perehtymisen toteutumista seurataan samalla kun sitä toteutetaan. Seurannan tarkoituksena on saada tietoa, jonka avulla voidaan arvioida perehdytyksen toteutumista ja siitä saatavaa hyötyä. Perehdytyksen arvioinnissa tarkastellaan niin perehdyttäjän kuin tulokkaankin toimintaa. Toteutusta arvioitaessa mitataan tulokkaan kokemuksia niin perehdytyksen laadusta kuin tulokkaan tyytyväisyydestä perehdytykseen. Lisäksi arvioidaan perehdytyksen toteutuminen organisaation tavoitteiden kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Esimiehen on hyvä keskustella tulijan kanssa perehdytyksen sujumisesta. Perehdytyksen arvioinnissa kannattaa hyödyntää perehdytysuunnitelmaa/tarkistuslistaa ja käydä se kohta kohdalta läpi oppimisen varmistamiseksi. (Hyppänen 2013, 223.) Perehdyttäminen kuitataan tarkistuslistaan sitten, kun asia on opetettu ja oppiminen on yhdessä tarkistettu (Kangas & Hämäläinen 2010, 17). Esimiehen kannattaa selvittää myös mitkä olivat tulijan mielestä haastavimmat osa-alueet perehdytyksessä. Näin saatua tietoa

voidaan myöhemmin hyödyntää kehityskeskusteluissa. Mikäli tulijoita on useampia, voidaan tehdä kysely perehdytyksen onnistumisesta. Yhdelle tehtynä kyselyn haasteena on epäkohtien selville saaminen ja raportointi ilman, että kritiikki henkilöityy. (Hyppänen 2013, 223–224.)

Perehdyttämisen kehittäminen vaatii tietoa nykytilanteesta. Arvioinnin tekemiseen tarvitaan esimerkiksi haastatteluja, kirjallisia kyselyjä tai ryhmäkeskusteluja. Tulija, esimies ja perehdyttäjä katsovat perehdytystä eri näkökulmasta ja heidän mielipiteet perehdytyksestä voivat olla erilaisia. Siksi onkin tarpeellista kysyä useiden ihmisten mielipiteitä perusteluineen perehdytyksestä alkutilanteen selvittämiseksi. Alkutilanteen selvittyä mietitään tavoiteltavat tasot perehdyttämiseen liittyvissä asioissa ja tasojen saavuttamiseksi kehittämiskohteet. Kehittämissuunnitelman perusteella tehdään muutokset perehdytysuunnitelmaan ja seurataan asioiden toteutumista jatkuvasti. Näin toimien perehdytysuunnitelman käyttöön viemisessä ei tule lipsumisia. (Kangas & Hämäläinen 2010, 25–26.)

3.5 Perehdytyksen kesto ja työnjako

Perehdytykseen käytettävä aika vaihtelee toimialan ja tehtävän mukaan. Suorittaviin työtehtäviin saattaa riittää muutaman viikon perehdytysaika, kun taas asiantuntijatehtäviin voidaan tarvita puolesta vuodesta jopa vuoteen perehdytysaikaa. (Salojärvi 2013b, 138.) Perehdytysjakson kesto on yleensä kuitenkin sama kuin koeajan pituus. Perehdytys lopetetaan, kun perehdyttämislle asetetut tavoitteet on saavutettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Perehdytykseen käytettävään aikaan vaikuttaa myös, miten tehokkaasti aika käytetään. Lisäksi perehdytyksen keston vaikuttaa, onko perehdytettävä ammattitaitoinen vai aloittelija. Perehdytys voi olla myös todella nopeaa. Tätä pikaperehdytystä käytetään silloin, kun tarvitaan sijaista esimerkiksi sairastumisen vuoksi. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6–7, 11.)

Esimies vastaa perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta (Lepistö 2005, 59), joten hänellä on keskeinen rooli perehdytyksessä. Ei kuitenkaan välttämättä ole paras vaihtoehto, että esimies yksin hoitaa perehdytyksen. Usein parempi vaihtoehto on, että perehdyttäjänä toimii vertaishenkilö kuten esimerkiksi läheinen kollega. Työparityöskentely, joka alkaa kokeneemman työntekijän havainnoimisella on yksi tehokkaimpia tapoja perehtyä uuteen työhön. (Salojärvi 2013b, 138.) Esimiehellä on kuitenkin viime kädessä vastuu siitä, että perehdytys hoidetaan asianmukaisesti. Työpaikalla voi olla nimettynä yleisperehdyttäjä, jonka tehtäviin kuuluvat esimerkiksi yrityksen ja avainhenkilöiden esittely, tilojen näyttäminen sekä kulunvalvontalaitteiden ja henkilökohtaisten suojaimien käytönopastus. Useimmiten työpaikalla on

työhönopastaja, jonka tehtävänä on opettaa niin työt, työmenetelmät kuin laitteiden käyttö. Koko työyhteisö, eritoten oma ryhmä, perehdyttää tulokasta tietoisesti tai tiedostomatta. Ryhmän kautta tulija oppii talon tavoille ja hyväksyy normit, arvot, menettelytavat ja kirjoittamattomat säännöt. (Lepistö 2005, 59.)

3.6 Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet

Lepistön (2005, 59) mukaan hyvän perehdyttäjän parhaimmat ominaisuudet ovat myönteinen asennoituminen tehtävään, työhön ja työnantajaan. Perehdyttäjäksi sopii hyvin innokas ja ammattitaitoinen henkilö, joka ei ole ollut kauan talossa ja jolla näin on oma perehdytys hyvin muistissa (Österberg 2015, 119). Hyvä perehdyttäjä omaa myönteisen asenteen perehdytettäviin ja on motivoitunut opastamistyöhön. Hän ottaa huomioon tulijan vahvuudet ja esimerkiksi fyysisen vamman. Hän huomioi tulijoiden erilaiset oppimistyyliä perehdytyksessä. Näillä tarkoitetaan ihmisten oppimisen yksilöllisiä eroja. Joku oppii parhaiten näkemällä, toinen kuulemalla ja kolmas tekemällä. Joku haluaa perehtyä ohjeisiin huolella, kun toinen haluaa kokeilla uutta välinettä nopeasti. Hyvä perehdyttäjä pystyy luontevaan vuorovaikutukseen tulokkaan kanssa sekä pystyy katsomaan asioita hänen kannaltaan eli hänellä on empatiakykyä. Lisäksi hän osaa opastaa selkeästi ja johdonmukaisesti sekä rohkaista ja kannustaa opastettavaa. Perehdyttäjällä on hyvä myös olla kiinnostusta oman opastustaitonsa kehittämistä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13–14.)

Hyvä perehdyttäjä tietää olevansa palvelutehtävässään ja hän pystyy omaan asemaansa ja ohjaustyyliä hyväksi käyttäen auttamaan tulokasta kohti asetettuja tavoitteita. Hän osaa antaa suoria ohjeita ja neuvoja sekä keskustella tasavertaisesti ja kuunnella aktiivisesti. Hyvä perehdyttäjä osaa tehdä itsensä tarpeettomaksi eli hän osaa tukea ohjattavan itseohjautuvuutta. Hän osaa käyttää oikeanlaista ohjaamistyyliä eri tilanteissa: esimerkiksi hyväksyvää ja ymmärtävää ohjaustyyliä perehdytyksen alussa tai kartoittavaa ja kyselevää tyyliä osaamisen kartoittamisessa. (Kupias & Peltola 2009, 141–144.)

3.7 Perehdytyksen oheisaineistot

Jo suunnitteluvaiheessa on hyvä tehdä perehdytyksen oheismateriaali. Oheisaineiston tekeminen vie aikaa, mutta vähentää perehdytykseen tarvittavaa aikaa. Tulokas voi näin tutustua sähköiseen tai kirjalliseen aineistoon mahdollisesti jo etukäteen tai kerrata asioita omatoimisesti oheisaineiston avulla. Oheis-

materiaalia suunniteltaessa ja sitä tehdessä kannattaa sopia, kuka pitää oheisaineiston ajan tasalla. Kaikkiin materiaaleihin kannattaa merkata päivityksen ajankohta, jottei uudet ja vanhat versiot mene sekaisin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 8–10.)

Oheismateriaalin tarkoituksena on tehostaa oppimista eli asioiden muistamista ja mieleen painamista. Oheismateriaalia kannattaa hyödyntää käytännön opastustilanteissa, kuten esimerkiksi koneiden käyttöohjeisiin tutustuttaessa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 10.) Tulokkaalle onkin hyvä koota tietopaketti, jossa on erilaisia yritystä koskevia aineistoja, kuten esitteitä, toiminta- ja vuosikertomus, henkilöstölehti, toimenkuvat, työohjeet ja henkilöstön yhteystiedot. Perehdytysohjelmakin kannattaa antaa perehdyttävälle heti, sillä sen avulla työntekijä kokee olevansa odotettu. Lisäksi perehdytysohjelma auttaa tulijaa omaksumaan työtehtäviinsä liittyvät asiat. (Österberg 2015, 122–123.)

Nykyään yritykset keräävät tiedot omille kotisivuilleen, tietojärjestelmiin ja intranettiin. Kotisivuilla oleva tieto on kaikkien käytettävissä, kun intranetissä tieto on vain henkilökunnalle tarkoitettua sisäistä tietoa. Perehdyttäjän onkin huolehdittava siitä, että tulokas saa jo alkuvaiheessa oikeuden päästä kaikkien siihen sähköiseen tietoon, jota hän perehdytyksessä tarvitsee. Tulijaa pitää myös opastaa tarvittavan tiedon hakemiseen. (Österberg 2015, 123.)

Monissa yrityksissä jaetaan Tervetuloa taloon -vihkonen joko työsuhteen alussa tai ennen kuin työntekijä aloittaa työnsä. Vihkoon on kerätty organisaatioesittelyn lisäksi tärkeimpiä henkilöstöhallinnollisia asioita. (Hyppänen 2013, 218.) Opas annetaan usein kotiin vietäväksi. Tällöin oppaaseen voivat tutustua työpaikan ulkopuolisetkin henkilöt, kuten kotiväki. Kannattaakin miettiä minkälaista kuvaa yrityksestä halutaan sen avulla välittää ulkopuolisille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 212–213.) Mielikuva yrityksestä kehittyy tulokkaalle kaikkien kontaktien ja tapahtumien perusteella. Siksi perehdytysopas on tulijalle positiivinen kokemus. Tärkeää kuitenkin on, että sen viesti on positiivinen. Olisikin hyvä, positiivisen kuvan saamiseksi, että oppaassa olisi kerrottu esimerkiksi yrityksen arvot, asiakkaat ja yhteistyö ja jätetty kontrolli ja säännöt pois. Perehdytysmateriaalin tulisikin välittää sitä tekemisen ilmapiiriä, jota työpaikalla arvostetaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211.)

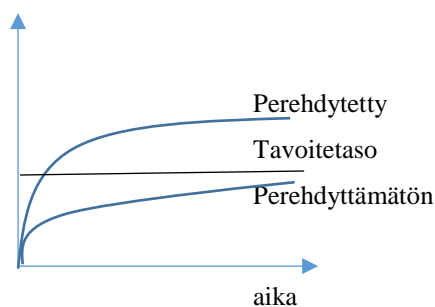
Perehdytysoppaasta on hyvä tehdä helppolukuinen ja olennaisuuksiin keskittyvä, sillä tiivis ja tarpeellisiin tietoihin keskittyvä opas jaksetaan lukea loppuun asti. Tärkeää on miettiä niin oppaan ulkonäkö kuin sisältö. Eikä sovi unohtaa sitä, kenen vastuulla on tietojen pitäminen ajan tasalla ja kuka huolehtii siitä, että opas on saatavilla. Opasta kannattaa jo tekovaiheessa tarkastella kriittisesti, jotta siitä saataisiin vilpittömän tervetuloitovotus eikä sääntöjen luettelo. (Kjelin & Kuusisto 2003, 212–213.)

Lahden ammattikorkeakoulun (2007, 26) Hyvä perehdytysopas -julkaisussa oppaan sisältö on jaettu neljään osaan: yritystietoihin, palvelusuhteeseen, muihin käytäntöihin ja alan ja yrityksen käyttämiin lyhenteisiin ja erityissanastoon. Otsikoiden alla käsitellään omana kohtanaan ne asiat, jotka yritys katsoo tarpeelliseksi, kuten yrityksen arvot, työajat ja virkistystoiminta. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 26.) Kangas & Hämäläinen (2010, 11) taas näkevät hyväksi yksityiskohtaisemman osajaon. He jakavat perehdytysoppaan seuraavalla tavalla: Johdanto, kuvaus yrityksestä, työsuhteeseen liittyvät asiat, työturvallisuus, ympäristöasiat, asiakaspalvelu ja yhteistyökumppanit, harrastus- ja virkistystoiminta, työterveyshuolto, mistä lisää tietoa, tärkeitä nimiä ja puhelinnumeroita sekä liitteenä esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 26.)

3.8 Perehdytyksen epäonnistumisen syitä

Ensinnäkin perehdytyksen ongelmaksi voi tulla se, että ei ole perehdytysohjelmaa. Perehdytyksen sijaan tulokas laitetaan suoraan töihin kyllä työ opettaa -periaatteella. (Pajunen 2015.) Tällöin tulijan osaaminen voi pahimmassa tapauksessa jäädä alle tavoitetason ja hän ei saavuta tarvittavia taitoja nopeasti (Rantanen, Madetoja, Räikkönen, Pääkkönen, Liuhamo & Hanhela 2007, 54). Tämän ongelman seurauksia kuvaa kuvio 8.

Osaaminen, kyky



KUVIO 8. Perehdytyksen yleistavoite (Rantanen ym. 2007, 55)

Jos tavoitetasoa ei saavuteta, on olemassa riski, että tulija toimii virheellisesti, eikä ymmärrä pelisääntöjä tai suhtautuu työhön ja sen turvallisuusnäkökulmiin välinpitämättömästi (Rantanen ym. 2007, 55). Toiseksi ongelmaksi voi nousta se, että perehdytystä ei ole suunniteltu. Tällöin tulija kulkee sivustaseuraajana kokeneemman matkassa, eikä kukaan tiedä kuka vastaa perehdytyksestä. Vaikka tiedettäisiinkin perehdyttäjää, hän ei ole itse motivoitunut tehtävästä. Kolmanneksi ongelmaksi voi nousta se, että on liian

kiire töissä, eikä ehditä valmistautua uuden työntekijän tulemiseen. Tulokkaalle on niin työpiste järjestämättä kuin koneet, kulkukortit, työvaatteet ja niin edelleen hankkimatta. Neljänneksi ongelmaksi voi muodostua se, että tulokkaalle ei aseteta tavoitteita. Hänelle ei kerrota, eikä häneltä kysytä odotuksia eikä toiveita. Hänelle ei myöskään anneta palautetta työstä. Viidenneksi ongelmaksi voi nousta se, että tietoa annetaan liian paljon lyhyessä ajassa. Informaatiotulva saa tulokkaan stressaantumaan. (Pajunen 2015.)

Ongelmaksi saattaa muodostua myös, että tulija koetaan kilpailijaksi. Lisäksi ongelmana voi olla, että tulokkaan ei haluta aiheuttavan lisätyötä, vaan auttavan ja mukautuvan yrityksen arkeen. Jos työsuhteen alkamisajankohta on kiireisimpään aikaan, ei perehdytykselle riitä resursseja. Mikäli esimies ei näe perehdyttämisestä saatavia hyötyjä riittävän selvästi, ei tulokkaalle osata siirtää osaamista eikä osata asettaa tulokkaan asemaan. Myös väärä käsitys tulokkaan taidoista ja valmiuksista voivat johtaa puutteelliseen perehdytykseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.) Ongelmana voi myös olla, että työhönottaja on ottanut töihin ”hyvän tyyppin”, jolla ei ole ammattitaitoa. Tällöin tulee varautua pitkään perehdytysaikaan. (Vaahio 2005, 203–204.)

Perehdytyksestä huolimatta kohdataan tilanteita, jolloin ei onnistuta. Työ ei suju huolellisesta perehdytyksestä huolimatta. Esimiehen on reagoitava tilanteeseen ja selvitettävä välittömästi, mitkä tekijät vaikuttavat suoriutumiseen. Ongelmana nimittäin saattaa olla se, että tulija ja johto eivät näe työn sisältöä ja tavoitetta samalla tavalla. Joskus taas tulokkaan suoriutumiseen tai rooliin ei olla tyytyväisiä. Tulijan ammattitaitokin voidaan kokea puutteelliseksi tai tulijan toimintatapa ei sovi yrityskulttuuriin. Edellä mainituissa tapauksissa voidaan avoimella keskustelulla ja luottamuksella saada asia korjattua. Tärkeää kuitenkin on nähdä rekrytoinnissa ja perehdytyksessä ja niiden johtamisessa tapahtuneet puutteet ja kehittää organisaation toimintaa niin, että vastaavat epäonnistumiset tulevaisuudessa vältetään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 244.)

4 OY HOLLMÉN & CO

Oy Hollmén & Co on vuonna 1993 Ulvilaan perustettu metallituotteita valmistava alihankintayritys (Asiakastieto). Yrityksen logo on kuviossa 9. Vuonna 1996 Hollmén aloitti toimintansa työstämällä painevalutuotteita. Valut kuljetettiin Italiasta ja koneistettiin, tarkastettiin ja toimitettiin asiakkaille. Vuonna 2009 yritys osti Luvitoolin liiketoiminnot. Sen myötä Hollmén kasvatti erityisosaamista ja erikoistui haastavaan alumiiniaihioiden protokoneistukseen. Hollmén laajensi toimintaansa vuonna 2012 ostamalla Nordic Aluminiumilta Nivalan tehtaan. Hankinta mahdollisti yritystoiminnan laajentamisen mas-
satuotantoon. Vuonna 2015 yritys otti käyttöön laserhitsausmenetelmän ja hankki vuonna 2016 sille tilat Ulvilasta. Näillä hankinnoilla ja investoinneilla tuotantolaitteisiin yritys parantaa kilpailukykyä tekni-
sestä näkökulmasta katsottuna. (Hollménin markkinointimateriaali.)



KUVIO 9. Hollménin logo (Hollménin laatukäsikirja)

Hollmén on yksityisomistuksessa oleva yritys. Yritys on nuorekas ja sitä ohjaavat osaavat ja motivoituneet ihmiset. Ylin johto ja omistajat ovat sitoutuneet jatkuvaan teknisen laadun parantamiseen, josta hyötyvät myös asiakkaat. Ulvilan tehtaan tärkeimmät asiakkaat ovat tehoelektroniikan, televiestintä-, puolustus- ja laserteollisuuden sekä muovin valua tekevät yritykset, joille yritys toimittaa tuotteita yhdestä kappaleesta satoihin kappaleisiin. Kilpailuetuna on nopea toimitus protokappaleesta. Yritys pystyy tekemään monimutkaisistakin malleista muutamassa päivässä protokappaleen, mistä on hyötyä myös asiakkaille. Tiivis yhteydenpito asiakkaiden tuotekehitykseen mahdollistaa mallin kehityksen jopa kesken valmistusprosessin. Ulvilassa keskitytään monimutkaiseen, asiakkaiden mallien mukaiseen, prototyyppien koneistukseen. Työntekijöitä Ulvilassa on tällä hetkellä 31 henkeä. Siellä on käytössä 27 pystykarakonetta ja 5-akselinen Makino-kone. Lisäksi Ulvilassa on laserhitsauksen mahdollistava tekniikka. Ulvilassa myös pursotetaan FIP-tiivisteitä ja tehdään esikokoonpanotyötä. (Hollménin markkinointimateriaali.)

Hollménin Nivalan tehtaan tärkeimmät asiakkaat ovat televiestintä-, puolustus-, energia- (esim. tuuli- ja aurinko-), lääketieteellinen ja koneteollisuus. Nivalan tehtaan pinta-ala on 8800 m². Siellä on käytössä kolme FMS-linjaa, joihin on kiinnitettynä yhteensä 22 Makinoa. Nivalassa on myös 18 kappaletta muita työstökoneita, joista yksi on 5-akselinen Mazak. Nivalassa on myös kaksi kylmäpuristuskonetta, joilla puristetaan yhteen jäähdytyslevyjä ja saadaan aikaan jäähdytysaihioita koneistusta varten. Jäähdytyslevyt ja koneistus tehdään asiakkaalta saatujen piirustusten mukaan. Nivalan tehtaalla tehdään myös kokoonpanoa ja nestekiertojäähdyttimien testaukset. Nivalan tehdas työllistää tällä hetkellä 39 henkilöä. (Hollménin markkinointimateriaali.)

Hollmén jakaa tuottamansa palvelun kolmeen osaan: ydinpalveluun, lisäpalveluun ja pintakäsittelyyn. Ydinpalveluun kuuluu metallien ja muovien työstö ilman eräkokovaatimusta. Lisäksi ydinpalveluun kuuluu laserhitsaus. Materiaalina yritys käyttää aihioita, suulakepuristettua profiilia ja karkeaa valua. Raaka-aineena yrityksellä on valmius käyttää alumiinia, kuparia, messinkiä, muovia, painevalua ja mustaa rautaa. Lisäpalveluihin kuuluvat värähtelevä jäysteenpoisto, ultra-äänipesu, tiivisteen pursotus, mekaanisten osien kokoonpano, lamellien kylmäpuristus, nestejäähdyttimien kokoonpano ja testaus. Yrityksen tarjoamaan pintakäsittelypalveluun kuuluu yrityksen yhteistyökumppaneiden tekemä pintakäsittely, kuten metallointi ja maalaus. (Hollménin markkinointimateriaali.)

Hollménin liikevaihto vuonna 2015 oli 11 M€, josta Ulvilan osuus oli 3,4 M€ ja Nivalan 7,6 M€ (Hollménin markkinointimateriaali). Vuonna 2015 yritys investoi vahvasti ja teki kehitystyötä. Tekesin myöntämän De Minimis -avustuksen uskotaan tuottavan yritykselle tulosvaikutteita tulevina vuosina. Yritykselle ovat arvokkaita asiakkaat, jotka toimivat modernin yhteiskunnan kehityksen kärjessä. Televiestintäteknologia, aurinko- ja tuulivoimateknologia sekä laserteollisuuden työt vaikuttivat suurimmalta osalta yrityksen tulokseen. Näiden teollisuuden alojen uskotaan kehittyvän myös tulevina vuosina suotuisasti. (Toimintakertomus 2015.)

Hollménilla on käytössä laatukäsikirja, johon on kuvattu tuotantoon liittyvät prosessit ja näihin liittyvät tukiprosessit. Käsikirjan tarkoituksena on varmistaa yrityksen toiminnan tehokkuus, tuotteiden laatu sekä saavuttaa asiakastyytyväisyys välttämällä poikkeamia toimintaprosessin kaikissa vaiheissa. Laatukäsikirjassa käydään läpi yrityksen strategia, laadunhallintajärjestelmä, laatupolitiikka, resurssien hallinta, tuotteen toteuttaminen, ostotoiminta, tuotanto ja palveluiden tuottaminen sekä mittaus, analysointi ja jatkuva parantaminen. (Hollménin laatukäsikirja.)

Hollménin missiona on ymmärtää asiakkaan mekaniikkatarpeet. Yrityksen strategiana on ratkaista asiakkaiden lämmönhallintahaasteita. Visiona on tuoda markkinoille uuden sukupolven jäähdytin-ratkaisuja. (Hollménin laatukäsikirja.)

Yrityksen arvona on vaalia Me-henkeä rehellisyydellä ja avoimuudella sekä kehittää jatkuvasti henkilöstöä. Arvoihin kuuluu myös asiakkaan kuuleminen ja yhteistyö joka vaiheessa sekä mahdollisten ongelmien selvittäminen nopeasti ja avoimesti. Yrityksellä on halu ja kyky kehittää liiketoimintaa jatkuvasti. Lisäksi yrityksen arvona on vahva sitoutuminen ekologisesti kestävään kehitykseen. (Hollménin laatukäsikirja.)

5 PEREHDYTYSOPPAAN LAADINTA OY HOLLMÉN & CO:N NIVALAN TEHTAALLE

5.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyöni aihetta mietin pitkään. Ehdotin työnantajalleni aiheeksi perehdytysopasta, koska sellaista ei työpaikallani ole käytössä. Oppaan tarpeellisuudesta kysyin myös meille vasta tulleilta työntekijöiltä. Heidän mielestään tietopaketti olisi ollut tervetullut, koska ensimmäisenä päivänä työpaikalla annetaan paljon uutta tietoa, eikä kaikki jää mieleen. Myös joiltakin vanhoilta työntekijöiltä sain palautetta oppaasta. Heidän mielestään opas olisi tarpeellinen jokaiselle, onhan oppaassa tieto ”mustaa valkoisella”. Oppaasta voisi näin tarkistaa yleisiä asioita. Omakohtainen kokemus perehdytyksestä jäi aikoinaan varsin vähäiseksi. Silloin oli työpaikalla käsitys: ”kyllä työ opettaa”. Niinhän se on tehnyt, mutta aika, joka uuden oppiminen ilman perehdytystä vei, olisi hyvällä perehdytyksellä saatu lyhennettyä.

Oy Hollmén & Co on kasvava yritys. Ensinnäkin yritys kasvaa Ulvilaan avatun toisen tehtaan myötä sekä muiden tehtaiden laajentaessa toimintaa. Nivalaan on rakenteilla uusi maalaamo. Tämä tietää lisää työtä ja lisätyövoiman tarvetta. Toiminnan kasvaessa Nivalan tehtaalla tehdään välillä kolmivuorotyötä. Tämäkin tarkoittaa lisätyövoiman tarvetta. Lisätyövoima on otettu vuokrafirman kautta. Uudet työntekijät on tähän asti esimies perehdyttänyt perehdytyslomaketta apuna käyttäen. Sen jälkeen uusi työntekijä on tullut työpisteelle ja työkaverit ovat kertoneet, mitä työpisteellä tehdään.

Perehdytysoppaan tavoitteena on tukea perehdytystä ja lisätä uusien työntekijöiden tietoa. Perehdytysoppaaseen kootaan perustiedot yrityksestä ja työsuhteesta. Oppaan tarkoituksena onkin olla työntekijälle yleisopas, jossa käsitellään koko henkilöstöä koskevia asioita. Näitä asioita on myöhemminkin helppo tarkistaa perehdytysoppaasta. Perehdyttäjälle oppaan tarkoituksena on tukea perehdytystä. Perehdyttäjä voi tarkistaa asioita oppaasta ja lisäksi hän voi käyttää opasta yleisperehdytyksen runkona.

5.2 Perehdytysoppaan toteutus ja sisältö

Teimme opinnäytetyösopimuksen helmikuussa 2017. Tämän jälkeen tein suunnitelman ja teoriaosuu- den. Huhtikuussa aloitimme käytännön toteutuksen suunnittelun. Pidimme aloituspalaverin työpaikka-

ohjaajan ja esimiehen kanssa. Palaverissa kävimme läpi nykyistä perehdytyslomaketta ja tekemääni ehdotusta perehdytyksen tarkistuslistaksi. Näitä listoja yhdistelemällä päädyimme tulokseen, jonka pohjalta aloitin perehdytysoppaan työstämisen. Perehdytysoppaasta päätettiin ehdotuksestani jättää pois työhön opastus, koska eri pisteillä työhön opastus on erilainen. Pääotsikoiksi kaavailtiin seuraavat: yrityksen esittely, yritystoiminnan, asiakkaiden ja organisaation esittely, työsuhteasiat, käytännönjärjestelyt sekä laatu ja ympäristöasiat. Näiden pääotsikoiden alle oli tarkoitus koota näistä osa-alueista kerrottavat asiat.

Saamieni otsikoiden pohjalta lähdin tekemään ensimmäistä versiota perehdytysoppaasta. Ensimmäiseen versioon laitoin tiedot osittain ”mutu”-tuntumalla ja osittain yrityksen materiaaleista saaduista tiedoista. Ensimmäisen version tietojen oikeellisuuden tarkasti työelämänohjaaja ja työnjohtaja. Osasta asioista heillä ei ollut täyttä varmuutta, joten ne asiat tarkistin tehtaanohtajalta. Yrityksen materiaaleissa ollut tieto oli osittain vanhentunutta. Näiden tietojen päivittäminen ja korjaaminen perehdytysoppaaseen vaatiikin työelämänohjaajalta paljon työaikaa.

Perehdytysoppasta tehdessäni pyrin pitämään mielessäni teoriapuolen neuvon hyvästä oppaasta. Siksi pätevä kantavana ajatukseni oli tehdä oppaasta positiivinen ja pyrkin näkemään säännöt enemmänkin tekemisen ilmapiirinä eli näin me teemme -ajatuksella. Työn kirjoitusasusta jätettiin kuitenkin mehenki pois, jotta työstä saatiin ytimekkäämpi, kuitenkin positiivisuus säilytettiin. Työssä pidettiin tärkeänä helppolukuisuutta, tiiviyyttä ja sitä, että opas jaksettaisiin lukea loppuun asti. Tämän varmistamiseksi luetutin oppaan kolmella, keväällä 2017, töihin tulleella työntekijällä. Kysyin heidän mielipidettään oppaasta. Saadun palautteen pohjalta tein muutoksia oppaaseen.

Opas tehtiin A4-kokoon Word-ohjelmalla, jotta opas olisi helposti muokattavissa. Oppaita ei näin ollen paineta etukäteen valmiiksi painotalossa, vaan aina tarvittaessa tulostetaan. Oppaasta jätettiin pois kuvat, koska tulostimen laatu ei vastaa painettua laatua. Työhön jätettiin vain yrityksen logo. Työssä käytettiin fonttina Calibria. Tämä vastasi Word-ohjelman kirjasimista parhaiten markkinointimateriaalissa käytettyä kirjasinta. Perehdytysoppaan ylätunnistukseen valittiin Hollménilla yleisesti sisäisessä viestinnässä käytetty tunniste. Yrityksen sisäinen viestintä haluttiin pitää näin yhtenäisenä.

Perehdytysopas alkaa kansilehdellä, jossa on otsikon lisäksi yrityksen logo. Kansilehden jälkeen on sisällysluettelo. Sisällysluetteloon on merkattu sivunumero jokaiselle pää- ja alaotsikolle tarvittavan tiedon hakemisen nopeuttamiseksi. Sisällysluettelon jälkeen alkaa varsinainen teksti tervetuloivotuksella

ja Hollménin esittelyllä. Siinä kerrotaan yrityksen historiasta, nykyisestä toiminnasta ja Nivalan tehtaasta sekä Nivalan tehtaan osoitetiedot. Lisäksi ensimmäisessä osiossa kerrotaan lyhyesti niin yrityksen asiakkaista, missiosta, strategiasta ja visiosta kuin omistussuhteista. Osioon on myös piirretty organisaatiokaavio, josta on poimittu henkilöstölle lähimmät henkilöt. Toisena kohtana käydään läpi työsuhdeasiat. Tähän kuuluvat työsopimus ja työsuhteen ehdot, työaika ja -vuorot sekä tauot, jousto- ja ylityö, palkka-asiat, työterveyshuolto, poissaolot ja lomat, vaitiolovelvollisuus sekä työsuhteen päättymisen. Tämän osion avulla uusi työntekijä tietää, mitä työehtosopimusta työpaikalla noudatetaan. Tärkeänä tietona tähän on kirjattu myös palkka-asiat sekä yli- ja joustotyökäytännöt. Lisäksi hän tietää kuinka menetellään esimerkiksi sairastuessa tai kuinka työterveyshuolto toimii. Nämä kaikki kirjatut työsuhdeasiat auttavat myös varmistamaan työpaikalla tasapuolisen kohtelun työntekijöiden välillä sekä tiedostamaan niin työntekijän kuin työnantajankin oikeudet ja velvollisuudet.

Kolmantena pääotsikkona tulee käytännön järjestelyt, jossa käydään läpi kulunvalvonta, avaimet ja käyttäjätunnukset, henkilökohtainen suojavarustus, puhelimen ja tietokoneen käyttö, työpisteet, sosiaalitulat, pysäköinti ja hätäpoistumistiet, työturvallisuusasiat, sisäinen tiedottaminen ja koulutus sekä harrastus- ja virkistysmahdollisuudet. Tässä osiossa käsitellään muun muassa sitä, kuinka työpaikalle tullaan ja lähdetään. Lisäksi käydään läpi henkilökohtainen suojavarustus. Tehtaallamme tehdään fyysisesti raskasta työtä ja tuotteet saattavat olla teräväsärmäisiä ja liukkaita leikkuunesteen vuoksi. Onkin tärkeää, että työntekijällä on käytössä oikeanlainen suojavarustus tapaturmien välttämiseksi. Yrityksen tarjoamat harrastusmahdollisuudet ovat hyviä keinoja työkyvyn ylläpitoon. Näistä mahdollisuuksista on kerrottu oppaassa. Viimeisenä kohtana käydään läpi laatu ja ympäristöasiat, johon sisältyvät laatutavoitteet, ympäristöasiat ja jätehuolto sekä siisteys ja järjestys. Laatu otettiin omana pääkohtana osittain siksi, että perehdytys on osa yrityksemme laatu politiikkaa. Ilman laadukasta tekemistä, ympäristöasiat ja siisteys unohtaen ei tulla alihankintayrityksessä saamaan pidettyä asiakkaita. Asiakkaat vaativat näiden osioiden olevan kunnossa, koska heidän loppuasiakkaansa vaatii myös sitä, että koko ketju toimii eettisesti kestävästi.

5.3 Perehdytysoppaan käyttö

Perehdytysopas annetaan jokaiselle uudelle työntekijälle ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisesti jo työhaastattelun yhteydessä, mikäli valinta on selvä. Perehdytysopas laitetaan sähköisenä Nivalan tehtaan X-asemalle, josta jokainen työntekijä voi käydä sitä lukemassa. Perehdytysopasta käytetään myös perehdyttämisen tukena, mutta sen tarkoituksena ei ole korvata yleisperehdytystä. Perehdytyksessä on

edelleen käytössä perehdytyslomake, joka täytetään perehdytyksen yhteydessä ja allekirjoitetaan perehdytyksen toteuduttua.

Perehdytysoppaan päivityksestä tulee vastaamaan laatupäällikkö. Hänen tehtävänä on pitää perehdytysoppaan tieto ajan tasalla. Word-tiedostoksi tallennettuna ja A4-kokoisena, päivityksen tekeminen on nopeaa. Lisäksi ylätunnisteeseen tehtävät versiotunnusnumeroinnit kertovat, milloin viimeisin päivitys on tehty. Tästä on hyötyä myös perehdytysopasta tulostettaessa. Sillä siitä näkee heti, onko päivitystä tehty ja jos niin kuinka kauan sitten ja näin ollen sisältääkö perehdytysopas kuinka tuoretta tietoa.

6 POHDINTA

Yrityksen yksi tärkeimmistä kulmakivistä on onnistunut henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöjohtaminen. Yrityksen toiminnalle on erittäin tärkeä kilpailutekijä se, että sillä on käytössään motivoitunut, osaava ja sitoutunut henkilöstö. Tässä auttaa suuresti onnistunut rekrytointi ja hyvä perehdytys. Näiden avulla on helpompi saada uusi henkilöstö sitoutumaan ja tekemään parhaansa yrityksen eteen. Hyvän perehdytyksen tuloksena uusi työntekijä pystyy tekemään työnsä nopeammin itsenäisesti, kuitenkin niin, ettei laatu ja tehokkuus kärsi. Lisäksi hän kokee kuuluvansa työyhteisöön tasavertaisena jäsenenä.

Aloitin opinnäytetyöprosessin helmikuussa 2017. Teoriaosuuden tekemisen aloitin maaliskuussa ja perehdytysoppaan suunnittelun huhtikuussa. Pyrin siihen, että teen teoriaosuuden ennen kuin alan suunnitella itse perehdytysopasta. Mielestäni on hyvä ensin tietää teoriassa, mitä tekee, ennen kuin toteuttaa käytännössä. Näin voidaan voittaa aikaa, kun samaa asiaa ei tarvitse tehdä useaan otteeseen. Teoriaosuudesta olisi saanut helposti pitkän. Henkilöstöjohtaminen on niin laaja alue, että siitä olisi voinut kertoa paljonkin asioita. Siksi otinkin siitä lähempään tarkasteluun mielestäni perehdytysoppaaseen liittyvät asiakokonaisuudet, kuten rekrytoinnin, henkilöstön kehittämisen ja tietysti perehdytyksen. Perehdytyksen käsittelinkin omassa pääluvussaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä perehdytysopas Oy Hollmén & Co:n Nivalan tehtaalle. Oppaan ideana oli olla tukemassa uusien työntekijöiden perehdytystä. Tehtaalla ei ole ollut käytössä perehdytysopasta. Nyt uudet työntekijät saavat perehdytysoppaan itselleen ja voivat viedä sen myös kotiin luettavaksi. Näin yrityksen käytännöt tulevat myös heidän läheistensä tietoon. Perehdytysoppaasta on myös hyötyä perehdyttäjälle ja varsinkin hänen sijaisena toimivalle. Sijaisen kun harvemmin tarvitsee muistella yrityksen yleisiä asioita. Perehdytysoppaasta tuli selkeä, lyhyehkö ja ytimekäs. Mielestäni tällä tavalla saavutetaan se idea, joka perehdytysoppaalle oli asetettu: sen pitää olla sellainen, jonka jokainen jaksaa lukea alusta loppuun. Toinen tavoite oli, että perehdytysopas on helposti muokattavissa. Tämäkin täyttyi, kun opas tehtiin A4-kokoon ja Word-ohjelmalla.

Kun aloimme miettiä perehdytysopasta, huomasimme, että myös perehdytyslomake vaatii päivitystä. Tein uuden tarkistuslistan. Tätä vanhaa ja uutta lomaketta hyväksi käyttäen työelämänohjaajani, laatu-päällikkö, alkoi suunnitella uutta perehdytyslomaketta. Vanhassa lomakkeessa oli sellaisia kohtia, joissa esimies ei tiennyt, mitä niissä kerrottaisiin. Lisäksi yrityksen monet tiedot vaativat päivitystä. Lopputyöni haastoi näin myös yrityksen saattamaan tietonsa ajan tasalle.

Opinnäytetyön tekeminen oli todella mielenkiintoinen ja haastava tehtävä. Teoriaosuudessa oman haasteensa toi asioiden kokoaminen järkevään järjestykseen. Lisäksi tietoa oli saatavilla paljon eri lähteistä. Tämän tiedon hyväksi käyttäminen mahdollisimman laajasti eri lähteitä käyttäen ja kuitenkin saman asian toistamista välttäen toi työlle omat haasteensa. Haasteita toi myös käytännön osiota tehdessä se, että yrityksen tiedot olivat sirpaleisia. Aluksi kirjoitinkin oppaan täysin sen tiedon mukaan, joka minulla oli vuosien varrella työpaikastani tullut. Pyysinkin työelämänohjaajaa sekä esimiestä korjaamaan virheelliset tiedot tai tiedot, joista en ollut täysin varma. Osittain kävi niin, että hekään eivät osanneet sanoa asiasta täydellä varmuudella mitään. Haasteet tekivät työstä myös mielenkiintoisen, kävimme mielenkiintoisia keskusteluja aiheesta työelämänohjaajani kanssa. Hän on kiitokset ansainnut suuresta avusta ja mielenkiinnosta opinnäytetyötäni kohtaan.

Laadin aikataulun todella väljäksi. Teoriaosuus valmistui aikataulussa. Käytännön toteutus olikin nopeampi tehdä kuin ajattelin. Laadittua aikataulua nopeampi toteutus onnistui osittain myös sen vuoksi, että pidin viikon kuussa opintovapaata viimeisenä vuonna. Tämä antoi mahdollisuuden keskittyä pelkästään opiskelutehtäviin.

Kehitettävää työpaikallani on edelleen. Vaikka perehdytys on nyt saanut työpaikallani enemmän huomiota ja perehdytystä on jaettu useamman vastuulle, siinä on edelleen kehitettävää. Mielestäni hyvä kehityksen kohde olisi työpistekohtaiseen työhönopastukseen saada ajantasaista materiaalia, kuten esimerkiksi työohjeet ja tietoa jokaiselle työhönopastajalle. Näistä ohjeista olisi työnopastajankin sitten helppo tarkistaa, tekeekö työn niin kuin pitäisi ennen kuin opettaa sitä toisille.

LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus- ennakoivaa työsuojelua. 1. painos. Painojussit Oy.

Asiakastieto. Oy Hollmén & Co. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/oy-hollmen-co/09533647/taloustiedot>. Viitattu 7.4.2017.

Hanhela, R., Liuhamo, M., Madetoja, S., Pääkkönen, R., Rantanen, S. & Räikkönen, T. 2007. Työturvallisuus pienyrityksessä. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hollménin laatukäsikirja.

Hollménin markkinointimateriaali.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. 3., uusitettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Nykypaino Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kärkkäinen, M. & Äimälä, M. 2017. Työsopimuslaki. 5., uudistettu painos. Talentum Media Oy.

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. 2007. Sarja B Oppimateriaali. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98651/Tarja_Laakko.pdf?sequence=1. Viitattu 8.4.2017.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20nais-ten%20ja%20miesten%20v%C3%A4lisest%C3%A4%20tasa-arvosta>. Viitattu 3.4.2017.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20nuorista%20ty%C3%B6ntekij%C3%B6ist%C3%A4#L3P10>. Viitattu 1.4.2017.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20ty%C3%B6suojelun%20valvonnasta%20ja%20ty%C3%B6paikan%20ty%C3%B6suojeluyhteistoiminnasta#L5P26>. Viitattu 3.4.2017.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhteistoiminnasta%20yrityksess%C3%A4#L1P2>. Viitattu 1.4.2017.

Luoma, M. 2013. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 39-69.

Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2004. Esimiehen työsuhdeopas. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pajunen, R. 2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin- välttä viisi sudenkuoppaa. Saatavissa: <http://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-viisi-suden-kuoppaa>. Viitattu 6.4.2017.

Pelastuslaki 29.4.2011/379. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=pelastuslaki#L3P14>. Viitattu 3.4.2017.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Salojärvi, S. 2013a. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 23-33.

Salojärvi, S. 2013b. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinta. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 119-142.

Salojärvi, S. 2013c. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 143-170.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy.

TEM. 2014. Yhteistoimintalaki – Neuvotteluja yhteistoiminnan hengessä. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2919027/Yhteistoimintalaki/c0e863b4-1234-4a06-8235-35356f54f951>. Viitattu 1.4.2017.

Toimintakertomus 2015.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1> Viitattu 30.3.2017.

Työtehoseura. Viiden askeleen menetelmä. Saatavissa: <http://www.tts.fi/tyossaoppijan-tyon-suunnittelu-ja-tyotaitojen-opettaminen/viiden-askleen-menetelma>. Viitattu 5.4.2017.

Työturvallisuuskeskus a. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Saatavissa: https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus. Viitattu 3.4.2017.

Työturvallisuuskeskus b. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojausta. Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Viitattu 31.3.2017.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>. Viitattu 1.4.2017.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 407/2011. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110407?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=valtioneuvoston%20asetus%20pelastustoimesta>. Viitattu 3.4.2017.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuuslaki>. Viitattu 3.4.2017.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uudistettu painos. Viro: Kauppakamari Oy.