

Kati Hyttinen

# Perehdytysprosessi finanssialan yrityksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2018

Tekijä Otsikko	Kati Hyttinen Perehdytysprosessi finanssialan yrityksessä
Sivumäärä Aika	45 sivua + 2 liitettä Kesäkuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli uudistaa toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessi sekä laatia perehdytysohje. Tavoitteena oli myös tuoda perehdytysprosessiin uusia oppimistapoja ja -muotoja sekä hyödyntää digitalisaatiota. Perehdytysprosessin oli tarkoitus olla oppijaa motivoiva, tehokas ja samanlainen perehdyttäjistä ja toimipisteestä riippumatta.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys oli kolmiosainen. Ensimmäinen osuus käsitteli perehdyttämistä juridisesta näkökulmasta. Toisessa osuudessa käsiteltiin perehdyttämisen kokonaisuutta, joka sisältää perehdytysprosessin tyypilliset vaiheet. Viimeinen osuus käsitteli esimiehen merkitystä perehdytysprosessissa. Tämä opinnäytetyö oli toiminnallinen opinnäytetyö, jossa toimeksiantajayritykselle tehtiin kirjallinen ja visuaalinen kuvaus perehdytysprosessista. Opinnäytetyö toteutettiin osana yrityksen muutosprosessia, jossa yritykselle haettiin uusia toimintatapoja ja arvoja. Työn pohjana oli aiempi perehdytysprosessi, jossa oli monia jo tiedostettuja puutteita.</p> <p>Perehdytysprosessia suunniteltaessa tuli huomioida finanssialaa sääntelevät säädökset, digitalisaation mahdollisuudet sekä perehdytysprosessin vakiinnuttaminen. Opinnäytetyönä syntyivät yhtenäiset perehdytysohjeet toimeksiantajayritykselle. Perehdytysprosessi aloitettiin jo rekrytointivaiheesta, sillä rekrytointivaiheesta voidaan tehdä havaintoja tulokkaan taidoista ja soveltuvuudesta työtehtävään. Perehdytysprosessi hyödynsi digitalisaatiota ja sisälsi vaikutteita niin mentoroinnista kuin coachauksesta.</p> <p>Perehdytysprosessi oli joka toimipisteellä erilainen, joten perehdytysprosessin yhtenäistäminen oli tärkeää. Tämän työn pohjalta henkilöstöhallinto sai hyvät lähtökohdat lähteä uudistamaan perehdytysprosessia.</p>	
Avainsanat	perehdyttäminen, työnopastus, motivaatio, toiminnallinen opinnäytetyö, esimiestyö

Author Title	Kati Hyttinen The Orientation Process in a Company in the Financial Sector
Number of Pages Date	45 pages + 2 appendices June 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The thesis was commissioned by a client company and the main purpose was to renew its orientation process and to prepare the orientation instructions. The aim was also to introduce new learning methods and learning formats into the orientation process and to utilize digitalization. The orientation process was intended to be a learner-motivating, efficient and similar, regardless of the instructor and the location of the office.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of three parts. The first part deals with orientation from a legal point of view. The second part deals with orientation a whole, which includes the typical phases of the orientation process. The last part deals with the importance of the supervisor in the orientation process. The thesis is a project based study and it includes a written report and visual description of the orientation process. The thesis was implemented as part of the company's transformation process, where new business models and values were sought. The study was based on an earlier orientation process, which had many recognized weaknesses.</p> <p>When designing the orientation process, the regulations regulating the financial sector, the possibilities of digitalization and the consolidation of the orientation process were taken into account. The final result of this study was the introduction of consistent orientation instructions for the client company. The orientation process has already begun since the recruitment phase, because the recruiting stage can make observations about the new employee's skills and the suitability of the job. The orientation process utilized digitalization, and included influences both in mentoring and coaching.</p> <p>The orientation process was different for each office, and that is why integrating the orientation process was important. The study provided the human resource management a good starting point for renewing the orientation process.</p>	
Keywords	orientation, occupational guidance, motivation, project based thesis, leadership

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aiheen valinta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	3
1.3	Opinnäytetyön toteutustapa	3
1.4	Teoreettinen viitekehys	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne	5
2	Lainsäädäntö perehdyttämisen taustalla	5
2.1	Työsopimuslaki	6
2.2	Työturvallisuuslaki	8
2.3	Yhteistoiminta ja työlainsäädännön noudattaminen	10
3	Perehdyttämisen kokonaisuus	10
3.1	Perehdyttämisen määritelmä, tavoitteet ja vaikutus	11
3.1.1	Perehdyttäminen yksilön näkökulmasta	13
3.1.2	Perehdyttäminen organisaation näkökulmasta	13
3.2	Perehdytysprosessi	14
3.2.1	Perehdyttämisen suunnittelu	16
3.2.2	Perehdyttämisen toteuttaminen	18
3.2.3	Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja kehittäminen	18
3.3	Perehdyttämistä vaativat tilanteet	20
3.4	Perehdyttämisen hyödyt	21
3.5	Perehdyttämisen haasteet	23
3.6	Perehdyttämisen haasteet asiantuntijatyössä	25
3.7	Perehdyttämisen vaikutus liiketoimintaan	26
4	Esimies osana perehdyttämistä	27
4.1	Esimiehen velvollisuudet ja ydintehtävät perehdytyksessä	28
4.2	Hyvä perehdyttäjä	29
4.3	Esimies perehdyttämisen ohjaajana	30
4.4	Perehdyttäjä oppimisen edistäjänä	30
4.5	Esimiehen vaikutus motivaatioon	34
4.6	Osaamisen kehittäminen	35
5	Perehdytysprosessi kohdeyrityksessä	38
5.1	Perehdytysmateriaalit	38

5.2	Projektin toteutus	38
5.3	Kohdeyrityksen palaute opinnäytetyöstä	39
6	Lopuksi	39
6.1	Yhteenveto opinnäytetyöstä	39
6.2	Oma pohdinta ja opinnäytetyön arviointi	39
	Lähteet	40
	Liitteet	
	Liite 1. Perehdytysprosessiopas	
	Liite 2. Perehdytysprosessi finanssialan yrityksessä X (Powerpoint)	

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee uuden työntekijän perehdyttämistä finanssialan yrityksessä. Jokaisella yrityksellä tulee olla huolella laadittu perehdytysprosessi, sillä laadukkaalla perehdytyksellä on vaikutusta työn osaamiseen ja hallintaan. Lisäksi yritys voi saavuttaa kilpailuetua panostamalla perehdyttämiseen. Yksinkertaisimmillaan perehdytyksen tarkoituksena on pyrkiä vähentämään työssä tehtäviä virheitä. Puutteellinen perehdytysprosessi johtaa tahattomiin virheisiin, jotka puolestaan johtavat reklamaatioihin ja aiheuttavat välittömiä kustannuksia yritykselle. Kustannuksia vaarallisempi menetys on yrityksen vahingoittunut maine. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Opinnäytetyönä syntyi kirjallinen kuvaus perehdytysprosessista. Perehdytysprosessin kirjallisessa kuvauksessa perehdytysprosessin vaiheet kuvataan ja esitetään mitä perehdytysprosessin kussakin vaiheessa tapahtuu. Perehdytysprosessi on ensisijaisesti tarkoitettu uusien työntekijöiden perehdyttämistä varten. Perehdytysprosessia voidaan käyttää myös työtehtävien muuttuessa, toimipisteen vaihtuessa tai pitkän sairasloman tai äitiysloman jälkeen. Perehdytysprosessi koskee konttorityöskentelyä, mutta on myös sovellettavissa yrityksen eri toimissa.

Tässä opinnäytetyössä perehdytyksellä tarkoitetaan laajaa tapahtumaketjua, joka kattaa koko prosessin uuden työntekijän tarpeen kartoituksesta itsenäiseen työntekoon kykenevään työntekijään saakka. Työssä perehdytys ei tarkoita perehdyttämistä yksittäiseen tehtävään, vaan perehdytys on ymmärretty suurempana kokonaisuutena, joka sisältää paljon suunniteltuja elementtejä ja toimintaa. Perehdyttäminen on aina prosessi, joka alkaa uuden tulokkaan ja organisaation välisestä ensimmäisestä kontaktista.

### 1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta

Tein opinnäytetyöni toimeksiantona finanssialan yritykselle X, jonka henkilöstöosastolla suoritin työharjoittelun syksyllä 2017. Opinnäytetyöprojekti sai alkunsa organisaation uudistusprosessin myötä syksyllä 2017. Yrityksen alkaessa pohtia uusia arvoja ja uudistumistarpeita päätettiin uudistaa myös perehdytysprosessi ja luoda uudenlainen perehdytysohjelma uusille työntekijöille.

Uudistusprosessi koski koko yritystä, ja prosessilla oli monia eri tarpeita ja tavoitteita. Yksi tarve oli henkilöosastolla, jossa oli tarpeen luoda kokonaan uusi toimintamalli perehdytysprosessille. Yrityksen uusi perehdytysprosessi päätettiin ottaa käyttöön jo vuoden 2018 aikana, joten perehdytysprosessin suunnittelu ja työstäminen aloitettiin välittömästi syksyllä 2017. Uuden perehdytysprosessin kehittämiseen tahdottiin mukaan yrityksen uusi työntekijä, jotta hän voisi antaa uudenlaista näkökulmaa, uusia ideoita, oppimistapoja ja toimintamalleja perehdytysprosessiin. Tavoite oli, että ennen kuin perehdytysprosessi uudistettaisiin perin pohjin, olisi yrityksellä valmiina uuden työntekijän tekemä toimintamalli, sillä se antaisi pohjan tämän päivän oppijan näkökulmasta. Tässä avautui minulle paikka alkaa työstämään opinnäytetyötäni, joten siirryin hetkeksi henkilöstöosastolle tekemään perehdytysprosessin toimintamallia.

Tällä hetkellä yrityksellä ei ole käytössään toimivaa ja selkeää perehdytysprosessia, joten perehdyttäminen on ollut laadullisesti vaihtelevaa eri toimipisteissä. Jo olemassa oleva perehdytysprosessi ei toiminut odotetulla tavalla, eikä sitä noudatettu. Lisäksi jokaiselle toimipisteelle syntyi omia tapoja uuden työntekijän perehdyttämiseen. Uusia työntekijöitä perehdytetään, mutta perehdyttäminen on ollut perehdyttäjän muistin varaista ja perustunut siihen, mitä perehdyttäjä pitää tärkeänä. Yrityksellä oli käytössään toimipisteperehdyttämisen lisäksi myös suuri tervetuliaispäivä, joka järjestettiin vasta, kun osallistujia oli tarpeeksi. Suunnitelmallisen perehdytysprosessin puuttuessa perehdytettävän on hankala oppia uusia asioita, suoriutua työstään itsenäisesti ja ymmärtää, mitä häneltä odotetaan.

Ennalta huolellisesti laadittu perehdytysprosessi takaa yritykselle sen, että uudet tulokkaat suoriutuvat työstään onnistuneesti. Perehdytysprosessin laatiminen siten, että se motivoi perehtyjää, on toteutettavissa oppijalle sopivalla tavalla ja kannustaa oppimaan lisää, edesauttaa työhön sitoutumista ja kehittää perehtyjän ammatillista osaamista. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovat yrityksen menestyksen kannalta avainasemassa.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön päätavoitteena on luoda kokonaan uusi perehdytysprosessi ja miettiä uusia oppimistapoja ja oppimismuotoja. Ideaali tilanne on, että perehdyttäminen on niin ajasta kuin paikasta riippumatonta. Uudenlaisen perehdytyksen tarkoituksena on tukea erilaisia oppimistyyliä ja kannustaa oppimaan lisää. Perehdytysprosessin kuuluu olla työnantajalle tehokas ja samalla mielekäs uudelle tulokkaalle.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus luoda oppijaa motivoiva perehdytysprosessi, joka tehostaa uuden tulokkaan oppimista, jotta hän pääsee aloittamaan työssään mahdollisimman nopeasti, mutta samalla kehittää ammatillista osaamistaan. Perehdytysprosessin tulee olla aina samanlainen perehdyttäjistä ja toimipisteestä riippumatta.

Opinnäytetyön tarkoitus on kuvailla, millaisia vaiheita perehdytysprosessissa on, millaista oppimismenetelmää eri perehdytysvaiheissa on käytetty ja miten sekä minkä vuoksi tällainen oppimismenetelmä on valittu. Opinnäytetyössäni avaan perehdytysprosessin vaiheita aina uuden tulokkaan tarpeen määrittämisestä itsenäisesti työskentelevään työntekijään saakka.

Työn on rajattu koskemaan perehdytysprosessia asiantuntijaorganisaatiossa, jossa opeteltavaa on työvälineiden lisäksi enemmän teoriapuolella. Työssä ei ole tarkoitus dokumentoida yksityiskohtaisesti työvaiheita ja työtehtäviä tai niiden sisältöä, sillä yrityksellä on käytössään työskentelyä koskevat yksityiskohtaiset toimintaohjeet. Opinnäytetyössä perehdytyksellä ei tarkoiteta muutaman tunnin tai päivän mittaista perehdytystä vaan laajempaa kokonaisuutta.

Työntekijän huolellinen perehdyttäminen luo vakaan pohjan työnteolle ja auttaa uutta työntekijää pärjäämään työssään paremmin. Tämä on niin työntekijän kuin työnantajan etu.

## 1.3 Opinnäytetyön toteutustapa

Opinnäyte toteutettiin yhteistyönä yrityksen henkilöstöhallinnon kanssa. Projekti aloitettiin määrittelemällä tarve perehdytysprosessin luomiselle. Sain kohtalaisen vapaat kädet luoda perehdytysprosessia, sillä yrityksen toive oli luoda uusi perehdytysprosessin toimintamalli uuden tulokkaan silmin. Kun aloitin työharjoitteluni ja siinä yhteydessä

opinnäytetyöni, olin ehtinyt työskennellä yrityksessä hieman alle puoli vuotta, joten minulla oli tuoreessa muistissa perehdytys sekä tarpeeksi vähän kokemusta siitä, millainen perehdytys ennen minua on ollut. Minulla on siis mahdollisuus kaavoihin kangistumatta luoda prosessi tulokkaan katsomalla tavalla.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäyte, jonka tarkoituksena on luoda tuotos toimeksiantajayritykselle. Tuotoksen tarkoituksena on tukea ja opastaa toiminnan toteutusta käytännössä. Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu opinnäytetyöraportista, joka tukee tehtyä työtä teoreettisen viitekehysten avulla sekä toiminnallisesta osuudesta (Vilka & Airaksinen 2003).

Opinnäytetyön toiminnallista osuutta tehdessäni liityin mukaan yrityksen arvotyöryhmään. Arvotyöryhmässä yritykselle määriteltiin uusia arvoja, jotka haluttiin osaksi yrityksen kaikkea toimintaa. Täten uudet arvot näkyvät myös perehdytysprosessissa.

Ennen perehdytysprosessin aloitusta on tutkittu aiempi jo olemassa ollut toimeksiantajayrityksen kirjallinen perehdytysprosessi ja tehty havaintoja siitä, mitä kaikkea puuttuu ja mitä voisi toteuttaa toisin. Toimeksiantajayrityksen sisäiset materiaalit ovat antaneet vankan tietopohjan perehdytysprosessin uudistamiselle. Valmiudet perehdytysprosessin uudistamiseen on saatu tutkimalla kirjallisuutta perehdyttämistä ja oppimisesta sekä digitalisaation mahdollisuuksista.

Työn lopputuloksena syntyi kirjallinen kuvaus perehdytysprosessista kohdeyrityksessä uuden tulokkaan näkökulmasta katsottuna.

#### 1.4 Teoreettinen viitekehys

Viitekehysten tarkoitus on toimia runkona perehdyttämisen prosessille. Perehdytysprosessin luominen ja uudelleen organisointi vaatii selkeän kokonaiskuvan perehdyttämisestä. Viitekehys on luotu toiminaan koko prosessin pohjana. Viitekehysten aihealueet on valittu siinä mielessä, että ne antavat selkeät lähtökohdat perehdyttämiselle. Vastakun perehdyttämistä tunnetaan riittävästi, sitä voidaan lähteä uudistamaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kolmiosainen. Koko viitekehys koostuu perehdyttämisestä, mutta eri näkökulmista katsottuna. Ensimmäisessä osassa perehdyttämistä käsitellään juridisesta näkökulmasta. Ensimmäinen osa viitekehyksestä tarkas-

telee lain asettamia raameja perehdyttämiselle sekä työnantajalle. Toinen osuus sisältää perehdyttämisen kokonaisuuden sekä tyypillisimmät perehdytysprosessin vaiheet. Perehdytyksen kokonaisuudessa on näkökulmaa niin yksilön kuin yrityksen kannalta katsottuna. Viimeinen osuus käsittelee esimiehen merkitystä perehdytysprosessissa. Mitä esimiehen pitää ottaa huomioon ja mitä esimieheltä vaaditaan, jotta perehdyttäminen sujuu onnistuneesti. Opinnäytetyö ei käsittele itse esimiestyötä, mutta tarkastelee perehdyttämistä ja perehdyttämisprosessia esimiehen ja johdon näkökulmasta. Nämä antavat tukevan pohjan lähteä pohtimaan perehdyttämisprosessin uudistamista.

Teoreettinen viitekehys tukee pääasiassa perehdyttämistä ylipäättään, mutta ei kohdistu yrityksessä valittuihin arvoihin ja perehdytysmalleihin. Toiminnallisen osuuden suunnittelussa, kun perehdyttämisen perusedellytykset tunnetaan,

hyödynnetään tulevaisuuden trendejä oppimisessa ja paneudutaan kirjallisuuteen, joka kohdistuu toimeksiantaja yrityksen perehdyttämisprosessiin.

### 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu selkeästi kahteen isompaan kokonaisuuteen. Ensimmäinen osuus on kolmi-osainen teoreettinen viitekehys, jossa käsitellään yleisesti perehdyttämistä ja luodaan pohjaa perehdyttämisprosessin teolle. Toinen osuus on toiminnallinen tuotos toimeksiantajayritykselle eli perehdyttämisprosessin kuvaus kirjallisena. Toiminnallinen osuus kattaa perehdyttämisprosessin kohde yrityksessä vaihevaiheelta, sekä avaa millaista perehdytysmenetelmää on käytetty ja minkä takia.

## 2 Lainsäädäntö perehdyttämisen taustalla

Tässä luvussa käsitellään perehdyttämistä juridisesta näkökulmasta. Ensin käsitellään työsopimuslain asettamat vaatimukset työnantajaa kohtaan ja sen jälkeen työturvallisuuden pohjautuva lainsäädäntö. Lainsäädännössä on monia työnantajaa velvoittavia pykäläiä, jotka koskevat työhön perehdyttämistä. Tähän lukuun on koottu lait, joiden tarkoitus on turvata työntekijän oikeuksia työhön perehdyttämisessä.

Työlainsäädäntöön pätee sama kuin liikennesääntöihin. Lähdetään siitä, että säännöt tunnetaan ja niitä noudatetaan. Työntekoa ja työhön perehdyttämistä on säädelty laissa

työntekijän suojaamiseksi. Laeissa on useita suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Laeissa on kiinnitetty erityistä huomiota työnantajan vastuuseen työntekijän perehdyttämisessä. Työlainsäädäntö on lähes aina pakottavaa oikeutta. Asiat, joilla työntekijän oikeuksia voidaan työehtosopimuksen nojalla heikentää, on erikseen mainittu. Useimpien normien osalta tällainen ei ole mahdollista. Perehdyttämiseen ja työntekijän opastukseen liittyvät vaateet lukeutuvat työnantajaa velvoittaviin säädöksiin. Työlainsäädösten tavoitteena on toimia ensisijaisesti työntekijää suojaavina ja työntekoon sopeuttavina säädöksinä. Lainsäädännön noudattaminen on yrityksille vähimmäisvaatimus. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

## 2.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslain 55/2001 mukaan työnantajan yleisvelvoitteeseen kuuluu ylläpitää suhteita alaisiinsa sekä edistää alaisten keskinäisiä suhteita. Työnantajan vastuulla on huolehtia, että työntekijän on mahdollista suoriutua työtehtävistään työolosuhteisen muuttuessa. Tämän vuoksi työnantajan on kyettävä edistämään työntekijöiden ammatillista osaamista urallaan ja mahdollistettava täten kehittyminen työssään uralla etenemiseksi. (TSL 55/2001, 2 luku 1§.) Tämä saattaa kuulostaa itsestäänselvyydeltä ja koristelauseelta hyvää työnantajakuva tavoittelevalle työnantajalle, mutta helposti tämä jää vain puheeksi kiireen ja työstressin keskellä. Juuri tästä syystä monet yritykset ajautuvat pikaperehdyttämiseen ja työnantajat turvautuvat sanontaan ”tekemällä oppii parhaiten, alkukangerruksesta huolimatta”. Tällöin oppiminen on vaikeaa tai liki mahdotonta työntekijälle ja erittäin kallista työnantajalle, sillä työnteko on jatkuvaa virheiden korjausta. Tässä tapauksessa virheistä ei edes opita, sillä työntekijä ei vielä tunne oikeaa työntekotapaakaan. Samat virheet toistuu kerta toisensa jälkeen. Työstä suoriutuminen onkin äkkiä muuttunut päivästä toiseen selviämiseksi, joka varmasti vaikuttaa työntekijän oppimiskykyyn sekä motivaatioon työntekoa kohtaan. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työntekijällä ja työnantajalla voi olla hyvinkin erilainen näkemys siitä, miten työntekijä suoriutuu työstään. Työntekijä voi myös kuvitella osaavansa jo kaiken, vaikka työnantaja näkee paljon vielä opeteltavaa. Eritoten organisaation toimintaa kehitettäessä tai toiminnan muuttuessa henkilöstö reagoi hyvinkin vaihtelevasti. Osa työntekijöistä ajattelee hallitsevansa kaiken, osa kokee muutosvastarintaa ja sitkeästi päättää työskennellä kuin ennenkin, osa puolestaan kokee menevänsä ihan sekaisin myllerryksen keskellä, eikä enää tiedä miten kuuluisi muuttuvassa organisaatiossa toimia. Tällöin vas-

takkain on työntekijän ja työnantajan kokemus. Tämän vuoksi säännölliset kehityskeskustelut ovat välttämättömiä järjestää, sillä silloin voidaan yhdessä purkaa omia näkemyksiä ja molemmat osapuolet voivat paremmin ymmärtää toisiaan. Perekohdittämisesä näitä käydään palautekeskusteluina. Näiden tarkoitus on edistää oppimista ja saamalla antaa palautetta tehdystä työstä. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työnantajan on kohdeltava alaisiaan tasapuolisesti syrjimättä ketään. Tasapuolisesta kohtelusta poikkeaminen työntekijän asema ja työtehtävät huomioiden edellyttää, että poikkeamalle on jokin peruste. Määräaikainen työsuhde ei oikeuta kestonsa vuoksi työnantajaa soveltamaan epäedullisempia työehtoja kuin muissakaan työsuhteissa, ellei sille ole asiallista perustetta. (TSL 55/2001, 2 luku 2 §.)

Työnantajan velvollisuus on antaa alaiselleen selvitys työnteon keskeisistä ehdoista. Selvitys työnteon ehdoista on annettava, mikäli työsuhde on toistaiseksi voimassa oleva tai sen määräaikainen kesto on vähintään kuukausi. Selvitys on annettava viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä, elleivät ehdot käy ilmi työsopimuksesta. Mikäli työntekijä on jatkuvasti yhden kuukauden määräaikaisissa työsuhteissa samalla työnantajalla, on työnantajan annettava kirjalliset ehdot viimeistään kuukauden kuluttua ensimmäisen työsuhteen alkamisesta. Ehtoja ei tarvitse antaa uudelleen työsuhteiden välissä, elleivät keskeiset työehdot muutu. Poikkeus on ulkomaantyössä, jonka keskeiset ehdot on annettava hyvissä ajoin ennen työntekijän matkustamista kohteeseen. (TSL 55/2001, 2 luku 4 §.)

Työnantajaa velvoittavat työn keskeiset ehdot ovat seuraavat:

1. Työnantajan liikepaikka
2. Työnteon alkamisajankohta
3. Määräaikaisessa tai osa-aikaisessa työsopimuksessa sopimuksen päättymisajankohta sekä selvitys määräaikaisuuden perusteista.
4. Koeajan kesto
5. Työntekopaikka tai mikäli työntekijä työskentelee eri kohteissa, selvitys niistä periaatteista.
6. Työntekijän pääasialliset työtehtävät
7. Työhön sovellettava työehtosopimus
8. Palkka ja palkanmaksu
9. Säännöllinen työaika
10. Vuosiloman määräytyminen

## 11. Irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste.

Ulkomaan työssä työn kesto, palkanmaksuvaluutta, ulkomailla suoritettavat rahalliset korvaukset ja luontoisedut sekä työntekijän kotiuttamisen ehdot velvoittavat työnantajan. (TSL 55/2001, 2 luku 4§.)

## 2.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain perustana ja tavoitteena on saada työpaikat lisäämään työn turvallisuutta oma-aloitteisesti. Turvallisuutta on kuitenkin johdettava ja siksi työturvallisuuslaki asettaa työnantajalle lakisääteiset vähimmäisvaatimukset turvallisuudesta työpaikoilla. Työnantajan vastuulla on määrittää ja kirjata turvallisuustoiminnan tavoitteet työsuojelun toimintaohjelmaan. Työnantajan vastuuseen lukeutuu selvittää ja tunnistaa työpaikan vaara- ja haittatekijät, mikäli nämä ei ole työnantajan selvitysmahdollisuuksien piirissä, on turvauduttava ulkopuoliseen asiantuntemukseen. (Työterveyslaitos 2012, 23.)

Työturvallisuuslain 738/2002 8§ mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan vastuulla on ottaa huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön liittyvät tekijät.

Työnantajan on työturvallisuuslain mukaan annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä asianmukainen opastus ja ohjeistus työmenetelmistä. Työntekijän osaaminen ja työkokemus huomioiden tulee työnantajan perehdyttää työntekijä työhön ja työpaikan työolosuhteisiin. Perehdyttämisvelvollisuus koskee työnantajaa myös työtehtävien keskeisesti muuttuessa tai uusien työvälineiden käyttöönotettaessa. (TTL 738/2002, 14§.)

Työolosuhteiden on ennen kaikkea oltava turvallisia työntekijälle. Tarvittavan opastuksen ja ohjeistuksen määrä ja kattavuus riippuu tietenkin työntekijän aiemmasta koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja työkokemuksesta. Kokenut työntekijä osaa itsekin havaita työpaikan tavanomaisemmat vaaratekijät. Tämä on kuitenkin aina varmistettava perehdyttämisessä. Työturvallisuus on merkittävä osa huolellista perehdyttämistä. Perehdyttämiseen kuuluu paljon muutakin kuin opastus työvälineiden käyttöön. Esimerkiksi palvelualoilla, joissa ollaan asiakkaiden kanssa tekemisissä, törmätään usein työturvallisuuteen liittyviin seikkoihin. Ei ole epätavallista, että asiakas hakee oikeuksiansa uhkaamalla työntekijää. Työturvallisuudessa ei ole ainoastaan kyse fyysi-

sestä uhasta, vaan myös henkisen uhan riskiin täytyy varautua. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

Työturvallisuuslain nojalla työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijän työpisteeseen ergonomiasta, työasennosta ja työliikkeistä. Työpiste ja työvälineet on valittava ja sijoitettava työn luonne ja työntekijän edellytykset huomioiden siten, että ne mahdollistavat ergonomisen työskentelyn. Työvälineiden tulee olla säädettävissä ja järjesteltävissä siten, että työ voidaan suorittaa aiheuttamatta terveydelle haitallista tai vaarallista kuormitusta työntekijälle. Lisäksi täytyy huomioida työntekijän mahdollisuus vaihtaa työasentoa sekä varmistettava, että työntekijällä on riittävästi tilaa työntekoon. Mikäli työntekijä kokee työn fyysisesti liian raskaaksi, työtä on kevennettävä tarvittaessa apuvälinein. Valtioneuvoston asetuksella voidaan tarkentaa säännöksiä työpaikan työolosuhteiden, työssä käytettävien koneiden ja työvälineiden turvallisuusvaatimuksista. (TTL 738/2002, 24§.)

Mikäli työskentely on yhtäjaksoista paikallaoloa vaativaa tai yhtäjaksoisesti kuormittavaa, on järjestettävä mahdollisuus taukoihin, jotka sallivat tilapäisen poistumisen työpisteestä (TTL 738/2002, 31§).

Työturvallisuuden ohessa esiin nousee myös työpaikkakiusaaminen. Työpaikkakiusaaminen on usein henkistä väkivaltaa, joka ilmenee syrjimisellä, nimittelyllä tai vähättelyllä. Työyhteisössä uusi työntekijä saattaa helpoiten joutua silmätikuksi, hänen työntekoaan saatetaan vaikeuttaa tai häntä voidaan syrjiä. Hyvänä esimerkkinä syrjimisestä toimii tiedonvälityksen ulkopuolelle jättäminen. Uutta työntekijää saatetaan loukata antamalla liian vähäisiä tai merkityksettömiä työtehtäviä aliarvioiden työntekijän ammatillista osaamista. Jos työnantaja saa tiedon terveydelle haittaa antavasta toiminnasta tai epäasiallisesta kohtelusta työpaikalla, tulee hänen ryhtyä viipymättä toimenpiteisiin. Kiireen keskellä on hyvin mahdollista, ettei työnantaja aina huomaa tällaisia tilanteita, siksi näitä kannattaa aina ilmoittaa lähiesimiehelle, joka on vastuussa työnantajalle. Lähiesimiehen on varmistettava, ettei hän ole työyhteisössä se henkilö, joka jää tiedonvälityksen ulkopuolelle. Uuden työntekijän perehdyttämisen yhteydessä esille nouseva kiusaaminen, häirintä tai väheksyminen on merkki työyhteisön muusta pahoinvoinnista, mihin on syytä reagoida välittömästi. Moni on joutunut oppimaan työnsä vaikeimman kautta ja tämän takia vahinkoa halutaan kierrättää. Siksi perehdyttämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

### 2.3 Yhteistoiminta ja työlainsäädännön noudattaminen

Yhteistoimintalakiin on viimevuosien saatossa lisätty dialogiseen perehdyttämiseen liittyviä pykäläiä. Laissa halutaan painottaa työnantajan neuvotteluvollisuutta, joka sisältää useita aihe-alueita, joista on tärkeää, ellei välttämätöntä keskustella henkilökunnan kanssa kokouksissa. Lain tarkoituksena on vuoropuhelun lisääminen työnantajan ja työntekijöiden välillä. (Kupias & Peltola 2009, 21.) Työnantajan ja työntekijän välistä yhteistoimintaa on määritelty laajasti lainsäädännössämme. Työpaikan johdon on neuvoteltava ja tehtävä päätöksiä yhdessä henkilöstön kanssa. Laki yhteistoiminnasta (YT-laki) velvoittaa neuvottelemaan, kun yrityksessä tapahtuu henkilöstöön vaikuttavia muutoksia tai järjestelyjä. Lain ensisijaisena päämääränä on edistää tärkeää viestintää työpaikalla, yleistä vuorovaikutusta ja tiedottamista sekä ajaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia päätöksien teossa. Perehdyttäminen kuuluu työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Työntekijöille annettava perehdyttäminen ja sen järjestelyt on käytävä yhdessä läpi. Nämä asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa, kun kyseessä on yli 20 henkilön työpaikka. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.01.2006/44.)

Työn tekeminen on lailla suojattua ja valvottua toimintaa. Perehdyttämistä pidetään työlainsäädännössä avainasemassa. Vankalla ja lainmukaisella toiminnalla yritys voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitä kautta menestykseensä. Yrityksen johdon harteilla on ensisijainen vastuu valvoa ja ylläpitää lainsäädännön noudattamista organisaatiossa. Työlainsäädännön toteutumista valvovat työsuojeluviranomaiset, tilannetta seuraavat myös luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

### 3 Perehdyttämisen kokonaisuus

Kun uusi hyväksi havaittu työntekijä on valittu organisaatioon töihin, tahdotaan hänen viihtyvän ja pysyvän työssään. Perehdytys on tärkein asia uran alkutaipaleella, sillä perehdytys vaikuttaa olennaisesti työssä viihtymiseen, työhön sitoutumiseen ja uusien asioiden omaksumiseen. Laadukkaalla ja huolellisella perehdytyksellä yritys varmistaa uuden tulokkaan pärjäämisen ja menestymisen työtehtävissään. Perehdytys on ensisijaisesti väylä toimintatapojen ja tiedon välittämiseen oppijalle, mutta parhaimmillaan perehdytys myös innostaa, motivoi ja yhdistää työyhteisöön uutta työntekijää. Mitä enemmän uuteen tulokkaaseen on tutustuttu etukäteen, sitä helpompaa työntekijän perehdyttäminen ja yritykseen sisäänajo on. (Honkaniemi ym. 2006, 154.)

Tässä luvussa käsitellään perehdyttämisen kokonaisuutta ja selvitetään, mitä perehdyttäminen on ja millaisia tavoitteita ja vaikutuksia perehdytyksellä on työhön. Perehdytystä käydään läpi niin yksilön kuin yrityksenkin näkökulmasta. Perehdyttämisen kokonaisuuteen lukeutuu myös itse perehdytysprosessi. Tässä kappaleessa käydään läpi pääpiirtein tyypillisimmät perehdytysprosessin vaiheet. Lopuksi tarkastellaan perehdyttämisen hyötyjä ja haasteita.

### 3.1 Perehdyttämisen määritelmä, tavoitteet ja vaikutus

Perehdyttäminen tarkoittaa opastusta uuteen työtehtävään, työpaikkaan ja sen toimintaan, käytettäviin työvälineisiin ja työturvallisuuteen. Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä opastetaan työskentelemään työympäristössään ja työtehtävissään itsenäisesti. Hyvä perehdyttäminen kattaa kaksi suurempaa kokonaisuutta, joista ensimmäinen on ohjaus erilaisissa käytännön-toimissa. Toinen vaihe on tulokkaan osaamisen kehittäminen ja varsinainen opastus työtehtävissä. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan

- työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean, sekä sen taustat
- työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat ja
- omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävänsä.

(Kangas & Hämäläinen 2008, 2.)

Perehdytyksen käsite kattaa yleisperehdyttämisen yritykseen ja talon tavoille sekä opastuksen varsinaiseen työtehtävään. Perehdytys ei koske vain uusia työntekijöitä, vaan perehdytyksestä puhutaan myös silloin, kun työtehtävät vaihtuvat, työpiste vaihtuu tai työntekijä palaa pitkältä sairaus- tai äitiyslomalta. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Hyvä perehdyttäminen sisältää erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työn aloitusta sekä tulokkaan osaamista edistävän työhönopastuksen. Hyvässä perehdytyksessä otetaan huomioon tulokkaan aiempi osaaminen ja pyritään hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon perehdytysprosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttäminen on suureksi eduksi niin yksilölle kuin yrityksellekin. Perehdyttämisen päätavoitteena on auttaa uutta tulokasta tulemaan mahdollisimman pian yrityksen tuot-

tavaksi jäseneksi. Perehdytyksen tavoitteena on luoda tulokkaalle perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdyttämisellä on monia eri tavoitteita. Seuraavaan on listattu niistä tyypillisimmät.

Perehdyttäminen

- varmistaa rekrytoinnin onnistuminen
- selkiyttää tulokkaan työrooli ja tavoitteet
- muodostaa realistinen ja motivoiva kuva työstä
- edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin
- ohjaa strategian mukaiseen toimintaan
- nopeuttaa tuottavan työn aloittamista
- vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä
- vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä
- lisää työturvallisuutta
- säästää esimiehen ja työkavereiden aikaa
- edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin
- parantaa työyhteisön yhteistyötä
- parantaa työtyytyväisyyttä (Kupias & Peltola 2009, 48).

Laadukasta perehdytystä on kokonaisvaltaisen työhön ja työ- sekä toimintaympäristöön tutustuttamisen lisäksi, ennen kaikkea kaksisuuntainen vuorovaikutteinen tilanne, jossa uusi tulokas ei ole vain vastaanottaja vaan aktiivinen toimija. Yrityksen strategian avaaminen tulokkaalle auttaa häntä ymmärtämään paremmin yrityksen toimintaa ja tavoitteita. Strategian tuntemisen avulla tulokas voi liittää havaintojaan ja omaa osaamistaan yrityksen päämäärän edistämiseksi. Perehdyttäminen on johtamista, jonka tavoitteena, jonka tarkoituksena on omalta osaltaan edistää yrityksen strategian ja päämäärien toteutumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.)

Työturvallisuuskeskus kokee perehdytyksen onnistuneen, kun

- työntekijä on omaksunut opittavan asian kokonaisuutena ja tuntee asioiden väliset yhteydet
- työntekijällä on kyky soveltaa tietoa myös muuttuvissa tilanteissa
- työntekijä on oppinut työtehtäviin ja työyhteisöön liittyvät periaatteet
- työntekijä toimii aktiivisesti, oma-aloitteisesti ja osaa ottaa asioista itsenäisesti selvää (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

### 3.1.1 Perehdyttäminen yksilön näkökulmasta

Perehdytyksen keskeisin tavoite uuden tulokkaan kannalta on se, että hän tuntee olevansa tervetullut ja tärkeä osa työyhteisöä. Tulokkaan suunniteltu vastaanotto ja järjestelmällinen perehdytys osoittavat arvostusta tulokasta kohtaan. Olennaista tulokkaasta on myös se, että hänet esitellään muille työyhteisön jäsenille. Tulokas voi tuntea itsensä tervetulleeksi, vain jos hänet huomataan. (Juuti & Vuorela 2015, 63–64.) Ei ole harvinaista, että uutta tulokasta jännittää ensimmäinen työpäivä, siksi tulokkaan kannalta olisi mielekästä varata aikaa tutustumiselle vaikka kahvikupin ääressä. Jos perehdyttäjä heti perehdytyksen alussa toteaa että, ”tänään on vähän kiireinen aikataulu ja paljon opittavaa, yritä pysyä mukana” uusi tulokas vain ahdistuu, kokee tai vähintäänkin kuvittelee uuden työnsä kuormittavaksi ja pahimmassa tapauksessa kiinnostus uutta työtä kohtaan häviää kokonaan.

### 3.1.2 Perehdyttäminen organisaation näkökulmasta

Perehdyttäminen työhön ja työtehtäviin on organisaation keino saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi, jotta rekrytointiin ja työntekijän hankintaan käytetty pääoma saataisiin takaisin. Organisaation näkökulmasta katsottuna perehdyttämisessä on kyse viime kädessä kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. Perehdyttäminen on yksi johtamisen työkaluista, jossa parhaimmillaan yhdistyvät samanaikaisesti menneet, nykyhetki ja tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen. Perehdytyksessä uusi tulokas siirtyy ulkopuolisuudesta ja irrallisuudesta omaan rooliinsa organisaatiossa ja sen jäseneksi. Organisaation kannalta perehdyttämisen ydin tehtävä on johdattaa uusi tulokas mielikuvista toiminnan tilaan. Kaikki organisaatiot tietävät perehdytyksen olevan tärkeää, silti perehdytys on yksi laiminlyödyimmistä prosesseista organisaatiossa. Parhaiten perehdyttämisen merkitys on ymmärretty organisaatioissa, joiden työtehtävissä perehdytys on välttämätöntä työnteon kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttäminen tähtää siihen, että uusi tulokas omaksuu työtehtävänsä, työskentelytavat, organisaation toimintakulttuurin ja hahmottaa kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. Tarkoituksena on säilyttää organisaation yhtenäiset käytännöt ja toiminnan selkeys.

Perehdyttämisen taloudelliset hyödyt ovat merkittävät. Perehdytyksen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen työssään, sairastaa

vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. Perehdyttämisellä päästään tässä vasta alkuun. Työntekoon ja kehittymiseen on vaalittava mahdollisuuksia edelleen. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

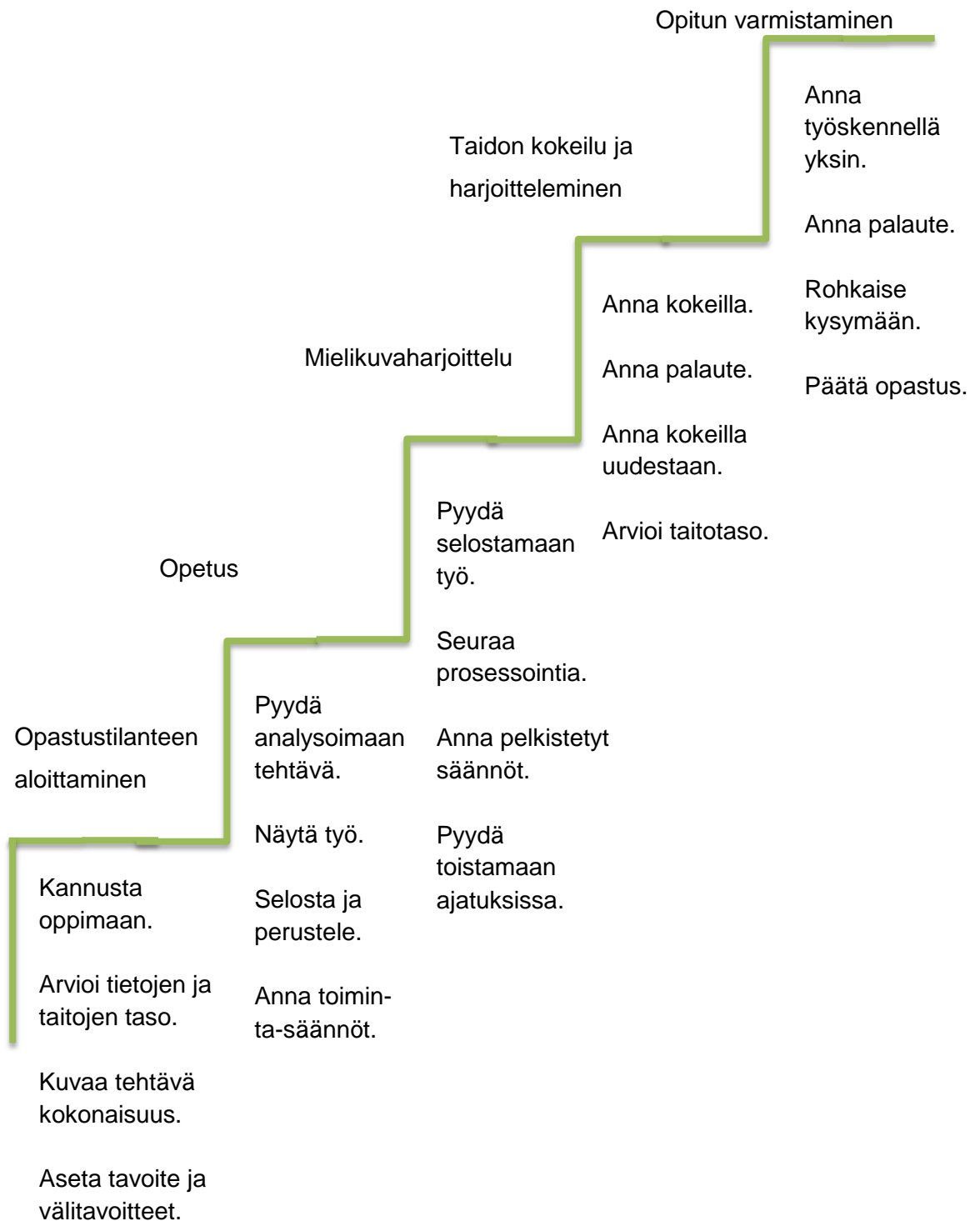
### 3.2 Perehdytysprosessi

Perehdyttämiseen ja sen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Kokonaisuuden hahmottamiseksi perehdytysprosessi on hyvä jaksottaa selkeiksi osiksi. Perehdytysprosessin tavoite on antaa tulokkaalle kuva tulevasta työstä, siihen liittyvistä odotuksista sekä työyhteisöstä. Perehdytysprosessin alussa on tärkeää selvittää tulokkaan aiempi kokemus ja osaaminen. (Kupias & Peltola 2009, 173–174.)

Kupiaksen ja Peltolan mukaan tyypilliset perehdytysprosessin vaiheet voisivat olla seuraavanlaiset:

- Ennen rekrytointia
  - Rekrytointivaihe
  - Ennen töihin tuloa
  - Vastaanotto
  - Ensimmäinen työpäivä
  - Ensimmäinen työviikko
  - Ensimmäinen työkuukausi
  - Koeajan päätyttyä
  - Työsuhteen aikana
  - (Työsuhteen päättyminen)
- (Kupias & Peltola 2009, 102.)

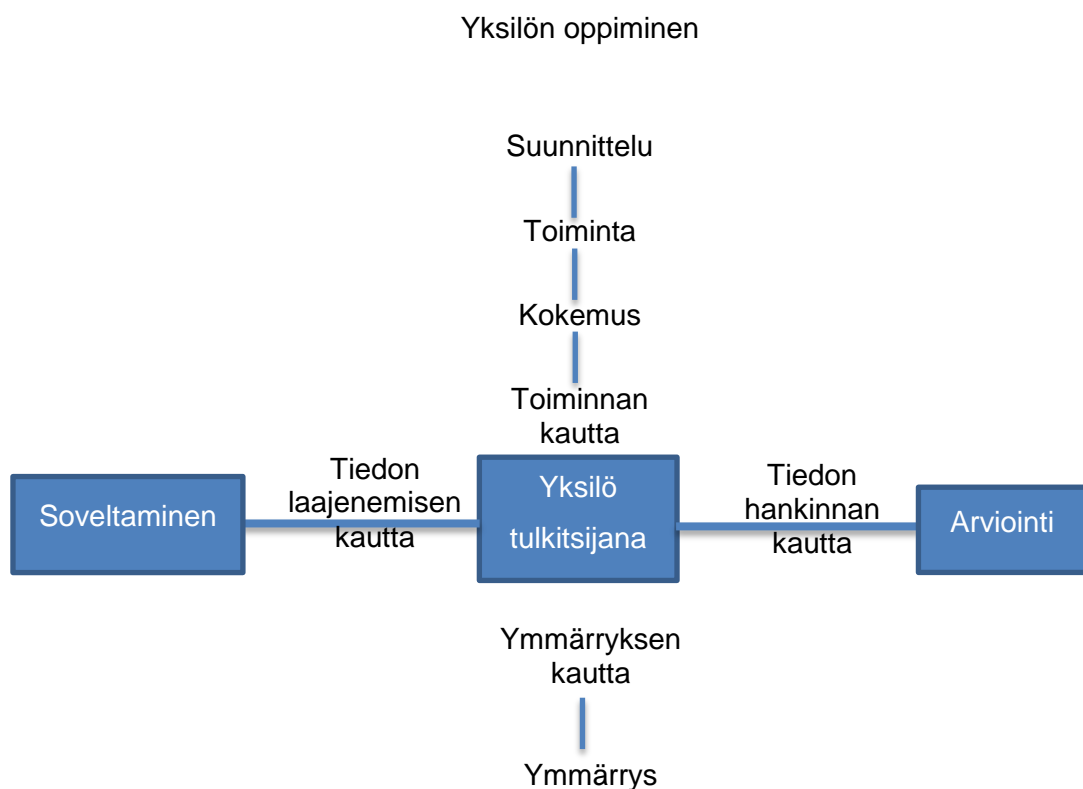
Perehdytysprosessia kuvaava viiden askeleen menetelmä (kuvio 1) on luotu kuvaamaan työhön opastusta, sen suunnittelua ja toteutusta vaiheittain.



Kuvio 1. Perehdytysprosessia kuvaava viiden askeleen menetelmä (Penttinen & Mäntynen 2009, 6).

### 3.2.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Osana hyvän perehdytyksen suunnittelua on perehdytysuunnitelman laatiminen. Perehdytystä suunniteltaessa kannattaa listata kaikki ne asiat, joita perehdytettävälle täytyy opastaa. Ilman ennalta laadittua suunnitelmaa jokin asia helposti unohtuu. (Honkaniemi ym. 2006, 158.) Perehdytysuunnitelmaan kirjataan yleiset tavoitteet sekä tulokkaan yksilölliset työlle asettamat tavoitteet. Kun tavoitteet on tiedostettu ja kirjattu muistiin, on niiden saavuttaminen paljon konkreettisempaa ja helpompaa. Perehdytysuunnitelmaa laadittaessa täytyy ottaa huomioon tulokkaan aiempi kokemus, yksilön tarpeet ja tavoitteet sekä mahdollisuudet kyseisessä työtehtävässä. Suunnitelman täytyy olla huolellisesti laadittu, mutta siinä on oltava yksilön huomioivaa jouston varaa. Perehdytysuunnitelma on hyvä laatia ainakin osittain yhteistyössä tulokkaan kanssa. Suunnitelmaa on hyvä muistaa päivittää ja siihen on hyvä merkitä, mitkä asiat tulokkaan kanssa on jo käyty läpi. (Oulun kaupunki, perehdytysuunnitelman tekeminen).



Kuvio 2. Yksilön oppimismalli.

Kuvio 2. Yksilön oppimismalli kuvaa yksilön oppimista toiminnan, ymmärryksen ja tiedon kautta. Perehdytysprosessissa on olennaista, että opastus suunnitellaan huolellisesti. Uusi tulokas tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän voi saada kokemuksia ja oppia sitä kautta. Perehdytys suunnitelman on tarkoitus sujuvoittaa uuden tulokkaan siirtymistä uuteen rolliin ja organisaatioon. (Helsilä 2009, 49.)

Hyvän perehdytyksen suunnitteluun kuuluu myös perehdyttäjien koulutus ja tarvittava aineisto perehdytystä varten. Hyvä perehdytys suunnitellaan aina useamman eri tahon henkilön kanssa. Perehdytyksen suunnitteluun useimmiten osallistuu esimies, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajia sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoita. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Hyvin suunnitellussa perehdytyksessä oppijalle tarjotaan ympäristö, joka tukee hänen perehtymistään ja aktiivisuuttaan monin tavoin. Varsinainen työ, työympäristö ja työyhteisön jäsenet vaikuttavat suuresti oppimisen tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin, ne voivat myös vaikuttaa käänteisesti oppimiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172.)

Työhön perehdytyksen avuksi on kehitetty monia erilaisia perehdytysmalleja. Suurin osa perehdytysmalleista perustuu vuorovaikutteisuuteen, joka on tärkeä osa perehdytystä. Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä tutustua erilaisiin perehdytysmalleihin ja käyttää niitä omaan työyhteisöön soveltuvien osien. Jos kuitenkin organisaation perehdytykseen ei sovi jo olemassa olevat perehdytysmallit, on silti syytä kiinnittää huomiota avoimeen ja vuorovaikutteiseen perehdytystapaan. (Oulun kaupunki, perehdytys suunnitelman tekeminen).

Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä pohtia, kannattaako työnkuvaa hieman uudistaa ja muokata työnkuvaa tulokkaan yksilöllisiä valmiuksia paremmin vastaavaksi vai pyritäänkö säilyttämään tehtäväkuva juuri sellaisena kuin edeltävän työntekijän kohdalla. Uudella tulokkaalla saattaa olla paljon uusia ideoita ja sellaista annettavaa organisaatiolle, mitä ei välttämättä edes alun perin haettu. Uudelle tulokkaalle kannattaa antaa mahdollisuus kysyä kaikkea, kyseenalaistaa toimintatapoja perehdytyksestä organisaation kehittämiseen. Olemassa olevat toimintatavat voivat olla liian jäykkiä, vanhentuneita, hitaita ja monimutkaisia, joskus vanhoista tavoista on hyvä poisoppia. (Honkaniemi ym 2006, 159–161.)

### 3.2.2 Perehdyttämisen toteuttaminen

Organisaation kannattaa muistaa perehdytyksen toteutuksessa, varsinkin jo heti sen alkupäässä, että uutta henkilöä ei kannata liian jämäkästi perehdyttää talon tavoille. Yritys on vaivalla palkannut uuden työntekijän, jonka osaamista on tarkoitus hyödyntää. Jos tulokas pakotetaan luopumaan heti alussa kehittämisajatuksistaan ja perehdytetään toimimaan samalla tavalla kuin kaikki muut aina ennenkin ovat toimineet, on yrityksen uudistumiskyky minimissään. Yksikään organisaatio ei voi menestyä kilpailussa ja kehittyä, tekemällä samalla tavalla kuin aikaisemminkin ja sivuuttamalla uudistuminen kokonaan. Uusi tulokas on nimenomaan palkattu yritykseen antamaan uusia näkökulmia ja tuomaan uutta tietoa ja taitoa työyhteisöön. (Helsilä 2009, 49.) Mikäli jo perehdytysvaiheessa tulokkaalle asetetaan liian jämäkät raamit ja tietyt toimintamallit, on tulokkaalta turha odottaa tulevaisuudessakaan mitään uusia ideoita ruokkimaan menestystä. (Helsilä 2009, 50.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan perehdytyksen järjestäminen edellyttää

- vastuuhenkilöiden nimeämistä
  - perehdyttäjien ja työhönopestajien koulutusta tehtävään
  - tarvittavan aineiston kokoamista
  - suunnitelman laatimista
  - työyhteisön koulutusta tai valmennusta siten, että kaikki tietävät oman osuutensa perehdytysprosessissa
  - avointa keskustelua työyhteisössä
  - suunnitelmien jatkuvaa tarkastamista ja kehittämistä
- (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Erityisesti perehdytyksen toteutus erottelee hyvät yritykset vähemmän hyvistä yrityksistä. Vaikka henkilöstöä myöhemmin perehdytettäisiinkin, ei siitä ole mitään hyötyä, jos paikalle saapuu heikosti motivoituneet ja turhautuneet henkilöt, jotka tietävät miten vähäinen merkitys yritykselle uusi vaihtoehtoinen tieto on. (Helsilä 2009, 50.)

### 3.2.3 Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja kehittäminen

Perehdytyksen arvioinnilla ja seurannalla on kaksi päätehtävää: tulokkaan tilanteen ja osaamisen arviointi ja organisaation perehdytysjärjestelmän toimivuuden ja tehokkuu-

den arviointi. Perehdytystä on seurattava alusta alkaen, jotta oppimistuloksia päästään arvioimaan riittävän varhain ja kartoittamaan kehitystarpeita. Ei riitä, että tarkastellaan pelkästään yksilön oppimista vaan koko perehdytysprosessia on hyvä ajoittain tarkastella ja kerätä tietoa sen toimivuudesta. Onnistunut perehdytys vaatii toimivan perehdytysprosessin sekä sitoutuneen ja motivoituneen oppijan. Organisaation miltei yleisin tapa kerätä tietoa perehdytysprosessin toimivuudesta on kysely perehtyjälle, jossa esitetään väittämiä perehdyttämisen laadusta ja perehtyjän tyytyväisyydestä perehdytysprosessiin. Tämä on osittain vaarallinen ja epäluotettava tapa kerätä tietoa perehdytysprosessin toimivuudesta, sillä kysely perustuu vastaajan kokemaan mielihyvään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdytyksen toimivuutta pitää tarkastella myös organisaation tavoitteiden kannalta. Tulokkaalle tämä on haastavaa, sillä hän tarkastelee tilannetta omasta näkökulmastaan. Perehdyttäminen usein sisältää vaiheita, jotka eivät tuota välitöntä mielihyvää oppijalle ja saattavat tuntua haastavilta, mutta ovat työnteon kannalta välttämättömiä. Mielihyvä ei ole keskeinen mittari perehdytyksen onnistumiselle ja prosessin toimivuudelle. Kuitenkin mielihyvän tunnetta tarvitaan perehdytyksessä, jotta saadaan positiivisuuden ja onnistumisen tunteita, jotka motivoivat oppijaa eteenpäin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Tulokkaan toimintaa täytyy arvioida, jotta saataisiin tietoa, mitä hän osaa, mikä onnistuu jo hyvin ja missä asioissa kaivataan vielä harjoittelua. Vain tämän kautta tulokas oppii ymmärtämään organisaation ja työn vaatimukset sekä soveltamaan tietoa. Oppijan käsitykset tehtävistä laajenevat ja hän kykenee hahmottamaan kokonaisuuksia. Kun työntekoa arvioidaan säännöllisesti, on tulokas valmis uuteen toimintaan ja uuden oppimiseen. Perehdytyksen vaiheistamista ei voi painottaa liikaa. Saadut kokemukset ja opit on tärkeä jakaa ja keskustella auki esimiehen kanssa. (Helsilä 2009, 49.)

Oleellinen osa perehdytyksen kehittämistä ja tulokkaan osaamisen arviointia on palautteenanto. Palautteen annossa perehdyttäjän on hyvä muistaa muutamia seikkoja, jotta voidaan varmistaa perehtyjän halu kehittää osaamistaan palautteen saatuaan. Palautteenanto kannattaa aina aloittaa positiivisella palautteella ja kertoa, mikä on mennyt hyvin. Tieto siitä, että hyvät työsuoritukset huomataan, motivoi tulokasta. Vastan jälkeen käydään läpi miten toimintaa ja työtapoja voisi kehittää. Palautetta kuuluu antaa sen hetkisestä tilanteesta, menneitä muistelematta. Mikäli tulokas on tehnyt jokin väärin aiemmin, ei siitä tarvitse uudelleen muistuttaa, mikäli tämänhetkinen palaute

koskee toista asiaa. Menneiden virheiden kaivelu saa tulokkaan tuntemaan itsensä epäonnistuneeksi, mikä lannistaa ja estää jopa halun oppia uutta. Palaute kuuluu antaa aina oppijan tekemisestä tai käyttäytymistä, ei itse henkilöstä. Tekemistä voi muuttaa, henkilöä ei. Palautteen annossa kannattaa keskittyä yksittäiseen tilanteeseen tai tapahtumaan, jotta palaute on kohdennettu riittävän selkeästi. Liian yleinen palaute ei auta oppijaa hahmottamaan välttämättä, mitä asiaa palaute koskee. Palautetta annetaan rakentavasti tulevaisuutta ja kehittymistä varten. Palautteenannon ei ole tarkoitus vain huomauttaa tehdyistä virheistä. Mikäli perehdyttäjällä on negatiivista palautetta, on se hyvä antaa kahden kesken, kun taas positiivinen palaute kaikkien kuullen. Perehdytyksessä perehdyttäjän täytyy muistaa oikeudenmukaisuus ja toimia sen mukaan. (Pukari & Taajamo 2007.)

### 3.3 Perehdyttämistä vaativat tilanteet

Perehdytystä tarvitaan erityisesti silloin, kun yritykseen tulee uusi tulokas. Perehdyttäminen on tärkeää myös silloin, kun työntekijän rooli organisaatiossa vaihtuu, työtehtävät muuttuvat, työpiste muuttuu tai kun työntekijä palaa pitkän sairastuksen tai äitiysloman jälkeen töihin tai saa vaikka ylennyksen. Kun työtehtävät ja työntekijään kohdistuvat odotukset oleellisesti muuttuvat on perehdytys ensisijaisen tärkeässä asemassa. Työntekijän täytyy luoda uusi kuva suhteestaan toimintaympäristöön, kollegoihin, mahdollisiin alaisiin, omaan esimieheensä, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Oman roolin ymmärtäminen on tärkeää myös päätöksenteossa ja yrityksen sisäisessä viestinnässä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164.)

Perehdytykselle tai vähintäänkin jonkinlaiselle työhönopastukselle on tarvetta myös pitkäaikaisen poissaolon jälkeen, erityisesti jos työn toiminnassa, tavoitteissa tai teko-tavoissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Täten töihin palaaminen sujuu mutkattomammin ja työntekijä pääsee nopeasti tuottavan työn pariin takaisin, josta hyötyy koko organisaatio. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165.)

Kausi- ja kesätyöntekijöiden perehdyttäminen on välttämätöntä, mutta samalla antaa vastuullisen kuvan yrityksestä työmarkkinoilla. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa määräaikaiset työntekijät ovat myöhemmin potentiaalisia vakituisia työntekijöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165.)

Työturvallisuuskeskus listaa seuraavat tilanteet sellaisiksi, joissa vaaditaan perehdytystä

- Työ on tekijälleen uusi.
  - Työtehtävät vaihtuvat.
  - Työmenetelmät muuttuvat.
  - Hankitaan ja otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita tai aineita.
  - Työ toistuu harvoin.
  - Työturvallisuusohjeita laiminlyödään.
  - Työpaikalla sattuu työtapaturma tai havaitaan ammattitauti.
  - Annetussa työhönopastuksessa havaitaan puutteita.
  - Tilanne poikkeaa merkittävästi tavanomaisesta työtilanteesta.
  - Toiminnassa havaitaan virheitä.
  - Tuotteiden ja palveluiden laadussa havaitaan puutteita.
- (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

### 3.4 Perehdyttämisen hyödyt

Organisaation on tarkoitus tuottaa niitä tuotteita tai palveluita, joita varten organisaatio on alun perin perustettu. Henkilöstön ammattitaidosta hyötyy asiakas, työntekijät ja yritys. Oppiminen, osaaminen ja omien taitojen hyödyntäminen työssä ovat merkityksellisiä tekijöitä työssä viihtymisen kannalta. Perehdytys vähentää työn psyykkistä kuormitusta, kun työympäristö ja työtehtävät ovat tuttuja. Hyvin hoidettu perehdytys edistää oppimista ja opetteluun käytettävä aika lyhenee. Lisäksi tulokkaan myönteinen suhtautuminen työhön ja työyhteisöön lisää sitoutuneisuutta työhön. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdytys ei ole ainoastaan tulokkaalle suunnattu toimenpide. Perehdytyksestä hyötyy niin tulokas kuin organisaatiokin. Perehdyttäminen nopeuttaa tulokkaan työtehtäviin sisäänpääsyä ja mahdollistaa täysipainoisen työskentelyn, joka on organisaatiolle tuottoisaa (Honkaniemi ym. 2006, 155.)

Kuviossa 3 esitellään huolella tehdyn perehdyttämisen hyötyjä organisaatiolle ja työntekijälle.



Kuvio 3. Perehdyttämisen hyödyt (Honkaniemi ym. 2006,155).

Perehdytyksen hyödyt ovat moninaiset. Perehdytyksen lienee suurin hyöty on virheiden vähentyminen, samoin kuin niiden korjaamiseen kulunut aika. Työpaikalla myös poisaolot ja vaihtuvuus vähenee, kun työ koetaan mielekkäänä ja hallitaan oma työ. Tulokkaan kannalta perehdytys myös luo turvaa, kasvattaa motivaatiota, kohentaa mielialaa ja auttaa jaksamaan uusissa haasteissa. Myös työpaikalla turvallisuusriskit vähenevät, kun tulokas tuntee turvallisen työskentelyn edellytykset ja osaa käyttää turvajärjestelmiä. Lisäksi hyvin perehdytetty henkilö kykenee itsenäiseen työntekoon, ilman jatkuvaa opastusta ja avuntarvetta. Organisaatiolta säästyy kustannuksia, kun työ tehdään kerralla oikein, virheiden korjaus maksaa aina aikaa ja rahaa. Organisaation yrityskuva myös kirkastuu puskaradion ja asiakkaiden kautta. (Pukari & Taajamo 2007.)

Organisaation on hyvä muistaa, miten paljon tulokkaalta voidaan saada ensiarvoisen tärkeää palautetta yrityksen toimintatavoista ja tehtävistä. Palautteen avulla yritys voi havaita kehittämiskohteita toiminnassaan, mitä he eivät välttämättä tulisi itse ajatelleeksi. (Helsilä 2009, 49.)

### 3.5 Perehdyttämisen haasteet

Perehdytyksen lienee suurin tai ainakin yleisin haaste on aika. Perehdyttämisen tärkeys tiedostetaan teoriassa ja parhaimmassa tapauksessa organisaatiolla on huolellisesti laadittu kattava perehdytysohjelma. Ongelma piileekin siinä, että nykymaailmassa aikaa ei ole mihinkään. Kun aikaa on rajallisesti, karsia voi kaikesta, mikä ei ole ihan pakollista. Perehdytyksen voi halutessaan hoitaa minimivaatimuksin, vaikkakaan se ei missään nimessä ole kannattavaa. Mikäli esimiehellä ei ole aikaa huolehtia kunnollisesta perehdytyksestä työtehtäviin, miten tulokkaalta voidaan vaatia kunnan työtuloksia. Perehdytyksen hyvyys ei riipu niinkään perehdyttäjän perehdytystaidoista, vaan siitä, millaisella nopeudella hän etenee ja miten havainnoi opettamaansa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241.)

Perehdytyksessä pitää huomioida kuka opastaa missäkin vaiheessa ja mitä asioita, muutoin perehdytyksessä syntyy helposti päällekkäisyyttä, mikä sekoittaa perehtyjää. Perehdytyksen pitäisikin olla selkeästi vastuutettu. Määrittelemättömät perehdytyksen vastuualueet johtavat siihen, ettei kukaan oleta olevansa vastuussa. Monissa tehtävissä perehdyttäminen tapahtuu kokeneemman työntekijän opastamana. Opastus perus-

tuu kokeneemman työntekijän tärkeiksi kokemuksiin asioihin työssä, eikä virallisia perehdytysvaiheita ole. Vaarana tässä on se, että perehdytys ohjautuu liikaa perehdyttäjän omiin kokemuksiin ja monia oleellisia asioita voi jäädä kertomatta, sillä kokenut työntekijä pitää niitä itsestäänselvyyksinä. Toinen ongelma on, että kokenut työntekijä voi olla poissa, jolloin kukaan ei osaa opastaa tulokasta työtehtävään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa tehdään tietotyötä, työ rytmittyy usein asiakkaiden tai projektin mukaan. Aikaa ei jää opastaa uutta työntekijää, varsinkaan jos uusi tulokas tuupataan sattumanvaraisesti perehtymään tilanteeseen, josta ei ole etukäteen sovittu perehdyttäjän kanssa. Perehdyttäjäksi joutuneen on vaikea kieltäytyä ja äkillinen työtehtävä ajaa perehdyttäjän kiireellisesti hoitamaan perehdytyksen. Helposti uuden työntekijän kuvitellaan tuovan apua työyhteisön työtaakkaan ja oletetaan hänen mukautuvan heti osaksi työyhteisöä. Monesti unohdetaan, että perehdytysvaiheessa tulokas aiheuttaa lisätyötä ja vaatii aikaa perehtymiseen. Jos organisaatio haluaa taata onnistuneen perehdytyksen, on sen osoitettava perehdytyksen hyödyt organisaation ja tulokkaan lisäksi työyhteisölle. Perehdyttäjän pitää tiedostaa, mitä hän hyötyy siitä että käyttää arvokasta työaikaansa tulokkaan laadukkaaseen perehdytykseen. Organisaatiossa pitkään työskennelleet saattavat myös tietoisesti karttaa tiedon antoa uudelle tulokkaalle, sillä hänet voidaan kokoa kilpailijana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Perehdytys voi kokea myös kompastuskiven, mikäli se sijoitetaan väärään aikaan. Vaikka työn aloittaminen kiireisenä sesonkiaikana tai merkittävän projektin keskellä toisikin paljon arvokasta työkokemusta, se estää huolellinen perehdytyksen, sillä resurssit on tällöin varattu muualle. Asiat hoidetaan hutiloiden, mikä näkyy virheinä työssä. Perehdytys voi kärsiä myös vääristä oletamuksista. Työntekijän oletetaan jo valmiiksi osaavan tiettyjä asioita, joten perehdytyksessä niitä ei ole huomioitu, joka johtaa puutteelliseen perehdytykseen. Monet organisaation epäselvyydet johtuvatkin viestinnän puutteesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.)

Joskus eteen voi tulla tilanne, ettei perehdytyksestä huolimatta onnistuta. Asiantuntija-työssä tämä voi johtua ammattitaidon ja tiedon puutteesta. Ongelma voi myös piileä siinä, että tulokkaan ja organisaation odotuksia ei saada sovitettua yhteen. Tulokkaan näkemys työtehtävistä, työskentelytavoista, vastuista ja yhteisön käytännöistä on eri kuin johdolla. On myös mahdollista ettei tulokkaan toimintatapa sovi ollenkaan vallitsevaan kulttuuriin. Tällaisen tilanteen ilmaannuttua, esimiehen on kerrottava asiasta tu-

lokkaalle asianmukaisesti, jotta tilanne ehditään vielä korjata. Perehdytyksestä vastuussa olevan henkilön tulee laatia selkeämpi pohja odotuksille ja yhteistyölle. Jotta tällaisilta tilanteilta vältyttäisiin organisaation johdon ja rekrytoinnista vastaavien pitäisi kiinnittää tarkempaa huomiota perehdytykseen ja rekrytointiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 244.)

### 3.6 Perehdyttämisen haasteet asiantuntijatyössä

Asiantuntijatyöhön oppijaa haastaa jatkuva kehittymisen ja rutiinien välinen suhde. Työssä toistuvat tehtävät sekä uutta ajattelua ja soveltamista vaativat tilanteet eivät ole aina sovittavissa yhteen. Helposti ajatellaan, että se työ, joka ei ole rutiinia on asiantuntijan tekemää tietotyötä. Asiantuntijan tekemässä tietotyössä kuitenkin toistuvat rutiinit, jotka säätelevät ja ohjaavat työskentelyä.

Toinen tyypillinen haaste asiantuntijatyössä on itse tieto. Tiedon sisältö, merkittävyys ja sovellettava asiayhtälö vaihtelevat tehtävästä riippuen. Aiemmin opittu ratkaisumalli, ei käykään enää uudestaan, vaikka tieto tai tehtävä olisi sama kuin aiemmin. Tietoon liittyy myös sen jakamisen ongelma. Varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa vuorovaikutus on usein työn kiireen vuoksi karsittu vain työtehtävän suorittamisen kannalta olennaisen tiedon läpikäymiseen. Aikaa syvällisempään vuorovaikutukseen tai asioiden pohtimiseen ei ole, mikä puolestaan estää uusien innovaatioiden syntyä ja toiminnan uudistamisen kehittämistä.

Kolmas hahmotuskykyä vaativa piirre asiantuntijatyössä on tiedon rajattomuus ja määrittelemättömyys, niin työn tuloksissa kuin työskentelymuodoissa ja ratkaisumalleissa. Uutta tietoa tulee jatkuvasti ja on osattava soveltaa, mikä tieto on omassa työssä olennaista. Tietoa täytyy osata karsia ja suodattaa. Asiantuntijatyössä työtä ei voida selkeälinjaisesti rajata, sillä työ on luonteeltaan jatkuvasti laajenevaa. Työ voi muuttua asiakkaan tarpeiden muuttuessa tai kilpailutilanteen tiuketessa. Asiantuntijan on mukauduttava tilanteeseen ja sovellettava tietoa uudelleen, tilanteeseen sopivaksi. Ratkaisuja täytyy tehdä nopeasti, mutta ratkaisun on oltava silti tarkkaan harkittu ja perusteltavissa. Asiantuntijan työhön kuuluu jatkuva työn sisällön ja tavoitteiden uudelleen arviointi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 67.)

Neljäs haaste on itseohjautuvuus. Työntekijä on työnantajalle merkityksetön, mikäli ei kykene itsenäisiin päätöksiin ja ongelmanratkaisuun. Oppijaa haastaa tässä se, ettei

valmiita vastauksia ole. On opittava toimimaan oikein, tietämättä miten se missäkin tilanteessa tapahtuu. Helposti asiantuntijatyössä tulee tunne, että työ on tekijänsä omaa ja ulkopuolisen on hankala puuttua siihen. Eri ihmiset ratkaisevat asioita eri tavalla, vaikkakin yhtä oikein. Vaikka osaavalla asiantuntijalla on asiantuntijuutta määrittellä oman työnsä sisältöä, niin uran alkutaipaleella hänellä ei ole välttämättä riittävästi tietoa tai vaikutusvaltaa oman roolinsa määrittelyyn suhteessa organisaation tarpeisiin. Tämän takia onkin tärkeää, että tulokkaan ja yrityksen välille muodostetaan yhtenäinen näkemys työn sisällöstä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 68.)

Viidentenä oppija asiantuntijatyössä törmää usein myös roolien yhteen sovittamiseen. Asiantuntijatyö sisältää useita rooleja, joilla voi olla hyvinkin erilaiset tavoitteet. Osa asiantuntija ammattitaitoa onkin näiden roolien yhteensovittaminen. Oman roolin ja keskeisten tehtävien ja tavoitteiden määrittely asiantuntijatyössä on haastavaa, sillä ne elävät ja muuttuvat koko ajan. Organisaation yhteiset tavoitteet vaikuttavat taustalla työhön, vaikka jokainen tekeekin omaa työtään. Uuden tulokkaan on alussa käytettävä hieman enemmän energiaa siihen, että hän ymmärtää kuinka yhteiset tavoitteet saavutetaan, ilman yhtenäisiä suuntaviivoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 65–69.)

### 3.7 Perehdyttämisen vaikutus liiketoimintaan

Perehdytys on tärkeää hoitaa aina samalla tavalla kaikkien tulokkaiden kohdalla. Rekrytoidessa täytyy muistaa, että uudet tulokkaat tulevat eri organisaatioista, joilla kullakin oli omat toimintatavat, prosessit ja työkuulttuurit. Tulokkailla ei ole yhteisiä toimintamalleja. Huonosti hoidettu perehdytys ja epäselkeä kuva yrityksen toimintatavoista, johtaa siihen, että tulokkaat saattavat käyttäytyä ja toimia samalla tavalla kuin edellisessä työpaikassaan. Eriävät työskentelytavat ja työkuulttuurit sotkevat toimintaa työpaikalla ja heikentävät työn sujuvuutta. Näistä aiheutuu viivästyksiä aikataulussa. Virheet johtavat reklamaatioihin, joista koituu yritykselle huonoa mainetta. Asiakkaat antavat herkemmin negatiivista palautetta epäonnistuneesta toiminnasta kuin kehuja onnistuneesta. Närkästyneet asiakkaat voivat saada suurtakin vahinkoa aikaiseksi yrityksen imagolle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Perehdytyksen puutteesta johtuvat virheet helposti toistuvat ja puutteellinen asiakaspalvelu alkaa vaikuttaa yrityksen uskottavuuteen. Uskottavuuden heikkeneminen taas vaikuttaa henkilöstön mielialaan. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa imagon säilymi-

nen on todella tärkeää, sillä jokainen haluaa tehdä laadukasta työtä. Asiantuntijalle oma ja talon maine on avainasemassa menestykseen. Työn heikentynyt laatu teettää lisätyötä, töiden lisääntyessä tingitään helposti laadusta, jotta kaikki saadaan tehdyksi. Jos henkilöstö joutuu jatkuvasti tinkimään laatustandardeistaan, vaikuttaa se heidän motivaatioon työssään. Lisäksi henkilöstön motivaatio ratkoo ongelmallisempia tilanteita heikkenee, täten sitoutuminen organisaatioon vähenee. Tämä kaikki johtaa henkilöstön vaihtuvuuteen, joka aiheuttaa rekrytoinnista kustannuksia sekä heikentää asiakasuskollisuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijällä on oma asiakaskuntansa, joka puoleen asiakkaat haluavat kääntyä. Tällaisen henkilön lopetettua työssään, saattaa asiakas myös lopettaa asiakkuutensa. Erityisen suureen vaaraan yritys joutuu, mikäli sijoittaa lähteneen asiantuntijan paikalle tulokkaan, jonka perehdytys on ollut puutteellista. Puutteellisesti perehdytetty tulokas ei ole kykenevä lunastamaan asiakaslupauksia. Asiakkaan menetys näkyy suoraan kassassa ja uusien asiakkaiden hankintaan joudutaan käyttämään aikaa ja rahaa, jotka puolestaan kasvattavat kustannuksia. Pahimmassa tapauksessa omalla töppäilyllä on kiillotettu kilpailijan mainetta ja jopa kassavirtaa.

Tulokkaan perehdyttämättömyydelle ei löydy ainuttakaan liiketaloudellista perustetta. Ei voida ajatella, että perehdyttämättömyydellä säästetään perehdyttämiseen käytettävät varat, sillä perehdyttämättömyydestä aiheutuvat kustannukset ovat huomattavasti suuremmat. Perehdytyksellä voidaankin taata tuotteiden, palveluiden ja liiketoiminnan tunteminen ja täten asiantunteva ja laadukas toiminta myös tulevaisuudessa. Vähimmäistapauksessa perehdytyksen täytyy taata se, ettei laatuvahtia tai imagovalvontaa yritykselle synny. Tulokkaasta hyödytään eniten kun perehdytykseen panostetaan. Hän ymmärtää varhain yrityksen toimintaperiaatteen ja on kykeneväinen kehittämään yrityksen toimintaa, tuotteita ja palvelua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22.)

#### **4 Esimies osana perehdyttämistä**

Tämä luku käsittelee perehdyttämistä esimiehen ja perehdyttäjän näkökulmasta. Alussa käsitellään esimiehen velvollisuuksia ja ydintehtäviä perehdytyksessä. Luvussa kuvataan, millainen on hyvä perehdyttävä, miten esimies voi ohjata perehdytystä, miten perehdyttävä vaikuttaa perehdytysprosessiin ja oppimiseen sekä millainen vaikutus

perehdyttäjällä on motivaatioon. Lopuksi tarkastellaan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tässä luvussa kerrotaan, mitä esimiehen täytyy perehdytyksessä huomioida ja millaisia vaikutuksia hänellä itsellään on perehdytykseen.

Esimiehen perustehtävä on johtaa työyhteisöä. Esimiehen täytyy johtaa niin ihmisiä kuin asioitakin samanaikaisesti, jotta hän pystyy suoriutumaan työstään onnistuneesti. Esimies toteuttaa yrityksen strategiaa ohjaamalla alaisiaan strategialähtöiseen toimintaan ja tukee heitä tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteiden saavuttamiseksi työyhteisön jäsenten on tunnettava perustehtävät. Esimiehen täytyy määrittellä työyhteisölle selkeät toimenkuvat, joista käy ilmi jokaisen työntekijän tehtävät ja vastuut. Esimies pitää silmällä työyhteisön toimintaa ja peilaa sitä organisaation strategiaan ja varmistaa, että tehty työ vie yhteisiä päämääriä kohti. Tämän kaiken lisäksi esimies vastaa työn resursoinnista ja auttaa ongelmatilanteissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 191.)

Esimiehen keskeisin tehtävä niin perehdytyksessä kuin muussakin toiminnassa on onnistumisen organisointi. Esimiehen resurssit eivät riitä valvomaan jokaisen alaisen työntekoa, etenkin asiantuntijatehtävissä. Erityisesti kokeneemmat työntekijät arvostavat esimiehen kanssa yhdessä luotuja selkeitä tavoitteita, mutta toivovat työntekoon riittävästi itsenäisyyttä ja päätöksentekovaltaa omiin toimintatapoihinsa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 192.)

#### 4.1 Esimiehen velvollisuudet ja ydintehtävät perehdytyksessä

Esimiehen yleisvelvollisuuteen kuuluu huolehtia uuden tulokkaan osaamisesta ja tarvittavasta perehdytyksestä (Kupias & Peltola 2009, 53). Perehdytykseen voi osallistua myös työyhteisön muut jäsenet, kuten työtoverit, kokeneemmat työntekijät ja henkilöstöammattilaiset. Lopulta esimies on kuitenkin vastuussa koko perehdytyksestä (Kupias & Peltola 2009, 19). Esimies joutuu puntaroimaan niin yrityksen tavoitteita kuin omiakin tavoitteitaan esimiehenä, ja hänen on tiedostettava, millainen panostus vie organisaatiota toivottuun suuntaan. Perehdytykseen panostaminen ja sen huolellinen toteuttaminen on esimiehen valinta. Työkiireen ja vähäisten resurssien vuoksi esimies voi ajautua pikaiseen ja puutteelliseen perehdyttämiseen. Esimiehen kuuluu ottaa vastuu perehdytyksestä, mikä tarkoittaa edellytysten luomista ja niiden aktiivista seuranta.

Esimiehellä on monia asioita huolehdittavanaan perehdytyksessä. Siksi ne onkin hyvä suunnitella tarkoin etukäteen. Lisäksi on hyvä sopia työyhteisössä, ketkä kaikki osallistuvat uuden tulokkaan perehdytysprosessiin. Esimiehen kannattaa osin delegoida työyhteisön jäsenille perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä, sillä usein kyseistä työtä tekevällä työntekijällä on annettavanaan uudelle tulokkaalle arvokasta tietoa työtehtävästä ja sen tekemisestä. Perehdytyksen painotukset vaihtelevat yrityksestä riippuen. Seuraavan luettelon on koottu ne asiat, jotka ovat tärkeitä perehdytyksessä, yrityksestä tai toimenkuvasta riippumatta. Esimiehen tulee

- varmistaa tarkoituksenmukainen perehdytys työyhteisössä
- olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä tai alkutaipaleen ajan
- varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä ja vastuunsa
- sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista
- seurata ja antaa palautetta
- huolehtia koeaikakeskusteluista
- pitää huolta muun työyhteisön mukaan pääsystä
- huolehtia tulokkaan turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista
- tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä.

(Kupias & Peltola 2009, 62.)

Perehdytyksessä esimiehen on tärkeää löytää tulokkaan kanssa yhteisymmärrys, kuunnella tulokasta ja olla läsnä. Luottamuksen rakentaminen tulokkaan kanssa perehdytyksen alkumetreillä on tärkeää. Kun tulokas kokee olonsa turvalliseksi, hän uskaltaa myöhemmässä vaiheessa keroa, missä asioissa hän kaipaa vielä apua. Lisäksi tulokas kykenee vastaanottamaan ja ymmärtämään palautetta paremmin. Työyhteisössä esimies on se henkilö, joka jatkaa perehdyttämiseen liittyvää yhteistyötä tulokkaan kanssa virallisen perehdytyksen päätyttyä. (Kupias & Peltola 2009, 63.)

#### 4.2 Hyvä perehdyttäjä

Hyvällä perehdyttäjällä on aito halu auttaa ja opastaa perehtyjää. Perehdytyksen alussa perehdyttäjä luo selkeän kokonaiskuvan perehdytyksestä ja kertoo perehdyttävälle millaisia vaiheita perehdytys pitää sisällään. Oppijan on helpompi jäsenellä tietoa, kun hän hahmottaa perehdytyksen eri vaiheet ja pystyy ymmärtämään kokonaiskuvan. Perehdyttäjä on myös jakanut perehdytyksen eri osiin, jota etenevät johdonmukaisesti ja

tärkeysjärjestyksessä. Lisäksi hyvä perehdyttäjä osaa kertoa asioista selkeästi ja tarpeeksi yksinkertaisesti, ottaen huomioon oppijan kokemuksen opetettavan asian suhteen. Tärkeää perehdyttämisen onnistumisen kannalta on kuunnella perehdytettävää, jotta hän voi tarpeeksi ajoissa saada lisäopastusta hankalilta tuntuviin asioihin. Hyvä perehdytystilanne vaatii jutustelua ja tiedon vaihtoa. Perehdytettävän on myös hyvä kuulla, miten oppija on asian ymmärtänyt. Tämä ei ole mahdollista ilman vuorovaikutusta ja oppijan kuuntelemista. Hyvä perehdyttäjä aktivoi oppijaa ja tarjoaa oppijalle tilanteita, joissa tämä pääsee soveltamaan omaa toimintaa ja käsitystään. Taitava perehdyttäjä mahdollistaa itsenäisen oppimisen ja osaa siirtyä pois perehdyttäjän roolistaan, kuitenkin hylkäämättä oppijaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197–198.)

#### 4.3 Esimies perehdyttämisen ohjaajana

Esimies voi hallita perehdytystä eri ohjaustyyliellä. Hyväksyvä ja ymmärtävä ohjaus on perehdytyksen alussa paikallaan, sillä se rakentaa luottamusta ja perehtyjä kokee, että häntä kuunnellaan ja perehdyttäjä on häntä varten. Lisäksi perehtyjä kokee, että hän on pääosassa ja hänen mielipiteet, toiveet ja kysymykset ovat tärkeitä ja halutaan yhdessä selvittää. Perehdyttäjän kannattaa kuitenkin olla tarkkana, ettei hän liikaa samaistuta ohjattavaan ja tämän tunnetiloihin, ettei perehdytyksen tavoite hämähä. (Kupias & Peltola 2009, 143.) Kun tulokkaalla on jo hieman tietoa käytännön työtehtävistä, on hyvä muuttaa ohjausta kartoittavaksi ja kyseleväksi. Perehdyttäjän kannattaa käyttää avoimia kysymyksiä, jotta perehtyjä ei voi vastata kyllä tai ei, vaan hän joutuu miettimään oppimaansa ja perustelemaan vastauksiaan. Kysymysten tarkoitus on auttaa tulokasta soveltamaan oppimaansa työhön ja selviämään ongelmatilanteista.

#### 4.4 Perehdyttäjä oppimisen edistäjänä

Perehdyttäjän rooli on olla oppimisen edistäjä ja tukija. Jokaisen perehdyttäjän tulisi tuntea oma käsityksensä oppimisesta, sillä oma käsityksemme vaikuttaa tapaamme suunnitella ja toteuttaa perehdyttämistä. Oma käsityksemme oppimisesta vaikuttaa siihen, mitä asioita pidämme tärkeänä perehdyttämässä ja mitä haluamme painottaa oppijalle. Perehdyttäjän tulee muistaa, että oppijalla voi olla erilainen näkemys oppimisesta. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

Perehdyttämisen varmentamiseksi perehdyttäjän kannattaa kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin, jotka edistävät oppimista:

- oppijan aikaisempi kokemus ja osaaminen
  - yksilöllisten oppimistarpeiden ja oppimistavoitteiden huomioiminen
  - oppijan motivaation tukeminen
  - oppijan kokonaiskuvan hahmottaminen ja tiedon tukeminen
  - tukeminen aktiiviseen oppimiseen ja tiedon sisäistämisen varmistaminen
  - oppimisilmapiirin tukeminen
  - vuorovaikutuksen edistäminen
  - oppimiseen liittyvien palautemahdollisuuksien lisääminen
- (Kupias & Peltola 2009, 126.)



Kuvio 4. Oppimiskukka ( Kupias & Sjöblom 2009, 126).

Oppimiskukka kuvastaa asioita, joita perehdyttäjän tulee huomioida perehdytyksessä. Tässä kappaleessa käydään tarkemmin läpi jokainen oppimiskukan alue.

Työnantajan on tärkeää huomioida työntekijän yksilölliset kokemukset. Ne vaikuttavat siihen, miksi työntekijä käyttäytyy ja toimii tietyllä tavalla. Ihminen on taipuvainen tekemään asiat siten, että ne hyödyttävät jotain positiivista tarkoitusta hänelle itselleen.

Aikaisemmat kokemuksemme ja osaaminen vaikuttavat olennaisesti oppimiseemme, sillä nämä määrittelevät sen, mitä pidämme tärkeänä tai merkityksellisenä ja mitä ylipäätään pystymme ymmärtämään. ( Jaakkola & Kataja & Liukkonen 2006, 103–104.)

Uusi tieto, jonka saamme, rakentuu vanhan tiedon päälle. Tästä syystä olisi hyvä tiedostaa se vanha pohja, jonka päälle uusi tieto rakentuu. Siksi perehdyttäjän onkin tärkeää tiedustella perehdyttävältä, mitä hän jo asiasta tietää ja onko aihealue ennalta tuttua tai osittain tuttua ja mistä yhteydestä. Parhaimmillaan oppija tunnistaa aikaisemman osaamisen ja yhdistää sen opittavaan asiaan. Uutta opittavaa asiaa voidaan linkittää aiempaan osaamiseen, täten uuden oppiminen helpottuu, kun sillä on tuttu pohja ja selkeä merkitys. Ongelmana voi olla, että aikaisempi kokemus ja osaaminen eivät kohtaa uuden opittavan asian kanssa, jolloin asioiden välille syntyy ristiriita. Tällöin oppiminen helposti hankaloituu ja oppijan on vaikea omaksua sekä ymmärtää saamaansa tietoa. Tällaisessa tilanteessa oppijan kannattaakin verrata asioita keskenään jos yhteyttä ei löydy. (Kupias & Peltola 2009, 127–128.)

Perehdyttämistilanteissa oppimistarpeet ja oppimistavoitteet vaihtelevat, riippuen tulokkaan aikaisemmasta kokemuksesta ja opittavan tehtävän vaativuudesta. Tämän takia uudelle tulokkaalle on hyvä tehdä osaamiskartoitus. Osaamistarpeet määritellään työyksikön tehtäväkentän ja tulevaisuuden tavoitteiden pohjalta. (Viitala, 2007, 181–182.)

Perehdyttäjän on tärkeää tunnistaa heti alussa perehdytettävän oppimistavoitteet ja mihin perehdyttämisellä pyritään ja millaisin keinoin. Perehdytettävän kanssa on hyvä miettiä yhdessä millaisia tavoitteita oppimiselle asetetaan ja aikatauluttaa ne jotenkin. Perehdytettävän on tärkeää tietää, mitä häneltä odotetaan ja missä perehdytysvaiheessa on tarkoitus oppia mitäkin. Perehdyttämisen jäsentely ja välitavoitteet luovat oppijalle selkeämmän kuvan kokonaisuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 130.)

Motivaatiolla on tärkeä rooli onnistumisessa. Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista motivaatiota. Sisäisestä motivaatiosta puhutaan silloin, kun toimintaan halutaan osallistua sen itsensä vuoksi. Ulkoisella motivaatiolla taas tarkoitetaan toimintaan osallistumisen kautta tavoiteltavia hyötyjä, kuten rahallista palkkiota tai arvostusta. ( Jaakko ym. 2006, 88.)

Motivoituneella oppijalla on halu oppia. Motivaatio saa oppijan käyttämään aikansa ja energiansa asian oppimiseen ja auttaa syventymään opittavaan. Motivoituneella oppijalla on päämäärä kirkkaana mielessään, jonka hän haluaa oppimisella saavuttaa. Motivaatioon vaikuttaa asian tärkeys ja merkitys itselle, onnistumisen todennäköisyys ja

tekemisen ilo. Perehdyttäjän kannattaakin perehdyttämisessään korostaa, miksi asiat ovat tärkeä osata ja mitä asian osaamisesta työssään hyötyy. Mikäli onnistumisen mahdollisuus oppimisessa on hyvin vähäinen tai oppiminen tuntuu ylitsepääsemättömän vaikealta tai aikaa on varattu liian vähän, oppijan motivaatio laskee. Perehdyttäjän pitäisi pystyä poistamaan epäonnistumiseen johtavia tekijöitä. Perehdyttäjä voi vaikuttaa omalla toiminnallaan perehdytettävän mielikuvaan onnistumisen todennäköisyydestä. (Kupias & Peltola 2009, 133–134.)

Tekemisen ilo syntyy sisäisestä motivaatiosta. Tekemisen ilo on oleellinen osa oppimisen onnistumisessa. Perehdyttäjän vastuulla on tarjota oppijalle sellainen työilmapiiri, jossa oppija voi kokea onnistumisen tunteita, kehittyä ja tuntea tekemisen iloa työssään. Tutkimusten mukaan toimintaan sitoutuminen ja tuottava työ pohjautuu sisäiseen motivaatioon. (Jaakkola ym.2006, 87.)

Vuorovaikutteinen perehdyttäminen edistää oppimista. Perehdyttäminen ei voi olla ainoastaan tiedottavaa perehdyttämistä vaan oppijan on myös aktiivisesti osallistuttava siihen. (Kupias & Peltola 2009, 136.) Tärkein keino tukea oppijaa on antaa tälle palautetta työstä, jotta oppijan osaamista voidaan kehittää. Kehittyäkseen jokainen oppija tarvitsee palautetta ja kehitysideoita. Etenkin kun opeteltava asia on täysin uusi, tarvitaan opastusta usein uudemman kerran. Perehtyjä ei osaa aina itse arvioida, onnistuuko hän vai ei. Palaute auttaa perehtyjää kehittymään ja ymmärtämään, missä asiassa hänen täytyy vielä parantaa. Palautetta ei tulisi antaa pelkästään parannettavista asioista, vaan kokonaisvaltaisesti, jotta oppija tietää, missä asioissa on onnistunut ja missä hänen täytyy parantaa suoritustaan tai työskentelytapoja, jotta päästäisiin haluttuun päämääriin. Negatiivista palautetta ei tulisi kohdistaa suoraan henkilöön vaan hänen tekemäänsä työsuoritukseen tai sen vaikutuksiin työyhteisössä. Positiivisen palautteen voi myös kohdistaa suoraan henkilöön itseensä tai hänen suorituksiin. Perehdyttäjän on myös tärkeä kysyä oppijalta, miten hän kokee pärjänneensä ja missä kaipaa apua. Oppijalla voi olla hyvinkin perusteltu vastaus, mikä auttaa perehdyttäjää ymmärtämään oppimisen haasteita ja ohjaamaan oikeaan suuntaan. ( Jaakkola ym. 2006, 78–79.)

#### 4.5 Esimiehen vaikutus motivaatioon

Työyhteisössä erityisen haasteellinen vaikutustekijä on motivaatio, joka on aina kiinnostanut yritysjohtajia. Erityisesti se, mikä työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa. Ei voida sanoa yksiselitteisesti, mikä tai mitkä asiat vaikuttavat motivaatioon, sillä se on henkilöstä itsestään kiinni. Motivaation syttyminen on itsestään kiinni, aina on oltava jokin syy motivoitua, ennen kuin henkilö motivoituu. Työnantajat pohtivat miten saada työntekijät sitoutumaan työhönsä paremmin. Vastaus löytyy motivaatiosta. (Haapsaari 2016.)

Yritysmailmassa kaikkein tärkein asia on aika. Aikaa emme saa millään keinolla lisää, siksi onkin ensiarvoisen tärkeää käyttää aika viisaasti. Yritysmailmassa aika on rahaa. Niin kallista ja arvokasta kuin aika onkin, kannattaa johtajan uhrata osa siitä alaisensa kanssa, sillä on suuret vaikutukset työyhteisössä. (Haapsaari 2016).

Tämän päivän yritysmailmassa on aina kiire, aikaa on vain välttämättömään. Yritysjohdolla ei useinkaan jää aikaa huomioida alaisiaan. Tämän takia yleensä johto jää alaisille etäiseksi. Alaiset kokevat etäisen johdon ja jatkuvan kiireen tunnun arvostuksen puutteena. Heiltä odotetaan paljon, lyhyessä ajassa, ilman kiitosta. Johdon ja esimiesten kuuluisi antaa alaisilleen riittävästi aikaa ja välittää heihin uskoa ja energiaa. Pelkkä sanallinen kannustus monesti auttaa meitä eteenpäin ja kannustaa jaksamaan. (Haapsaari 2016.)

Usein odotetaan, että työntekijät ovat osa yritystä, että he välittävät työpaikastaan ja pyrkivät kaikella toiminnallaan edistämään yrityksen etua. Näin ei kuitenkaan ole, elleivät työntekijät koe arvostusta. Mikäli työntekijät kokevat, että heistä välitetään, he välittävät takaisin ja se näkyy heidän työssäänkin. Silloin työ tuntuu merkityksellisemmältä ja työntekijä on sitoutunut työhönsä. (Haapsaari 2016.)

Esimiehen on hyvä muistaa, että työntekijöillä on myös työn lisäksi arjessa omat haasteensa. Arjessa voi tapahtua hyvinkin raskauttavia asioita, jotka automaattisesti vaikuttavat työmotivaatioon. Siksi esimiehen onkin tärkeää muistaa toimia alaisensa tukena ja välittää heistä. Esimiehen tärkein tehtävä on henkilöstön innoittaminen ja voimaannuttaminen. Hyvällä työpaikalla alaisia tuettaisiin onnistumisiin. Vaikeissakin tilanteissa alaiset voisivat tuntea, ettei kaikki ole yksin heidän harteillaan, vaan johto seisoo aina kaiken takana. Esimiehen tehtävä ei ole olla motivaattori, vaan hänen tehtävänsä on mahdollistaa motivaatio. Usein paineen alaisena ja kiireisenä esimies toiminnallaan

estää motivoitumisen ja luo pelkästään kiireen ja kauhun kuvia työyhteisöön. Se miten esimies esittää asiansa, vaikuttaa suuresti työyhteisöön. (Haapsaari 2016).

#### 4.6 Osaamisen kehittäminen

Tämä, osaamisen kehittäminen - osio on tuotu tähän opinnäytetyöhön, vaikka se ei itsessään liity perehdyttämiseen, on se merkittävä osa perehdytyksen jälkeistä tiedon ja taidon ylläpitoa. Perehdyttäminen ja kaikki siinä opittu tieto on varmistettava jatkuvalla osaamisen kehittämisellä. Uutta tulokasta ei ole järkevää perehdyttää tarkasti ja huolellisesti organisaatioon ja työtehtäviin, mikäli häntä ei enää ikinä sen jälkeen tarvitse kouluttaa, perehdyttää tai opastaa. Kuten aiemmin olen työssäni maininnut, tieto vanhenee todella nopeasti. Vaikka perehdytyksessä oppisimmekin työn perusedellytykset, emme pysy nyky maailman tahdissa kilpailukykyisinä mukana, ellemmme osaa uudistua ja kehittää osaamistamme.

Henkilöstön osaaminen on avainasemassa organisaation menestyksen kannalta. Yksilön ja tiimin pätevyyttä suhteutetaan tehtävän vaatimaan osaamiseen ja sen pohjalta löydetään kehittämistarpeet (Kauhanen 2010, 143). Oppivassa organisaatiossa osaamisen kartoittaminen ja jatkuva osaamisen mittaaminen on hyvin tärkeää tietopääoman kehittämistä varten. Huomionarvoista on myös se, mikä on eri toimijoiden rooli kyseisessä asiassa. Alla oleva taulukko esittää tyypillisimmät toimijoiden roolit ja roolien sisällön organisaatiossa. (Kauhanen 2010, 156.)

Nykyisin ymmärretään yhä laajemmin, että osaamisen kehittyminen on monen vastuulla. Henkilön omalla vastuulla on pitää huoli siitä, että hänen ammattitaito ja pätevyys ovat ajan tasalla, mutta työnantajan vastuulla on luoda edellytykset ja mahdollistaa työntekijöiden ammattitaidon ylläpito ja kehittyminen. Jokaisella yrityksellä on mahdollisuus kannustaa osaamisen kehittämiseen. Esimiehen oma esimerkki voi olla oiva tapa osoittaa oppimisen mahdollisuudet. (Helsilä 2009, 77–78.)

Muutoksesta on tullut vallitseva ja jatkuva olotila organisaatioissa, joka vaatii jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee nopeasti ja ainoa keino pysyä ajanharjalla on oppia uutta jatkuvasti sekä omaksua muutokset osaksi työtä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen varmistaa organisaation kilpailukykyyn säilymisen ja liiketoiminnan osaamisen tulevaisuudessakin. (Kauhanen 2010, 144–145.)

Eri toimijoiden roolit	
Johto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innostaminen</li> <li>• visio</li> <li>• näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta</li> <li>• entisen toimintatavan kyseenalaistaminen</li> </ul>
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamistavoitteet tiimille ja yksilölle</li> <li>• kehittämismahdollisuuksien luominen</li> <li>• entisen toimintatavan kyseenalaistaminen</li> </ul>
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toisilta oppiminen</li> <li>• tiedon ja kokemusten jakaminen</li> <li>• yhdessä tekeminen</li> <li>• erilaisten näkemysten salliminen</li> </ul>
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oppiminen</li> <li>• itseohjautuvuus</li> <li>• pitkäjänteisyys</li> <li>• rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä</li> </ul>
HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamiskartoitus</li> <li>• kehittämismenetelmien ja kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen</li> </ul>

Kuvio 5. Roolit osaamisen kehittämisessä (Kauhanen 2010, 157).

Kuvio 5 kuvastaa eri toimijoiden roolia oppimisessa. Oppimiseen pystyy vaikuttamaan moni eri taho toiminnallaan.

Osaamisen kehittämisessä ja kehitystarpeiden kartoituksessa on tärkeää analysoida hyvinkin tarkasti, minkälaisia kehittämistarpeita liittyy yksilön, tiimin ja koko työyhteisön nykyiseen työhön ja erityisesti tulevaan. Yksilön kehittämistarpeita kartoittaessa täytyy huomioida yksilön pätevyyteen vaikuttavat seikat jotka ovat

- henkilökohtaiset ominaisuudet
- motivaatio ja energia
- tiedot
- taidot
- kokemus
- ihmissuhdeverkot ja sosiaaliset taidot

- arvot ja asenteet  
(Kauhanen 2010, 148.)

Kun edellä mainittuja tekijöitä verrataan työn vaatimiin tekijöihin, löydetään työntekijän kehittämistarpeet (Kauhanen 2010, 148). Kauhasen mukaan yli 70 %:lla Suomen nuorista on korkeakoulututkinto. Osaamisvaje ei olekaan täten ongelma, vaan se, että koulutettuja on niin paljon, etteivät kaikki pääse koulutustansa vastaaviin alan työtehtäviin. Työelämään siirtyessään nuoret ovat tänä päivänä melkein pä yliosaaajia, mikä haastaa esimiestä ja perinteistä kasvupolkuajattelua. Nykyisin on uuden tulokkaan aloittaessa erityisen tehdä osaamiskartoitus. Organisaation kannalta osaamiskartoituksen tekeminen on tärkeää seuraavista syistä:

- henkilöstön kehittäminen
- rekrytoinnin suunnitseminen
- työkierron suunnitseminen
- kasvupolkujen suunnitseminen
- vuosilomien ja muiden sijaisuuksien suunnitseminen
- työkuormituksen jakaminen
- palkitsemisen perustelevminen.

(Kauhanen 2010, 149.)

Osaamiskartoitus myös auttaa henkilöstöä saamaan selkeän käsityksen omasta ja tiimin työkuvasta sekä osaamisesta. Lisäksi yksittäisen henkilön on helpompi nähdä kehitystarpeet ja suunnitella, miten ne saavutetaan. (Kauhanen 2010, 148–150.)

Jos osaaminen on yritykselle miltei tärkein kilpailukeino, on esimiehen keskeisin tehtävä rakentaa organisaatio sellaiseksi, että oppiminen ja kehittyminen ovat mahdollista. Oppivassa organisaatiossa on tärkeää systemaattinen ajattelu eli sen ymmärtäminen, miten kaikki osat vaikuttavat toisiinsa (Helsilä 2009, 77). Oppimisen lisäksi on tärkeää oppia oppimaan. On hyvä muistaa, että opimme eri tavalla. Joku oppii parhaiten lukiemalla, toinen kuuntelemalla ja kolmas tekemällä. Monet meistä oppivat kaikkien edellä mainittujen yhdistelmällä. Joillekin henkilöille sopii parhaiten opettajakeskeinen opiskelu mentorin avustamana, osalle taas ryhmätyöskentely herättää uusia ideoita ja auttaa yhdistämään opittua tietoa käytäntöön, osa taas haluaa opiskella täysin itsekseen pohdiskelemalla. Parhaimmassa tapauksessa työyhteisössä tuettaisiin erilaisia oppimistyy-  
lejä. (Helsilä 2009, 79.)

## 5 Perehdytysprosessi kohdeyrityksessä

### 5.1 Perehdytysmateriaalit

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi kirjallinen ja visuaalinen kuvaus perehdytysprosessista kohdeyritykselle. Perehdytysmateriaalit sisältävät kuvauksen perehdytysprosessin kulusta alusta loppuun saakka. Perehdytysprosessi on kuvattu kirjallisessa ohjeessa tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin visuaalisessa ohjeessa, jossa on taas keskitytty itse perehdytykseen ja tulokkaan kannalta olennaisimpiin seikkoihin. Visuaalinen kuvaus perehdytysprosessista on luotu toimeksiantajayritykselle esiteltäväksi. Sen tarkoitus on tiivistää kirjallinen tuotos esityksen muotoon.

Perehdytysprosessi finanssialan yrityksessä X pitää sisällään koko perehdytysprosessin aina henkilövalintaprosessista itsenäisesti työskentelevään työntekijään saakka. Ohje alkaa henkilöstövalintaprosessilla, sillä jo rekrytointivaiheessa voidaan tehdä havainnot tulokkaan taidoista ja soveltuvuudesta työtehtävään. Halusin aloittaa perehdytysprosessin luomisen jo rekrytointivaiheesta, sillä huolella suunniteltu ja toteutettu rekrytointiprosessi luo hyvän pohjan perehdytykselle. Ohjeessa perehdytysprosessin vaiheet on jaettu aikajaksoihin, joissa kerrotaan, miten perehdytys on käytännössä toteutettu ja mitä perehdytystapaa on käytetty.

Ohje on suunnattu kohdeyrityksen henkilöstöhallinnolle ja esimiesasemassa työskenteleville sekä uusille työntekijöille. Ohjeen tarkoitus on auttaa ensisijaisesti perehdyttäjää hahmottamaan, millainen perehdytysprosessi on. Kun yrityksellä on käytössään vakiintunut ja yhtenäinen perehdytysprosessi, on uuden tulokkaan perehdyttäminen helppoa ja laadukasta. Lisäksi voidaan varmentua siitä, että perehdytysprosessi on jokaiselle samanlainen ja tarjoaa jokaiselle samanlaiset valmiudet työntekoon.

### 5.2 Projektin toteutus

Luottamuksellisen tiedon vuoksi tämä kappale on jätetty julkaistavasta opinnäytetyöstä pois.

### 5.3 Kohdeyrityksen palaute opinnäytetyöstä

Luottamuksellisen tiedon vuoksi tämä kappale on jätetty julkaistavasta opinnäytetyöstä pois.

## 6 Lopuksi

### 6.1 Yhteenveto opinnäytetyöstä

Luottamuksellisen tiedon vuoksi tämä kappale on jätetty julkaistavasta opinnäytetyöstä pois.

### 6.2 Oma pohdinta ja opinnäytetyön arviointi

Luottamuksellisen tiedon vuoksi tämä kappale on jätetty julkaistavasta opinnäytetyöstä pois.

## Lähteet

Haapsaari, Tuomas 2016. Innostunut henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. [Http://blog.jelpp.com/innostunut-henkilosto-on-yrityksen-tarkein-voimavara](http://blog.jelpp.com/innostunut-henkilosto-on-yrityksen-tarkein-voimavara)  
Luettu 10.9.2017

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstö asioita esimiehelle. Otava, Helsinki.

Honkaniemi, Laura & Junnila, Kirsi & Ollila, Juhani & Poskiparta, Hanna & Rintala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha 2006. Viisaat Valinnat. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hämäläinen, Juha & Kangas, Pirkko 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palvelutyhmä.

Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka & Liukkonen, Jarmo 2006. Taitolajina työ. Edita, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro, Helsinki.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus, Helsinki.

Mertanen, Virve 2014. Työturvallisuuslaki, soveltamisopas. Työterveyslaitos, Helsinki.

Oulun kaupunki, Perehdytysuunnitelman tekeminen  
[Https://www.ouka.fi/oulu/meetme/perehdytysuunnitelman-tekeminen](https://www.ouka.fi/oulu/meetme/perehdytysuunnitelman-tekeminen).  
Luettu 15.10.2017

Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.  
[Http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf](http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf). Luettu 4.10.2017

Pukari, Sauli & Taajamo, Matti 2007. Perehdytys työyhteisöön.  
[Http://estudio.edupoli.fi/moty/index.asp?id=724&kat=&sid=810&sub=Perehdytt%C3%A4minen](http://estudio.edupoli.fi/moty/index.asp?id=724&kat=&sid=810&sub=Perehdytt%C3%A4minen). Luettu 11.10.2017.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex.  
[Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimus](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimus). Luettu 1.9.2017.

Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä ja teollisuusryhmä, 2016. Esimiesten perehdyttäminen. [Https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten\\_perehdyttaminen\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf)  
Luettu 1.9.2017.

Työturvallisuuskeskus 2007. Perehdyttämisen tarkistuslista.  
[Https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen\\_tarkistuslista.pdf](https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf). Luettu 16.9.2017.

Työturvallisuuslaki 23.08.2002/738. Finlex.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>  
Luettu 1.9.2017.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstö johtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Liite 1. Perehdytysprosessiopas

Liite 2. Perehdytysprosessi finanssialan yrityksessä X (Powerpoint)