



LAUREA

Perehdyttämiskansio

Case: Rosk'n Roll Oy Ab



Palin, Elina

Pesonen, Jenni

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

**PEREHDYTTÄMISKANSIO
CASE: ROSK'N ROLL OY AB**

Elina Palin
Jenni Pesonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2009

Elina Palin
Jenni Pesonen

Perehdyttämiskansio Case: Rosk'n Roll Oy Ab

Vuosi 2009 Sivumäärä 57

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli koota kattava perehdyttämiskansio Rosk'n Roll Oy Ab:n uusille työntekijöille. Kansion tarkoituksena oli luoda vakiintunut perehdyttämiskäytäntö kohdeyritykselle, mikä takaisi yhdenmukaisen perehdyttämisen kaikille. Kohdeyritys toivoi perehdyttämiskansion helpottavan uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön sekä omaan työhön.

Teoreettisen viitekehyksen tietopohjana käytettiin muun muassa Kjelin ja Kuusiston, Juholinin ja Honkaniemen teoksia. Viitekehyksessä keskityttiin perehdyttämisen ja sisäisen viestinnän teoriaan. Tietoperustaa hyödynnettiin perehdyttämiskansion työstämisessä.

Perehdyttämiskansioon koottiin tietoa esimerkiksi yrityksestä ja sen toiminnasta sekä jätelaisista. Kansiossa esiteltiin myös työpaikan yleisiä käytäntöjä sekä henkilökuntaedut. Perehdyttämiskansion sisältöpohjana käytettiin niin opinnäytetyön tekijöiden omia aiempia perehdyttämiskokemuksia, kuin teoreettisessa viitekehyksessä ilmenneitä seikkoja, jotka kuuluvat hyvään perehdyttämiseen. Myös kohdeyrityksen toivomukset sisällön suhteen otettiin huomioon. Perehdyttämisen onnistumiseksi laadittiin yrityksen tarpeita vastaava perehdyttämisen seurantalomake sekä arviointilomake, jonka avulla perehdytettävä arvioi omaa perehdyttämistään.

Opinnäytetyön onnistumista arvioitiin Laurean opinnäytetyöohjeiston mukaisesti itsearviointina. Arvioinnissa syvennyttiin eri osioiden työstämisen onnistumiseen sekä tutkittiin mahdollisia kehittämiskohteita. Lisäksi kohdeyritykseltä saatiin myönteistä palautetta perehdyttämiskansion sisällöstä.

Perehdyttämiskansioon voisi jatkossa liittää esimerkiksi prosessikuvauksia yrityksen pääprosesseista sekä muita uudelle työntekijälle hyödyllisiä dokumentteja. On kiinni kohdeyrityksestä, kuinka tunnollisesti uudet työntekijät jatkossa opastetaan työhönsä.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytettävä, perehdyttäjä, perehdyttämiskansio, sisäinen viestintä.

Elina Palin
Jenni Pesonen

New Employee Orientation Portfolio Case: Rosk'n Roll Ltd.

Year	2009	Pages	57
------	------	-------	----

The goal of this thesis was to create a comprehensive new employee orientation portfolio for Rosk'n Roll Ltd. The purpose of the portfolio was to develop an established standard in new employee orientation in the company. This would guarantee a consistent orientation for all employees. Rosk'n Roll Ltd. wished that the portfolio would assist the new employee in his/her adjustment to the work community as well as to his/her own work.

In the theoretical section of this thesis we used for example the works of Kjelin and Kuusisto, Juholin and Honkaniemi. The frame of reference focused on new employee orientation and internal communication. The information base helped us put the portfolio together.

In the portfolio we gathered information for example on the waste law in addition to the introduction of the company and its operations. There is also information about general procedures and fringe benefits. We used both our own experiences and the things that came up in the theoretical section when creating the portfolio. The company's wishes were also taken in to consideration. As appendices to the portfolio, one can find useful forms such as the orientation follow-up and evaluation form.

We evaluated the success of the thesis as a self-evaluation according to Laurea standards. The focus was on how well we managed with the different sections of the thesis. We also asked Rosk'n Roll Ltd. about their opinion on the portfolio and received some positive feedback.

In the future, the company might want to add to the portfolio for example the description of the main processes as well as other documents that could be helpful to the newcomer. It is up to the company itself how conscientiously they guide their new employees to the work community and tasks from now on.

Key words: New employee orientation, novice, mentor, orientation portfolio, internal communication.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	7
1.2	Tarkoitus ja rajaus.....	8
1.3	Työn rakenne.....	9
2	ROSK'N ROLL OY AB.....	9
2.1	Liiketoiminta.....	10
2.2	Arvot ja visio.....	11
2.3	Strategia.....	11
2.4	Missio.....	12
2.5	Henkilöstö.....	12
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	12
3.1	Keskeiset käsitteet.....	12
3.2	Perehdyttäminen.....	13
3.3	Mitä on perehdyttäminen?.....	14
3.4	Miksi pitäisi perehdyttää?.....	16
3.5	Kuka on vastuussa perehdyttämisestä?.....	18
3.5.1	Esimiehen rooli.....	19
3.5.2	Perehdyttäjän tehtävät.....	20
3.6	Perehdyttämisen sisältö.....	21
3.6.1	Ennen töiden alkua.....	21
3.6.2	Töiden aloittaminen.....	22
3.6.3	Perehdyttämisen seuranta.....	23
3.7	Perehdyttämisen kesto.....	25
3.8	Perehdyttämishjelman laadinta.....	26
3.9	Perehdyttämisen tukimateriaali.....	27
3.10	Työssäoppiminen osana perehdyttämistä.....	28
3.11	Motivaation ja sitoutumisen merkitys työssä.....	29
3.12	Sisäinen viestintä.....	30
3.12.1	Sisäisen viestinnän tavoitteet.....	32
3.12.2	Sisäisen viestinnän kanavat.....	33
3.12.3	Sisäisen viestinnän sisällöt.....	35
4	PEREHDYTTÄMISKANSIO.....	36
4.1	Suunnittelu.....	37
4.2	Toteutus.....	38
4.2.1	Toiminta.....	39
4.2.2	Toimiala.....	39
4.2.3	Toimipaikka.....	40
4.2.4	Työterveydenhuolto.....	41

4.2.5	Työsuhde-edut	41
4.2.6	Viestintä	41
4.2.7	Työsuojelu ja -turvallisuus	41
4.3	Perehdyttämiskysely.....	42
4.3.1	Perehdyttämissuunnitelma	42
4.3.2	Perehdyttämisen kesto	43
4.3.3	Perehdyttämisen onnistuminen	43
5	ARVIOINTI.....	44
5.1	Lähtökohta	44
5.2	Teoreettisen viitekehyksen työstäminen.....	45
5.3	Perehdyttämiskansion työstäminen.....	46
5.4	Kokonaisuus	46
5.5	Kehittämiskohteet	47
	LÄHTEET	48
	KUVAT.....	50
	TAULUKOT.....	50
	LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on suoritettu toimeksiantona Rosk'n Roll Oy Ab:lle. Projektin työelämän ohjaajana on Rosk'n Roll Oy:n Satu Nyman ja Laurea-ammattikorkeakoulun puolesta ohjaajana on lehtori Marjatta Rehu. Opinnäytetyön on tarkoitus toimia kattavana perehdyttämiskansiona Rosk'n Roll Oy Ab:n uusille työntekijöille. Kansion avulla on tarkoitus yhdenmukaistaa yrityksen perehdyttämistapoja ja taata kaikille uusille työntekijöille samanlainen perehdytys.

Ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä voi olla kahdenlaisia: toimintakeskeinen ja tutkielma-keskeinen. Toimintakeskeisessä opinnäytetyössä on olennaisena osana työelämää kehittävä toiminta. Tutkielmatyypisessä opinnäytetyössä päämääränä on tuottaa uutta ammatillista tietoa. (Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeisto 2003, 9.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja aikaansaannosten raportointi tutkimusviestinnän keinoin: se voi sisältää jonkin toiminnan ohjeistamista, opastamista, järjestämistä tai järjehtämistä. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos voi alasta riippuen olla vaikkapa jokin kirjallinen työelämän ohje tai jonkin tapahtuman organisointi. Vaikka toiminnallisen opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena on toteuttaa jokin konkreettinen tuote tai tilaisuus, niin tärkeä osa toiminnallista opinnäytetyötä on myös raportoida mitä on tehty. Tämä tarkoittaa myös selontekoa siitä, mitä keinoja tuotoksen toteuttamiseksi on käytetty. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9, 51.)

Toiminnallisen opinnäytetyön päämääränä on ohjata opiskelija yhdistämään ammatillisuutta ja ammatillisia teorioita, omaamaan tutkimuksellista ajattelutapaa työskentelyssä ja opinnäytetyön kirjoittamisessa sekä suoriutumaan pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti vaativasta opinnäytetyöprosessista (Vilkka & Airaksinen 2003, 10). Työn viimeisessä kappaleessa pohdimme, kuinka hyvin onnistuimme tavoitteessamme. Perehdyttämiskansion toteuttaminen on toimintakeskeinen opinnäytetyö, sillä pyrimme kansion avulla tuottamaan kohdeyritykselle selvää hyötyä.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Idean opinnäytetyön aiheeksi saimme Rosk'n Roll Oy:n taloussuunnittelija Satu Nymanilta, joka oli sitä mieltä, että Rosk'n Rollin uusien työntekijöiden perehdyttäminen on puutteellista. Perehdyttäminen on aiemmin saattanut jäädä kesken, sillä perehdyttämisen valmistumista ei ole seurattu tarpeeksi täsmällisesti. Myös sillä, kuka on toiminut uuden työntekijän perehdyttäjänä, on ollut suuresti vaikutusta perehdyttämisen laajuuteen ja sisältöön.

Kysyimme Rosk'n Rollin uusimmilta työntekijöiltä heidän kokemuksiaan perehdyttämisestä ja vastaukset johtopäätöksineen on esitelty tarkemmin luvussa 5.3. On selvää, että yrityksessä

tarvitaan ohjeistusta perehdyttämisen sujumiseksi, sillä ennen perehdytyskansion käyttöä yrityksessä neuvottiin uutta työntekijää lähinnä tutustumaan itsenäisesti yritystä koskevaan materiaaliin. Perehdyttäjä kävi läpi tulokkaan kanssa perehdyttämissuunnitelman, mutta suunnitelmien toteutumista ei valvottu riittävästi. Ensimmäisenä työpäivänä työntekijän kanssa käytiin yleensä läpi yleisiä työehtoja ja työturvallisuuteen liittyviä asioita, tehtiin lyhyt esittelykierros työtilojen ja -laitteiden osalta sekä esiteltiin läheisimmät työtoverit. Teoreettisesta viitekehystä käy kuitenkin ilmi, että hyvään perehdyttämiseen liittyy monia muitakin tärkeitä seikkoja, joita kohdeyrityksen olisi syytä ottaa huomioon.

Kohdeyritys toivoo, että perehdyttämiskansio helpottaisi ja nopeuttaisi uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön sekä omaan työhön. Rosk'n Roll antoi kansion toteuttamiselle vapaat kädet siinä mielessä, että se ei puutu teoreettisen viitekehysten sisältöön ja antaa vain työtä koskevia suuntaa-antavia neuvoja ja toiveita, muttei suoranaista ohjausta. Opinnäytetyön tekijät ovat kuitenkin olleet säännöllisesti yhteydessä kohdeyrityksen edustajien kanssa pitäen nämä ajan tasalla työn etenemisessä. Myös opinnäytetyön ohjaaja on ollut tiiviisti mukana esimerkiksi aineiston valinnassa ja rajaamisessa.

1.2 Tarkoitus ja rajaus

Kun työlle on löytynyt sopiva aihe, pitää sitä myös rajata. On tiedettävä, mitä haluaa osoittaa keräämällään aineistolla ja pystyttävä tarkentamaan tämä myös lukijalle. Ajan säästämiseksi aineiston kerääminen onkin viisainta aloittaa vasta aiheen rajaamisen jälkeen. Usein aihetta joutuu tarkentamaan tai suuntaamaan uudelleen vielä aineiston keruun yhteydessäkin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 81.) Koska toiminnallisessa opinnäytetyössä tuote tai tapahtuma tehdään aina jollekin tai jonkun käyttöön, on myös sen kohderyhmä tärkeää rajata jo opinnäytetyöprosessin aluksi. Rajausta varten on syytä miettiä, mikä on se ongelma, johon opinnäytetyö etsii ratkaisua ja keitä tämä ongelma koskee. (Vilkka & Airaksinen 2003, 38-39.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on toimia apuna kohdeyrityksen uusien tulokkaiden perehdyttämässä. Perehdyttämiskansio on suunnattu vain Rosk'n Rollin Munkkaan toimipisteen uusille työntekijöille. Rajaamme aiheen koskemaan ainoastaan uusia työntekijöitä, vaikka perehdytyksen voidaan periaatteessa katsoa koskevan myös esimerkiksi äitiys- tai vanhempainlomalta palaavia, opinto- tai sapattivapaalla olleita tai toisiin työtehtäviin yrityksen sisällä siirtyviä työntekijöitä. Uudelle työntekijälle kuitenkin perehdyttäminen tarkoittaa paljon laajempaa kokonaisuutta, kuin vain uusiin työtehtäviin opastamista. Uudelle työntekijälle koko organisaatio ja työyhteisö ovat uusia, joten perehdyttämisen on oltava huomattavasti kokonaisvaltaisempaa.

Työmme tavoitteena on saada uudet työntekijät kokemaan osaamisen tunteen mahdollisimman varhain. Yrityskin hyötyy tästä, sillä nopeasti täyden työtehon saavuttava työntekijä tuottaa myös yritykselle parasta mahdollista tulosta. Työmme tarkoituksena on luoda vakiintunut perehdyttämiskäytäntö kohdeyritykselle, jotta kaikille sen uusille työntekijöille voitaisiin taata samanlaiset lähtökohdat työsuhteen alulle - huolimatta siitä, mille organisaatiotalle tai osastolle tulokas saapuu. Lisäksi perehdyttäjät voivat saada teoreettiseen viitekehukseen kokoamastamme aineistosta kallisarvoisia vinkkejä vastaisen varalle.

1.3 Työn rakenne

Ensin työssämme tulemme tutustumaan kohdeyritykseen, jonka jälkeen paneudumme teoreettiseen viitekehukseen. Viitekehyksessä keskitymme perehdyttämisen teoriaan, mutta lisäksi sivuamme työssäoppimista ja motivointia sekä yrityksen pyynnöstä myös sisäistä viestintää. Itse projektin eli perehdyttämiskansion esittely seuraa tämän jälkeen. Tässä vaiheessa kerromme, miten olemme projektin toteuttaneet ja mitä mieltä kohdeyritys on perehdyttämiskansiossa. Lopuksi arvioimme omaa suoritustamme koko opinnäytetyöprojektin aikana.

Hirsjärven ym. (2007, 49) mukaan kirjoittajan olisi tutkimusta tehdessään tärkeää pyytää palautetta jo eri luonnosteluvaiheissa. Vaikka opinnäytetyö ei olekaan tutkielmakeskeinen, on palautteen saaminen silti hyvin olennaista työn etenemisen kannalta. Ei ole järkevää kirjoittaa osa-alueesta, joista työn toimeksiantaja tai koulu ei ole kiinnostunut. Tästä syystä pidimme tärkeänä tavata opinnäytetyön ohjaajaa usein kirjoitusprosessin aikana sekä lähettää työn osia luettavaksi myös kohdeyrityksen edustajalle. Tällä tavoin työ etenee kaikkien osapuolien näkemyksen mukaisesti parhaalla tavalla. Palautteen ja oman arviointimme olemme sijoittaneet työn loppuun.

2 ROSK'N ROLL OY AB

Rosk'n Roll Oy Ab on Länsi-Uudellamaalla toimiva jätehuolto-yhtiö. Se aloitti toimintansa vuonna 1993, jolloin toiminimenä oli Länsi-Uudenmaan Jätehuolto-yhtiö - Västra Nylands Avfallshantering. Kuntien välillä oli tehty yhteistyötä jo aiemmin esimerkiksi vesiensuojelussa, jonka yhteistyöelimenä toimi Länsi-Uudenmaan vesiensuojeluyhdistys ry (nykyinen Länsi-Uudenmaan Vesi ja ympäristö ry). 1980-luvun puolivälissä yhdistys alkoi toimia myös ilman-suojelun parissa ja yhdistyksessä tuli aika päättää, mikä olisi Länsi-Uudenmaan jätehuollon tulevaisuus. Vuonna 1988 alueen kuntien kokouksen lopputuloksena päätettiin, että Länsi-Uudenmaan vesiensuojeluyhdistys ottaisi jätehuollon osaksi toimintaansa. Ideana oli perustaa erillinen jätehuolto-yhtiö, jossa kunnat omistaisivat valtaosan osakkeista. Tarkoituksena oli, että yhtiö aloittaa toimintansa vuonna 1990 ja se tulisi ottamaan hallintaansa alueen keskei-

set kaatopaikat siten, että muut kaatopaikat suljettaisiin vähitellen. Jätehuoltoyhtiön perustamista määrättiin valvomaan erityinen jätehuoltojaosto. (Vuosikertomus 2002, 2-3.)

Perustettavan jätehuoltoyhtiön nimestä syntyi aluksi paljon keskustelua, joten siitä päätettiin järjestää yleinen nimikilpailu. Ehdotuksia olivat muun muassa Interosk, Jätebra ja Rojuvex. Jätehuoltojaosto kutsui koolle erillisen nimitoimikunnan, jonka päätös oli, että Rosk'n Roll oli paras nimivaihtoehto. Jätehuoltojaosto kuitenkin päätti toisin ja yhtiön nimeksi tuli Länsi-Uudenmaan Jätehuolto - Västra Nylands Avfallshantering. Rosk'n Roll rekisteröitiin silti apu-toiminimeksi ja siitä muodostui pian yhtiön lempinimi. Nimi yhdistettiin myös osaksi yhtiön logoa. (Vuosikertomus 2002, 3-4.) Virallisesti Länsi-Uudenmaan Jätehuolto muutti nimensä Rosk'n Roll Oy Ab:ksi vasta 23.5.2003 (www.ytj.fi).

Aluksi alueen kunnat (Hanko, Inkoo, Karjaa, Karjalohja, Karkkila, Lohja, Nummi-Pusula, Pohja, Sammatti, Siuntio, Tammisaari ja Vihti) merkitsivät 66 % yhtiön osakkeista ja loput 34 % jaettiin yksityisille omistajille: mukaan tuli 14 yksityistä yritystä sekä jätteen tuottajia, kuten Lohjalla toimivia paperitehtaita ja jätealan yrittäjiä. Sittemmin yhtiön osakepääomaa on korotettu ja kaikki kunnat ovat osallistuneet korotuksiin. Yksityiset omistajat, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, eivät ole olleet halukkaita lisäinvestointeihin ja yksityisten omistajien osuus on pudonnut vähitellen. (Vuosikertomus 2002, 5.) Nykyään yksityisten omistajien hallussa on vain 0,38 % yhtiön osakkeista (www.rosknroll.fi).

2.1 Liiketoiminta

Rosk'n Roll Oy:n toiminnan keskus, Munkkaan jätekeskus, sijaitsee Lohjalla. Munkkaalla on myös Länsi-Uudenmaan ainoa käytössä oleva kaatopaikka, jonne alueen jätteet kuljetetaan hävitettäväksi. Jätekeskuksen lisäksi yrityksellä on miehitetty jätteiden vastaanottopisteet eli jäteasemat Hangossa, Inkoossa, Karjaalla, Karjalohjalla, Karkkilassa, Nummi-Pusulassa, Tammisaarella ja Vihdissä. Munkkaan toimipisteessä sijaitsee kaatopaikkojen ja jätteiden vastaanottoalueen lisäksi tulevaisuuden jätteenkäsittelytoiminnoille varattu laitosalue. (Jätteet hyödyksi - Länsi-Uudenmaan jätehuoltostrategia vuoteen 2020, 6.) Rosk'n Rollin toimialueella asuu vakituisesti noin 132 000 asukasta (www.rosknroll.fi).

Rosk'n Roll Oy:n toimintaa ohjaavat osakaskuntien kanssa tehtyjen sopimusten lisäksi jätehuoltoon ja ympäristönsuojeluun liittyvät lait ja asetukset sekä kunnalliset jätehuoltomääräykset. Yhä voimakkaammin kehitystä suuntaa hallinnollisten ohjauskeinojen rinnalla taloudelliset ja jätteepoliittiset ohjauskeinot. (Jätteet hyödyksi - Länsi-Uudenmaan jätehuoltostrategia vuoteen 2020.) Yhtiö toimii yhteistyössä monien eri tahojen kanssa: niin alueellisten kuin paikallisten viranomaisten, kuntien edustajien, alueen asukkaiden ja yhdistysten, toisten jätelaitosten, aliurakoitsijoiden sekä jätteenkuljetus- ja jätteenkäsittely-yritysten kanssa.

Käytännössä yhteistyö tapahtuu päivittäisen jätehuoltotyön yhteydessä sekä erilaisin kampanjoin ja tilaisuuksin. (Vuosikertomus 2006, 14.)

Jätehuollon päämääränä on ympäristön pitäminen puhtaana ja turvallisena. Rosk'n Roll tyhjennyttää sekä vakituisten että vapaa-ajan asuntojen seka- ja biojätteet jätehuoltomääräysten mukaisesti Länsi-Uudellamaalla - lukuun ottamatta Lohjaa ja Karjalohjaa, joissa on sopimusperusteinen jätehuolto ja jäteastioiden tyhjennyksistä vastaavat paikalliset jäteurakoitsijat. Yhtiöllä ei ole omia jäteautoja, vaan jäteastioita käyvät tyhjentämässä kilpailutuksen perusteella kulloinkin valitut kuljetusyritykset. Rosk'n Roll vastaa tyhjennysten kilpailuttamisesta, jäteneuvonnasta, jäteautojen reiteistä ja palvelun laskutuksesta. (Näin järjestät jätehuollon Länsi-Uudellamaalla -esite.) Rosk'n Rollin tehtäviin lukeutuu lisäksi jätehuollon suunnittelu, kehitys ja koordinointi, kierrätyksen ja ongelmajätehuollon järjestäminen, yhteisen alueellisen kaatopaikan ja jätteenkäsittelylaitosten ylläpito sekä neuvonta ja tiedotus. (Vuosikertomus 2006, 4.)

Rosk'n Roll Oy:n liikevaihto oli vuonna 2007 noin 9,9 miljoonaa euroa. Yritys ei tavoittele toiminnallaan voittoa, eikä se jaa osinkoa. Jätehuoltopalveluihin ei käytetä verovaroja, vaan yrityksen toiminta rahoitetaan asiakkailta kerättävin eko- ja jätemaksutuloin. Suurin osa liikevaihdosta koostuu näistä kotitalouksilta veloitetuista jätemaksuista ja loput pääosin yrityksiltä veloitetuista kaatopaikkamaksuista. Jättemaksutulot käytetään Länsi-Uudenmaan asukkaiden jätehuollon järjestämiseen. (www.roskroll.fi)

2.2 Arvot ja visio

Rosk'n Roll Oy:n arvoja ovat ammattitaitoisuus, luotettavuus, vastuullisuus, ympäristöystävällisyys, palveluhaluttuus ja tasapuolisuus (Vuosikertomus 2007, 4).

Yhtiön visio on vuodesta 2006 lähtien ollut rakentaa alueensa asukkaille vuoteen 2016 mennessä pohjoismaisen mallin mukainen jätehuoltojärjestelmä, joka olisi myös maailmanlaajuisesti tarkastellen huipputasoa (Vuosikertomus 2007, 4).

2.3 Strategia

Rosk'n Roll Oy:n toiminta-ajatuksena on ollut järjestää Länsi-Uudenmaan jätehuolto tehokkaasti, mutta samalla ympäristöystävällisesti ja taloudellisesti. Yrityksen pyrkimyksenä on painottaa jätteiden tuottajien, kuntien ja jätealan yrittäjien välistä yhteistyötä. Tämä ajatus on edelleen toimintaa ohjaava päämäärä. Tavoitteiden onnistunut toteuttaminen vaatii monen eri tahon yhteistyötä sekä alueen jätevirtojen hallintaa. (Jätteet hyödyksi - Länsi-Uudenmaan jätehuoltostrategia vuoteen 2020, 8.)

2.4 Missio

Missiona Rosk'n Roll Oy:llä on tuottaa kunnallista peruspalvelua, johon jokaisella Länsi-Uudenmaan asukkaalla on oikeus, huolimatta siitä, onko kyseessä alueen vakituinen vai vapaa-ajan asukas. Mission saavuttamiseksi yritys käyttää monenlaisia menetelmiä, jotta voidaan taata jätehuollon toimivuus kaikissa tilanteissa. Asiakaspalvelussa yritys korostaa jäte-käyttäytymistä ohjaavaa neuvontaa. (Vuosikertomus 2006, 2.) Asiakkaita palvelee jäteasemien henkilökohtaisen palvelun lisäksi myös puhelimitse, sähköpostitse sekä internet-sivujen kautta. Alueen asukkaita neuvotaan lajitteluun ja jätteiden vähentämiseen liittyen myös erilaisten tapahtumien ja oppaiden avulla. Lisäksi Rosk'n Roll järjestää neuvontatilaisuuksia esimerkiksi yhdistyksille ja kouluille. (Vuosikertomus 2007, 16.)

2.5 Henkilöstö

Rosk'n Roll Oy:n toimitiloissa Lohjan Munkkaalla työskentelee 30 henkilöä. Henkilöstö koostuu toimihenkilöistä (esimerkiksi neuvonta-, kuljetus- ja toimistopalvelut) sekä jätehuoltotyöntekijöistä, jotka vastaavat kaatopaikka-alueen ylläpidosta ja jätteen vastaanottopalveluista. Munkkaan jätekeskuksen lisäksi kaikilla jäteasemilla on omat aliurakoitsijoina toimivat jäteasemanhoitajansa. Lähes 90 % Rosk'n Rollin henkilöstöstä on vakituudessa työsuhhteessa. Tämän lisäksi yritys hyödyntää ruuhkahuippujen tasoittamisessa määräaikaista työntekijöitä ja vuokratyövoimaa. Henkilökuntaa on koulutettu jätehuoltoalan erityiskysymyksiin, kuten hyötykäyttöön, energiahyödyntämiseen, neuvontaan ja kaatopaikkakelpoisuuteen. (Vuosikertomus 2007.)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Keskeiset käsitteet

Perehdyttäminen = Kokonaisuus, jossa uudelle henkilölle opetetaan keskeiset asiat, jotta hän voi menestyksekkäästi hoitaa sitä tehtävää, johon hänet on nimetty (Hyppänen 2007, 194-195).

Perehdytettävä = Uusi työntekijä perehtyy aktiivisesti työhönsä ja yrityksen toimintaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 247).

Perehdyttäjä = Uudelle työntekijälle nimetään henkilökohtainen perehdyttäjä, jonka ei ole aina oltava esimies, vaikka tämä onkin viime kädessä vastuussa perehdyttämisestä. Tärkeintä

on, että perehdyttäjä tuntee hyvin työtehtävät ja työpaikan toimintatavat. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 158.)

Perehdyttämiskansio = Laadukas perehdyttämiskansio tarjoaa uudelle työntekijälle tietoa esimerkiksi yrityksestä, sen historiasta ja työntekijän työsuhte-educista sekä kertoo, mitä yrityksellä on tarjottavana työntekijälle. Lisäksi perehdyttämiskansio voi pitää sisällään informaatiota työyhteisön henkilöstöpolitiikasta ja työsäännöistä. Kirjallisesta oppaasta työntekijän on helppo etsiä tietoa silloin, kun hän sitä tarvitsee. (Decenzo & Robbins 2002, 397-398.)

Sisäinen viestintä = Sisäinen viestintä on sekä mahdollisuus että kriittinen tekijä organisaatioiden menestymisessä. Viestinnällä on monet kasvot: yhtäältä se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä, keskustelua ja ymmärryksen luomista, mutta toisaalta myös yhteisöllisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja peilaa organisaation perimää ja arvoja. (Juholin 2006, 153.)

3.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen määritelmään voi ottaa avuksi seuraavat kysymykset: kuka, koska, mitä ja miten. Ensimmäisen kysymyksen vastaus on helppo: uusi työntekijä. Myös ajankohdasta ollaan yhtä mieltä siinä, että perehdyttämisen on syytä olla heti tulokkaan siirtyessä taloon ja osittain jopa ennen sitä. Kolmas kysymys viittaa perehdyttämisen sisältöön. Yleensä perehdyttämiseen kuuluu vähintäänkin työterveys- ja turvallisuusasiat, työsopimuksen läpikäyminen, organisaatio itsessään sekä työtovereihin tutustuminen. Tyypillinen työnopastus on monesti liian kapea-alainen siinä mielessä, että prosessi saattaa pitää sisällään pelkkää tiedonjakoa. Pohjimmiltaan perehdyttäminen on kuitenkin vuorovaikuttamista, jonka yhtenä tarkoituksena on lievittää sitä stressiä, joka työpaikanvaihdokseen yleensä liittyy. (Wanous & Reichers 2001, 2.) Perehdyttäminen on eduksi sekä tulokkaalle että yritykselle, sillä sen ydintavoitteena on auttaa uusia työntekijöitä tulemaan mahdollisimman pian työyhteisön toimiviksi jäseniksi. Perehdyttämisellä pyritään vähentämään työntekijän epävarmuutta ja mahdollista uuden tilanteen luomaa jännitystä. Perehdyttämisellä tavoitellaan siis työn oppimisen nopeutumista sekä työsuorituksen ja tuottavuuden parantamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46-47.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia koko organisaatiosta sekä omista työtehtävistään (Kauhanen 2006, 145-146). Perehdyttäminen on osa laajempaa kokonaisuutta ja se alkaa jo rekrytoinnista, mahdollisesti jopa jo aiemmista mielikuvista kyseisestä yrityksestä. Kun on hyvä työnantajamaaine, saa se itsestään aikaan vetovoimaa ja houkuttaa työnhakijoita. Kun hakija lähettää hakemuksensa, on hänellä ainakin jonkinlainen aavistus organisaatiosta. Mikäli se on huono, hakemus jää vääjäämättä lähettä-

mättä. Heti, kun hakija pääsee keskusteluyhteyteen organisaation kanssa, alkaa hänelle muodostua mielikuva siitä, millaiseen taloon hän on hakeutumassa. (Juholin 2008, 233.)

Perinteisessä perehdyttämisessä on lähtöoletuksena ollut, että työyhteisö on täydellinen luopus, johon uuden tulijan on vain sopeuduttava. Ei ajatustakaan, että tulijalla olisi tuotavaan jotakin sellaista, josta organisaatio saattaisi hyötyä. Kyseinen perehdyttämiskäsitys on perinteisen mekanistisen organisaatiokäsityksen mukainen, eli mitä enemmän tietoa perehdyttävälle saadaan perille, sitä parempi. Myös kertaluonteisuus rasittaa vanhaa käsitystä: ajatellaan, että kaikki on kertaheitolla valmista ja täyteen tietoa pakattuna ihminen on valmis aloittamaan työnsä. Ihmisen omaksumiskyky on kuitenkin melko rajallinen, eikä tällainen ajattelu tuota toivottavia tuloksia. Pitkäkestoisuus ja reflektiivisyys parantavat oppimisen tuloksia huomattavasti. (Juholin 2008, 233-234.) Kokeneen tulokkaan alkuvaiheen havaintoja kannattaa käyttää hyväksi. Koska hänellä on vertailukohtia aikaisempiin työpaikkoihinsa, niin hän kykenee tekemään huomioita organisaation sellaisista toimintatavoista, joille vakituinen henkilöstö on jo sokeutunut. Uuden henkilön tulee antaa kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja ja kertoa omia ehdotuksiaan mahdollisesti sopivista vaihtoehtoisista työtavoista ja niiden toimivuudesta. (Österberg 2005, 92.)

3.3 Mitä on perehdyttäminen?

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan niin työyhteisön, yrityksen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean kuin sen arvot ja tavat. Tämän tason perehdyttämistä kutsutaan työyhteisöön perehdyttämiseksi. Lisäksi tulokkaalle on tutustuttava työpaikan ihmiset, asiakkaat ja työtoverit, ja tämäntyyppistä perehdyttämistä kutsutaan työpaikkaan perehdyttämiseksi. Lopuksi ja tärkeimpänä uusi työntekijä tulee perehdyttää omaan työhönsä ja siihen liittyviin odotuksiin, mikä on varsinaista työhön perehdyttämistä tai työnopastusta. (Kauhanen 2006, 145.) Kattava perehdyttäminen vaatii aikaa, mutta mitä nopeammin uusi työntekijä sisäistää työtehtävänsä ja oppii työskentelemään itsenäisesti ilman jatkuvaa opastusta, sitä nopeammin uudesta työntekijästä hyötyy koko yritys ja perehdyttämiseen kulunut aika maksaa itsensä moninkertaisena takaisin (Österberg 2005, 90). Perehdyttäminen on jatkoa rekrytointi- ja valintavaiheessa saadulle informaatiolle. Se myös hälventää ahdistusta ja epävarmuutta, jotka ovat luonnollisia tunnetiloja uuden työn alkuvaiheessa. (Decenzo & Robbins 2002, 211.)

Perinteinen perehdytys on ollut luonteeltaan melko teknistä, eli tulokkaalle on kerrottu missä mikäkin sijaitsee ja kuka kukin on. Se kaikki on tietysti tärkeää, mutta ei kuitenkaan riittävä. Enää ei ihanteellisena pidetä yksityiskohtaisen tiedon kertaluonteista vyörytystä, vaan perehdyttäminen nähdään osana koko työyhteisön viestintää. Sen perusominaisuuksia ovat vuorovaikutteisuus sekä pitkäkestoisuus. Perehdytyksen keskeisiä sisältöalueita ovat työhön ja

työyhteisöön liittyvät tekniset kysymykset, mutta myös suuret linjat sekä pitemmän tähtäimen strategiset kokonaisuudet. Haasteena on tehdä perehdyttämisestä entistä yksilöllisempää ja henkilökohtaisempaa. Vaikka asiat itsessään voivat olla yleisiä, niitä tulisi käsitellä yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti. (Juholin 2008, 234-235.) Päämääränä perehdyttämisessä on, että uusi tulokas omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Pyrkimyksenä on säilyttää toiminnan selkeys ja organisaation yhtenäiset käytännöt, mikä onkin merkittävää toiminnan jatkuvuuden ja laadun tuottamisen kannalta. Yritys ei saisi kuitenkaan tuijottaa liian tiiviisti omien tapojen säilyttämiseen, sillä silloin on riskinä se, ettei huomata tulokkaan todellista potentiaalia. Perehdyttämistilanne luo kuitenkin aina mahdollisuuden vahvistaa organisaation uusiutumiskykyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13-16.)

Yhtäältä perehdyttäminen on osa rekrytointiprosessia ja toisaalta osaamisen kehittämistä. Sillä on huomattava merkitys paitsi työtehtävien haltuunottoon myös yritykseen sitoutumiseen. Perehdyttämisen avulla tulokas oppii tuntemaan oman työnsä ja siihen liittyviä odotuksia. Kun perehdyttäminen onnistuu, se lyhentää oppiaikaa ja luo myönteistä asennoitumista niin työyhteisöön kuin työhönkin. (Ranki 1999, 110.) Jotta perehdyttämisessä voitaisiin onnistua, on välttämätöntä, että sitä edeltävät vaiheet (työn sisällön määrittely ja rekrytointi) on toteutettu moitteettomasti. Rekrytoinnin ja perehdyttämisen suunnittelua ei voi erottaa toisistaan sen enempää kuin niiden toteutustakaan. Samalla, kun rekrytoinnissa määritellään, millaista henkilöä tehtävään etsitään, luodaan ajatusmalli työstä sekä niistä tekijöistä, joita työssä menestyminen edellyttää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 62.)

Perehdyttäminen on uuden työntekijän tukemista niin kauan, kunnes hän on riittävän varma toimimaan itsenäisesti uudessa tehtävässään: se on tutustuttamista uuteen yritykseen ja uusiin tehtäviin. Perehdyttämistä voidaan ajatella palveluksena niin työntekijälle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle kuin imagollekin. Perehdytyksen pitäisi koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä, mukaan lukien harjoittelijoita, lomittajia, opinnäytetöiden tekijöitä sekä uusiin tehtäviin siirrettyjä henkilöitä. Kun taloon tulee kokonaan uusi ihminen, korostuu silloin koko yritykseen tutustuttaminen, kun taas toisiin tehtäviin siirryttäessä on painotus työtehtävissä. (Viitala 2004, 259.) Perehdyttäminen on ensisijaisesti perehtymisen mahdollistamista uudelle työntekijälle. Se on toisaalta työnantajan tehtävä, mutta myös tulokkaan velvollisuus oppia, perehtyä ja omaksua uuden työtehtävän ja työpaikan toimintatapoihin ja -periaatteisiin sekä työvälineisiin. Tässä tutustumisessa uuden työntekijän oma-aloitteinen asenne on tärkeä tekijä. (Valtananen, J., Lamminpää, K., Akola, E., Heinonen, J., Koskinen, K., Malinen, P. & Westergård, M. 2006, 98.)

Perehdyttäminen on pohjimmiltaan kaksisuuntainen vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa tulokas ei ole ainoastaan vastaanottajana, vaan toimii myös itse aktiivisesti. Kaksisuuntaisuuden ymmärtäminen edellyttää sen oivaltamista, että tulokkaan lisäksi myös organisaatio ja työyhteisö

teisö ovat muutoksen edessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.) Ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä ei tulisi aliarvioida. Jos esimies tai perehdyttäjät ei hallitse vuorovaikutuksen perusteita, kehittyneemmät taidot (kuten sovittelu konfliktitilanteessa) valuvat helposti hukkaan. (Thompson 2006, 138.)

3.4 Miksi pitäisi perehdyttää?

Perehdyttäminen on tärkeää useastakin syystä. Työhön opastusta työsuhteen alussa saava uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin kuin ilman perehdytystä jäävä henkilö. Tulokas myös oppii tekemään asiat kerralla oikein, jolloin virheet vähenevät ja virheiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. Koko työyhteisöä hyödyttää myös se, ettei perehdytettävä keskeytä moneen kertaan toisten työtä, kun hän tuntee olonsa turvalliseksi heti uusien tehtäviensä alkutaipaleella. Perehdyttämisen etuna on myös se, että perehdytettävän kanssa käydään heti alussa läpi työpaikan vaaralliset kohteet ja turvallisen työskentelyn perustiedot ja -taidot eli työpaikan turvallisuusriskit. Perusteellisesti järjestetyllä perehdyttämisellä on positiivinen vaikutus opastettavan mielialaan ja se sitouttaa hänet nopeammin yrityksen ja työyhteisön tuottoisaksi jäseneksi. (Österberg 2005, 90.) Yksi perehdyttämisen keskeisistä tavoitteista on auttaa tulokasta suoriutumaan hänelle uusien työkalujen ja -menetelmien kanssa. Tämä ei sinänsä ole vaikeaa, mutta laadukas perehdytysohjelma ottaa huomioon myös sen, että perehdytyksen yhteydessä tulokkaalle on mahdollista antaa yrityksen kannalta oleellista, piilossakin olevaa tietoa jo heti alussa. (Valvisto 2005, 49.)

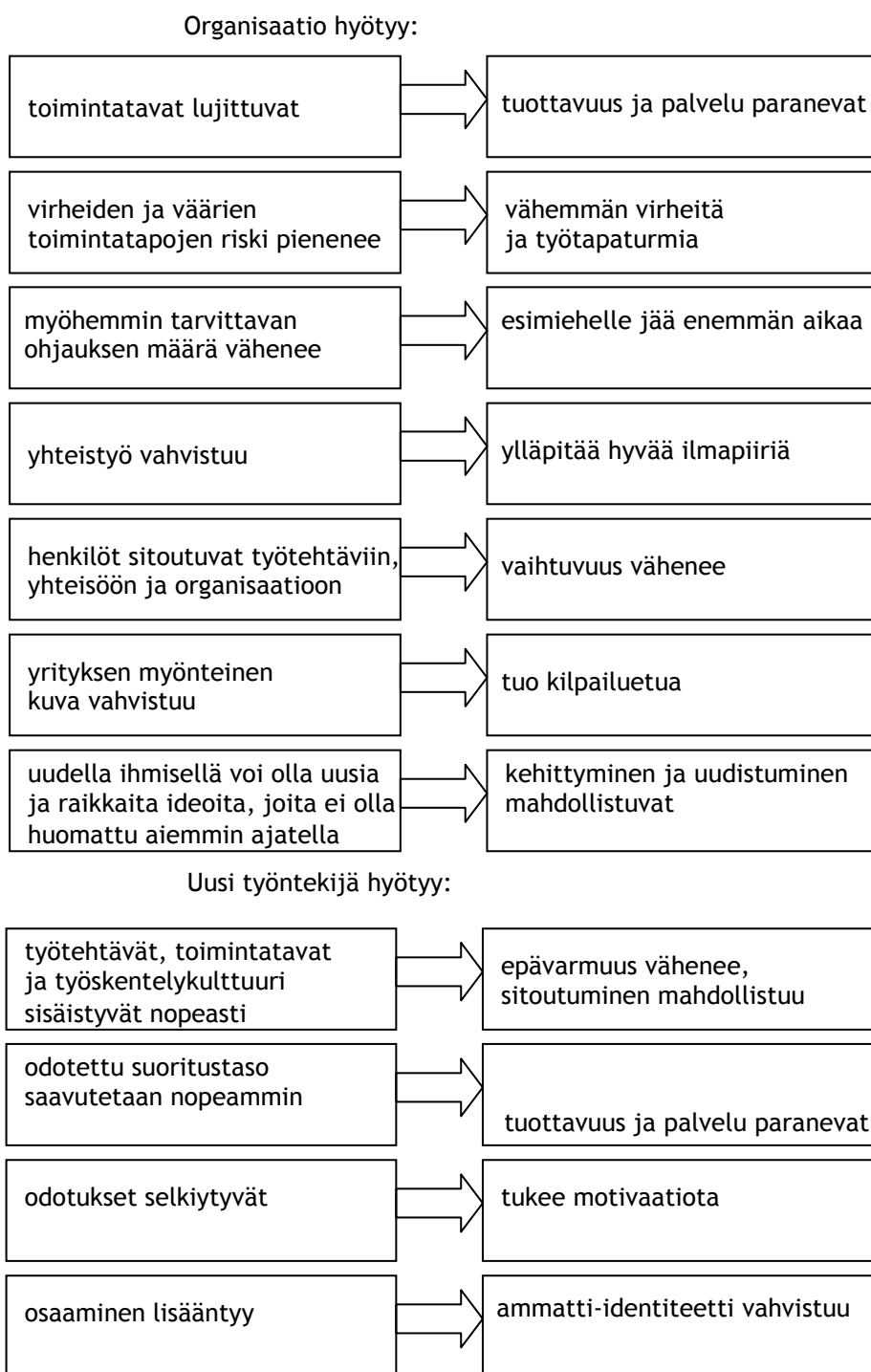
Perehdyttämisen päämääränä on antaa tulokkaalle myönteinen käsitys organisaatiosta, auttaa vanhoja työntekijöitä vastaanottamaan tulokas ja helpottaa uutta työntekijää omaksumaan tarkoituksenmukaiset työtavat sekä tutustumaan tuleviin työtehtäviinsä (Valtanen ym. 2006, 98). Perehdytys on kanava tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen, mutta hyvin toteutettuna se voi olla myös innostavaa ja motivoivaa sekä työyhteisöä yhdistävää toimintaa. Työssä onnistuminen ja viihtyminen ovat luonnollisesti kiinni uuden tulokkaan yksilöllisistä valmiuksista, tiedoista ja taidoista, mutta myös esimiehen ja koko organisaation taidoista ottaa tulokas vastaan. Esimiehen tulisi tietää tulokkaasta mahdollisimman paljon, sillä perehdyttäminen on sitä helpompaa, mitä enemmän on tietoa. Henkilövalintaprosessi on hyvä tiedonlähde, sillä monesti kun työnhakija läpikäy tiukan valintaseulan, hän antaa yritykselle runsaasti tietoa työhakemuksen, ansioluettelon, todistuksien, haastattelujen ja soveltuvuusarvioinnin myötä. (Honkaniemi ym. 2007, 154.) Kun esimies on ollut jo rekrytointivaiheessa tutustumassa uuteen työntekijään, hänellä on jo näkemys siitä, millaista perehdyttämistä tulokas tarvitsee (Valvisto 2005, 50).

Tärkeintä koko perehdytysprosessissa on Kauhasen (2006) mukaan se, että perehdyttäminen on perusteellista. Näin pystytään välttämään muutoin helposti aiheutuvia virheitä, taloudelli-

sia vahinkoja ja työtapaturmia. Hyvin suoritettuna perehdytys nopeuttaa tulokkaan työtehon kasvamista. (Kauhanen 2006, 88.) Hyvällä perehdyttämällä yrityksen on mahdollista saavuttaa myös selvää kilpailuetua. Yksinkertaistetustihan on kysymys lähinnä siitä, että laadukkaalla perehdyttämällä pyritään vähentämään virheitä. Puutteellinen perehdyttäminen johtaa virheisiin, jotka puolestaan johtavat reklamaatioihin. Tämä aiheuttaa yritykselle välittömiä kustannuksia tai jopa asiakkaan menetyksen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22.) Hyvällä perehdyttämällä voidaan tukea uuden työntekijän sitoutumista yritykseen sekä tehtävään ja kaksi ensimmäistä työviikkoa ovatkin asenteiden kannalta hyvin keskeisiä. Voi myös todeta, että perehdyttämällä turvataan laatua ja tuottavuutta sekä lisätään henkilöstön pysyvyyttä, positiivista asennetta ja työturvallisuutta. (Viitala 2004, 261.) Jos yritys pyrkii liiketoiminnassaan tehokkuuteen, kannattaa sen panostaa perehdyttämiseen. Perehdyttämisen pohjimmainen merkitys on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos tulee tuottavaksi. Se myös takaa, että tämä työpanos vie organisaatiota lähemmäs sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita. Perehdyttämisvaiheessa yrityksellä on tilaisuus rakentaa vankka perusta tulokkaan pitkäjänteiselle sitouttamiselle. Tästä syystä perehdyttämisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on lujittaa ymmärtämystä organisaation identiteetistä, joka rakentuu pitkälti sen strategiasta ja tuotteista. Parhaimmillaan juuri organisaation identiteetti on saanut uuden henkilön hakeutumaan yrityksen palvelukseen. Perehdyttämisen on silti varmistettava, että työntekijä ymmärtää, minkä vuoksi hän arjessa ponnistelee. (Valvisto 2005, 47-48.)

Nykypäivän muuttuvissa organisaatioissa on välttämätöntä, että uudet työntekijät myös ymmärtävät, millainen heidän uusi työyhteisönsä on ja tämän pitäisi tulla esille jo perehdyttämisvaiheessa. Erityisen tärkeää on, että tulokas ymmärtää organisaation kulttuuria, sillä se on jokaisella yrityksellä omanlaisensa. Organisaatiokulttuuri sisältää pitkäaikaisia, usein kirjoittamattomia sääntöjä ja määräyksiä, täysin oman kielensä, joka helpottaa sen jäsenten välistä kommunikaatiota, itsestään selviä ennakkoluuloja ja käyttäytymismalleja sekä vakiintuneita tapoja siitä, kuinka kohdellaan esimerkiksi työtovereita, esimiehiä tai asiakkaita. Näiden lisäksi organisaatiokulttuuri voi pitää sisällään muunlaisia perinteitä, jotka tarkentavat, mikä on hyväksyttyä ja älykästä käytöstä organisaation sisällä ja mikä taas ei. Työntekijä, joka on tutustutettu perusteellisesti organisaation kulttuuriin, oppii kuinka työt tulee tehdä, mitkä asiat merkitsevät ja millainen työhön liittyvä käytös on sallittua ja suotavaa. Useimmiten näiden opettaminen vaatii monen ihmisen työpanosta. (Decenzo & Robbins 2002, 212-213.)

Perehdyttäminen kannattaa tehdä huolella, koska...



Kuva 1: Perehdyttämisen hyödyt (Honkaniemi ym. 2007, 155)

3.5 Kuka on vastuussa perehdyttämisestä?

Perehdyttämisen voi hoitaa joko tulokkaan esimies, henkilöstöasiantuntija tai se voidaan toteuttaa näiden vaihtoehtojen välimuotona. Monissa keskikokoisissa yrityksissä ja lähes kaikissa

suurissa yrityksissä henkilöstöpäällikkö on vastuussa esimerkiksi yleisten työehtojen ja henkilöstöetujen kertomisesta. Joissain keskikokoisissa ja varsinkin pienissä yrityksissä uuden työntekijän koko perehdyttämisestä vastaa taas oma esimies. (Decenzo & Robbins 2002, 213.) Yleensä omaan työhön liittyvän perehdyttämisen hoitaa lähiesimies tai hänen tehtävään delegoimansa henkilö. Koko organisaation strategioihin ja visioihin tulokkaan tutustuttaa ylin johto. Työsuhdeasioissa on mahdollista kääntyä henkilöstöyksikön puoleen. (Juholin 2008, 239.)

3.5.1 Esimiehen rooli

Ei ole yhdentekevää, kuka yrityksestä ottaa haastateltavaan yhteyttä ja pyytää tätä tulemaan haastatteluun. Henkilölle, joka on aikeissa vaihtaa työpaikkaa, voi kyseessä olla iso tulevaisuutta koskeva päätös. Kun tuleva esimies ottaa työnhakijaan yhteyttä ja kutsuu tämän haastatteluun, tuntee hakija itsensä alusta asti arvostetuksi ja yritykselle tärkeäksi. Samalla kuitenkin esimies pääsee tutustumaan työnhakijaan ja muodostamaan uuden henkilön sitoutumista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Valvisto 2005, 41.) Esimies toimii myös mallina aloittelevalle työntekijälle. Uusi työntekijä katsoo vanhempia kollegoitansakin tietyllä kunnioituksella ja saattaa kokea eräänlaista rimakauhua. Kertomalla omista kokemuksistaan sekä tavoista omaksua ja oppia asioita, esimies voi selkiyttää urakehityspolkua myös aloittelijalle. (Jalava 2001, 79.)

Perehdyttämisprosessi koskee paitsi uutta työntekijää, eli perehdytettävää, myös esimiestä ja työyhteisöä. Esimiehen vastuusiin perehdyttämisen suhteen lukeutuu muun muassa perehdyttämisohjelman suunnittelu, työtilan sekä työvälineiden järjestäminen, tehtävien jako perehdytykseen osallistuville, uuden tulokkaan vastaanottaminen sekä keskustelu tämän kanssa, selvitys työsuojelusta ja perehdytyksen seuraaminen. Esimies on vastuussa siitä, että yrityksessä on olemassa perehdyttämisprosessi ja että siihen on käytettävissä tarvittavat voimavarat. (Hyppänen 2007, 194-195.) Vaikka uusi työntekijä olisi itsenäinen, on esimiehen hyvä huomioida, millaista tukea tämä toivoisi varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa. Olennaista on tietysti useampaankin kertaan vielä selkiyttää perustehtävää ja keskeisiä tavoitteita, mutta esimiehen olisi hyvä myös antaa työstä palautetta, jonka tulee olla rehellistä ja avointa. (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

Esimiehen on syytä alkaa valmistautumaan perehdyttämiseen jo ennen tulokkaan työn alkamista, jotta kaikki tarpeellinen olisi valmiina uuden henkilön aloittaessa. Tärkeimpiä tehtäviä, joiden tulisi olla valmiina heti ensimmäisenä työpäivänä, ovat työpisteen järjestäminen sekä tarvittavien työvälineiden kuten tietokoneen, tietokoneyhteyden, salasanojen ja puhelimen tilaaminen. Tällaiset asiat eivät aina tapahdu käden käänteessä ja jos käytännön asioiden hoitaminen jätetään ensimmäiseen työpäivään, menetetään paljon arvokasta oppimis- ja työaika. (Hyppänen 2007, 195.) Esimiehen lisäksi perehdyttämiseen osallistuvat esimerkiksi

henkilöstöasioiden hoitaja, työhönottaja, erityisesti nimetty perehdyttäjä sekä työtoverit (Åberg 2002b, 205-206).

Esimiehen on hyvä uhrata aikaa myös perehdyttämisen psykologiseen vaikutukseen. Uudelle työntekijälle on tärkeää kokea olevansa osa organisaatiota ja avainasemassa sen menestyksen kannalta. (Feuer 2002, 26.) Pienemmissä yrityksissä myös ylimmän johdon on mahdollista osallistua tulokkaan perehdyttämiseen. Uudessa työssä aloittaminen on aina työntekijälle jännittävää, mutta toimitusjohtajan paikallaolo ensimmäisenä päivänä voi auttaa poistamaan ainakin osaa työnaloitukseen liittyvistä peloista. Toimitusjohtajan tärkein tehtävä on toivottaa tulokas mukaan joukkoon ja kertoa hänelle, kuinka hyvän päätöksen hän on tehnyt uuden työnsä suhteen. Toimitusjohtaja on asemansa puolesta sopiva henkilö innostamaan uusia työntekijöitä kertomalla, millaista on työskennellä kyseisessä yrityksessä ja hän osaa myös kertoa, mikä on tärkeää yritykselle - tätä voi pitää todellisena tulokkaan organisaatiokulttuuriin perehdyttämisenä. Kuten lähiesimiehen tapaaminen ensimmäisenä työpäivänä myös toimitusjohtajan läsnäolo antaa tulokkaalle mielikuvan, että yritys välittää työntekijöistään. Mikäli toimitusjohtajan aikataulu ei anna periksi tapaamiselle, voi samaan tarkoitukseen käyttää jotakin sähköistä työvälinettä viestin toimittamiseksi. (Decenzo & Robbins 2002, 213.)

3.5.2 Perehdyttäjän tehtävät

Perehdyttäjällä on suuri vastuu ensivaikutelman luojana, sillä hänellä on huomattava merkitys sille, miten tulokas kokee uuden työpaikkansa ja oman asemansa työyhteisössä (Viitala 2004, 259-260). Henkilökohtainen neuvonta on perehdytyksessä ensiarvoisen tärkeää. Silloin perehdyttäjän oma asenne on myös ratkaisevassa asemassa perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Perehdyttäjän on todella tunnettava talon tavat ja osattava tuoda ne esiin oikealla tavalla. (Åberg 2002b, 205.) Perehdyttäjäksi tulee valita sellainen henkilö, jolla on paitsi osaamista myös halua perehdyttää uutta tulijaa ja auttaa tätä alkuun. Kaikissa työyhteisöissä on olemassa kirjoittamattomia sääntöjä, jotka tulijan on syytä tietää. Perehdyttäjä on se henkilö, keneltä kysyä tällaisia asioita. Esimiehet ovat monesti varsin kiireisiä, eivätkä aina tavoitettavissa, joten on hyvä olla myös toinen nimetty henkilö, joka auttaa uutta työntekijää käytännön asioissa. (Hyppänen 2007, 197.)

Perehdyttäjän olisi syytä olla kohtuullisen kokenut työntekijä, muttei kuitenkaan niin työhönsä rutinoitunut, että olisi jo itse unohtanut, miltä tuntuu aloittaa uudessa paikassa. Perehdyttäjäksi on hyvä valita sellainen henkilö, joka selvästi pitää omasta työstään. Luonnollisesti perehdyttäjän valinnassa kannattaa huomioida myös perehdyttäjän toimenkuva sekä suhde tulokkaaseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-196.) Jotta voisi tehokkaasti auttaa, on oltava samalla aaltopituudella autettavan kanssa, ainakin tiettyyn rajaan saakka. Tulokas tuntee olonsa mukavammaksi, jos perehdyttäjä keskustelee tämän kanssa myös muista kuin työasi-

oista. Ihanteellista olisi, jos uutta työntekijää perehdyttäisi sellainen henkilö, jolla on tämän kanssa jotakin yhteistä (esimerkiksi käynyt samaa koulua tai harrastaa samaa lajia). (Thompson 2006, 151-152.) Perehdyttäjän ei siis tarvitse aina olla esimies, vaan tämä voi delegoida tehtävän jollekin alaisistaan. Esimies kuitenkin yleensä laatii perehdytysuunnitelman, jota perehdyttäjä ja uusi tulokas noudattavat. Tärkeintä on, että perehdyttäjäksi valittava henkilö tuntee sekä työtehtävät että työpaikan riittävän hyvin. (Honkaniemi ym. 2007, 158.)

3.6 Perehdyttämisen sisältö

Kun työsopimus on tehty, on hakijasta tullut jo työyhteisön jäsen, vaikka varsinaiseen töiden alkamiseen olisi vielä aikaa (Juholin 2008, 239). Toisaalta työyhteisöön perehdyttäminen on alkanut jo työnhakijan lukiessa työilmoitusta ja tullessa työhaastatteluun (Åberg 2002a, 117). Perehdyttämisen aikajana on kuitenkin jaettavissa kolmeen eri osaan: perehdyttäminen ennen töiden alkua, perehdyttäminen töiden alkaessa sekä perehdyttämisen seuranta ja arviointi (Hyppänen 2007, 195-198).

3.6.1 Ennen töiden alkua

Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa heti ensimmäisestä kontaktista yritykseen. Nykypäivänä tämä on usein puhelinsoitto, jonka avulla työnhakijaehdokas ottaa yhteyttä saadakseen lisätietoa avoimista olevasta työtehtävästä. (Valvisto 2005, 37.) Kuitenkin jo työpaikkailmoituksessa annetaan ensivaikutelma työyhteisöstä potentiaalisesti tulevana työpaikkana. Erittäin merkittävä työnhakun päätökseen vaikuttava tekijä ovat kaikki ne aikaisemmat mielikuvat, joita hakijalla on työyhteisöstä. (Åberg 2002b, 204.) Jo rekrytoinnin aloitusvaiheessa henkilöstöyksikön tulisi miettiä, onko avoimesta työtehtävästä lisätietoja antava yhteyshenkilö tuleva lähiesimies vai joku muu, ja miten yhteyshenkilönä mainittu henkilö menettelee. Kaikkiin työnhakijoiden yhteydenottoihin on suhtauduttava siten, että sen ajatellaan olevan jo osa perehdyttämistä: tulevan työntekijän kannalta on suotavaa, ettei avointa tehtävää ylitäi alimainosteta, selosteta liian ympäröivästä tai jätetä jotakin työn kannalta oleellista kertomatta. (Valvisto 2005, 37.)

Työhaastattelussa haastattelija viestii työpaikasta pelkällä käytökselläänkin. Lisäksi tilanne luo hakijalle kuvaa työyhteisöstä, sillä usein haastattelu tapahtuu työpaikan tiloissa. Työhaastattelu on tärkeä siinä mielessä, että vain yksi henkilö tulee valituksi avoimeen paikkaan. Kuitenkin myös ne, joita ei valita, saavat mielikuvia työyhteisöstä. Pettymys siitä, ettei tullut valituksi, kohdistetaan usein nimenomaan työyhteisöön. Siitä huolimatta yrityksen tulisi pyrkiä siihen, että mielikuvat jäisivät positiivisiksi. (Åberg 2002b, 204-205.) Mikäli valinnasta avoimeen paikkaan ilmoitetaan puhelimitse, on heti puhelinkeskustelun aikana hyvä keskustella lisää työsuhteen aloittamisen ja itse työn yksityiskohdista. Vielä parempi olisi, jos valittu työntekijä pyydetäisiin käymään tulevan esimiehensä luona mahdollisimman pian valintail-

moituksen jälkeen. Silloin he voivat yhdessä keskustella työsuhteen alkamiseen liittyvistä käytännön asioista ja esimies voi antaa ennakkoon tutustuttavaksi materiaalia organisaatiosta ja mahdollisesti myös työhön liittyvää aineistoa. Mitä paremmin työntekijän on mahdollista valmistautua työhönsä jo ennen varsinaista perehdytysvaihetta, sitä tehokkaammin hän pääsee alkuun. Nykyään odotusaika saattaa irtisanomisaikojen takia muodostua jopa useampien kuukausien mittaiseksi. (Viitala 2004, 260.)

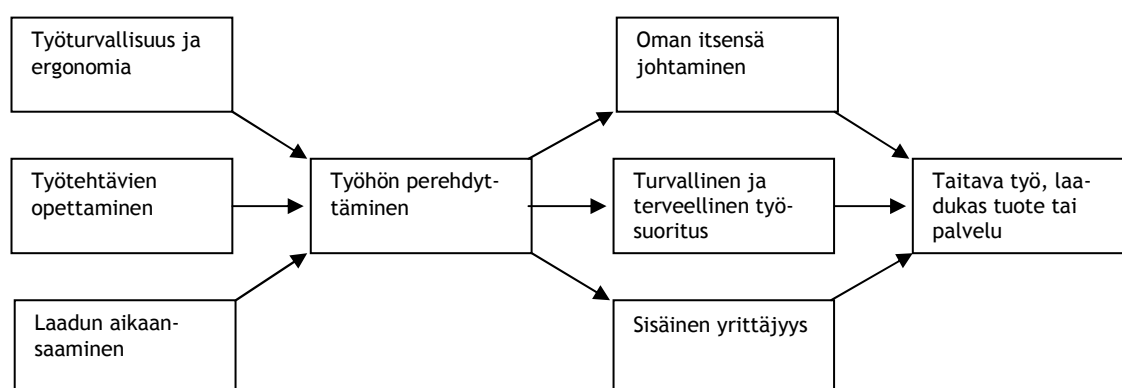
3.6.2 Töiden aloittaminen

Uuden työntekijän tulopäivä uuteen työpaikkaan on erityisen tärkeä hetki, jolla on tapana pysyä mielessä pitkään. Varsinkin se muistetaan, jos vastaanotto on ollut välinpitämätön. Ensimmäisenä päivänä tulija on herkkä aistimaan tunnelmia ja on muutenkin vastaanottavaisella mielellä, joten yrityskuvan kannalta tämä ensikohtaaminen on erityisen tärkeä. Aivan ensimmäiseksi esimiehen tehtävänä on esitellä tulokas ainakin muutamille lähimmille henkilöille sekä laatia perehdyttämisohjelma tulokkaan kanssa yhdessä. (Viitala 2004, 261.) Ensimmäiset työpäivät ovat uuden työntekijän saaman yritysmielikuvan kannalta ratkaisevia: tulokas on täynnä intoa ja suuria odotuksia, mutta jos hän joutuu heti alussa pettymään, on luonnollista, että tämä vaikuttaa tulevaan työntekoon ja tulokkaan suhtautumiseen yritykseen. Kun uusi ihminen tulee ensimmäisenä päivänä töihin, tulee hänen esimiehensä olla vastassa, oli esimies millä hierarkiatasolla tahansa. Jos esimies ei jostain syystä pääse vastaanottamaan tulokasta, tulee hänen olla puhelimitse yhteydessä uuteen työntekijään. Kun jo ensimmäisenä työpäivänä tulokkaan työpiste ja työvälineet ovat valmiina ja perehdytysohjelma suunniteltuna, antaa tämä uudelle henkilölle tunteen, että hän on tervetullut ja yritykselle tärkeä. (Valvisto 2005, 48.) Åberg (2002) esittääkin retorisen kysymyksen, mistä johtuu, että suomalaisissa työyhteisöissä on täysin normaalia juhlia yhteisöstä lähtevää henkilöä, mutta ei niinkään uutta tulijaa (Åberg 2002a, 118).

Perehdyttäminen tulee aina aloittaa uuden henkilön vastaanottamisella ja aloituskeskustelulla, jossa pyritään tutustumaan molemmin puolin ja esittelemään perehdyttämisohjelman sisältö. Keskustelussa on hyvä tuoda esille perehdyttämisen aikataulu ja se ajankohta, jolloin tulokkaalta odotetaan jo itsenäisiä tuloksia. Tulokkaalle esitellään hänen toimenkuvansa ja kerrotaan, mikä on hänen osansa yrityksen päämäärien ja strategian toteuttamisessa. (Österberg 2005, 91.) Työsuhteen alussa uusi työntekijä joutuu vastaanottamaan ja sisäistämään paljon uutta tietoa: uusia kasvoja, uusia nimiä, käsitteitä, tekniikoita, sovelluksia ja tapoja. Vähitellen niistä kuitenkin muodostuu kokonaiskuva. Hyvän perehdytyksen tarkoituksena on auttaa selviämään tästä tietotulvasta sekä löytämään kaikista oleellisimmat asiat ja kulloinkin tarvittavat tiedot nopeasti. Perehdytys jää puolitiehen, jos sen yhteydessä ei kerrota yrityksen arvoista ja talon tavasta toimia. Perehdytys voi jäädä vaillinaiseksi myös silloin, jos tulokkaal-

le ei anneta mahdollisuutta kyseenalaistaa totuttuja tapoja ja tuoda tietoon omia näkemyksiään. (Valvisto 2005, 49.)

Monesti perehdyttämiseen kuuluu luentoja, keskusteluja ja yleistä tutustumista organisaatioon. Eräs tapa tutustuttaa uusi työntekijä koko organisaatioon ja sen toimintaan on järjestää muutaman päivän tutustumisjaksoja eri osastoilla. (Juholin 1999, 144.) Useasti perehdyttäminen hoidetaan suunnitelmallisesti ja perehdyttäjiä käyttäen. Isoissa yrityksissä voidaan järjestää perehdytysjaksoja, joissa on mukana useampiakin uusia tulokkaita samanaikaisesti. Pienemmissä yrityksissä voi nousta ongelmaksi se, ettei kenelläkään ole aikaa perehdyttää työntekijää muuhun kuin työtehtäviin. Tällaisessa tapauksessa kuluu paljon aikaa, ennen kuin tulokas kokee kuuluvansa joukkoon. (Viitala 2004, 259.) Perehdyttäminen muodostaa tulokaselle sillan rekrytoinnista työn aloittamiseen. Jotta työura lähtisi kunnolla käyntiin ja johtaisi molemminpuolisiin hyviin tuloksiin, on jo rekrytointivaiheessa alkanut perehdytystyö huomionarvoista. On sekä voimavarojen että mahdollisuuksien haaskaamista, jos perehdyttäminen kuitataan vain muutamalla asiaperillä ja pysyväisohjeella. (Valvisto 2005, 47.) Monissa yrityksissä käydään perehdyttämisjakson jälkeen muistilistan avulla läpi, käsiteltiinkö varmasti kaikki työn kannalta keskeiset asiat (Kauhanen 2006, 88).



Kuva 2: Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Lepistö 1998 Kauhasen 2006, 146 mukaan)

3.6.3 Perehdyttämisen seuranta

Kun henkilövalinta on tehty ja uusi työntekijä on aloittanut työskentelyn tehtävissään, esimiehen on syytä tehdä aktiivista työmenestyksen seuranta. Tällä tavoin saadaan mahdollisimman hyvä alku uudelle työsuhteelle ja organisaatio saa arvokasta tietoa, jota voi hyödyntää seuraavissa rekrytoinneissa. Uusi työntekijä on monesti innokas ja haluaa panostaa työhönsä. Toisaalta ensimmäiset kuukaudet ovat kriittisiä myös sitoutumisen näkökulmasta etenkin, jos tulokas on tehnyt valinnan useamman vaihtoehdon välillä, sillä tuolloin hän voi aluksi punnita päätöksensä osuvuutta. Juuri siksi onkin tärkeää, että kaikki ne lupaukset, joita hen-

kilölle on valintaprosessin aikana tehty myös täyttyvät ja mielellään odotukset jopa ylittyivät. (Honkaniemi ym. 2007, 162.) Perehdyttämisaikana myös työntekijän käsitys uudesta työpaikasta varmentuu joko positiivisesti tai negatiivisesti. Sekä työnantajan että työntekijän on koeaikana varmistuttava siitä, että tehty valinta on ollut oikea. Epäonnistuneen perehdyttämisen seurauksena saattaa olla irtisanoutuminen koeajalla. (Hyppänen 2007, 199.)

Esimiehen olisi viisasta sopia työntekijän kanssa molemmille sopiva aika kahdenkeskiselle keskustelulle vaikka muutaman kuukauden kuluttua taloon tulemisesta. Silloin käytäisiin läpi, miten tulokkaan odotukset ja tavoitteet suhteutuvat todellisuuteen. Esimiehen kannattaa kuunnella tarkasti, mikäli onkin joitakin asioita, joihin tulokas ei ole täysin tyytyväinen, jotta niihin voidaan vaikuttaa ajoissa. Ongelmien ratkaiseminen mahdollisimman nopeasti tukee tulokkaan motivaatiota ja sitoutumista sekä saa hänet tuntemaan itsensä tärkeäksi. Esimiehen on hyvä tuoda esille myös omat odotuksensa siitä, millaista tiedonkulkua hän tulokkaalta odottaa. Esimiehen olisi myös syytä antaa avointa ja rehellistä palautetta, niin tyytyväistä kuin korjaavaakin. (Honkaniemi ym. 2007, 162.) Omat toiveet ja henkilön yksilöllisyys tulevat parhaiten esille, kun tulokkaalle annetaan mahdollisuus esittää, minkä tietojen ja taitojen kehittämisestä hän on kiinnostunut. Keskustelussa voi tulla ilmi muitakin kuin nykyiseen työhön liittyviä kehittämisalueita, jotka kiinnostavat työntekijää. (Ranki 1999, 35.) Koeajan loppuminen on perehdytyksen arvioinnin kannalta tärkeää aikaa: hyvään perehdyttämiseen kuuluu myös Valviston (2005) mukaan loppukeskustelu perehdytettävän kanssa. Loppukeskustelu antaa esimiehelle arvokasta tietoa siitä, miten työntekijä on perehdytyksen kokenut. Tämä auttaa kehittämään ja parantamaan perehdytysprosessia. Uusi työntekijä puolestaan tuntee itsensä arvostetuksi, kun häntä kuullaan vielä tässäkin tilanteessa, ”vanhana” työntekijänä. Loppukeskustelussa myös selviää, miten uusi henkilö on päässyt työssään alkuun. (Valvisto 2005, 50-51.)

Eräs seurantavaihtoehto on henkilöstöyksikön suorittama seurantakysely uusille työntekijöille ja näiden esimiehille, jossa tiedustellaan kummankin tyytyväisyyttä. Tällä tavoin voidaan seurata valintojen ja perehdyttämisen onnistuneisuutta sekä saada palautetta ja kehittämissuhteita. Jos vastauksissa ilmenee tyytymättömyyttä, asiaan voidaan puuttua varhaisessa vaiheessa sekä selvittää vastaajan kanssa syitä ja ratkaisuja tyytymättömyydelle. Esimerkiksi tulokas voi kokea, ettei tehtävä olekaan niin haastava kuin haun aikana annettiin olettaa. Silloin on syytä keskustella siitä, voisiko tehtävänkuvaa muokata tai voisiko tulokas siirtyä talon sisällä toisiin tehtäviin. (Honkaniemi ym. 2007, 163.) Esimies voi halutessaan myös kysellä perehdytykseen osallistuneiden henkilöiden vaikutelmia uudesta työntekijästä. Tällainen menettely vaatii jonkin verran aikaa ja vaivaa, mutta maksaa itsensä takaisin jopa moninkertaisesti, mikäli käy ilmi, ettei henkilövalinta ollutkaan oikea. (Hyppänen 2007, 199.)

Silloin tällöin henkilövalinnan voi seurannan aikana huomata epäonnistuneen kaikesta huolimatta. Syyt tälle voivat olla erilaisia, eikä niitä voida aina välttää huolellisellakaan valintaprosessilla. Tällaisessakin tapauksessa on hyvä tarkastella, mikä meni pieleen, jotta tulevaisuudessa näitä karikoita osataan varoa paremmin. Usein työsuhteen koeaika on neljä kuukautta ja mikäli tänä aikana käy selvästi ilmi, ettei henkilö täytä organisaation keskeisiä vaatimuksia, on kaikkien edun mukaista purkaa työsuhde. Vaikka asia tuntuu kurjalta, on työsuhteen päättäminen helpompaa koeajan puitteissa kuin myöhemmin. (Honkaniemi ym. 2007, 163.) Ilman perusteellista perehdytyksen loppukeskustelua irtisanomiseen johtaneet tilanteet voivat jäädä piiloon ja tulla yllättäen pintaan vasta paljon myöhemmin (Valvisto 2005, 51). Esimiehen oman kehittymisen kannalta on oleellista arvioida myös omaa toimintaa perehdyttämisessä. On syytä selvittää, mikä onnistui hyvin ja miksi sekä missä olisi pitänyt toimia eri tavalla. (Hyppänen 2007, 199.)

3.7 Perehdyttämisen kesto

Perehdyttäminen alkaa heti ensimmäisistä kontakteista työnhakijan ja organisaation välillä. Vaikeampaa on konkreettisesti määritellä, milloin perehdyttäminen loppuu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13-16.) Kauhasen (2006) mukaan työnopastus voi työtehtävistä ja yrityksen koosta riippuen kestää joko muutaman päivän tai muutaman kuukauden. Kesto riippuu tietysti työtehtävän luonteesta, työntekijän koulutuksesta sekä aiemmasta kokemuksesta. Tavallisesti kuitenkin noin vuoden kuluttua siitä, kun tulokas on tullut taloon, voidaan sanoa, että hän kykenee antamaan täyden työpanoksen omissa tehtävissään. (Kauhanen 2006, 88, 146.)

Perehdytyksen ajaksi voidaan tulkita esimerkiksi normaali työsuhteen alun koeaika, joka on työsuhteen kestosta riippuen noin nelisen kuukautta. Useimmiten uusi työntekijä on jo siinä vaiheessa päässyt käytännön töihin ja voinut syventää perehdytyksessä saamaansa tietoa. (Valvisto 2005, 50.) Perehdytysvaiheen kesto on poikkeuksetta yksilöllistä ja riippuu ennen kaikkea työtehtävistä. Kuitenkin mitä laajemmasta ja vaativammasta työnkuvasta on kysymys, sitä pidempi aika tarvitaan. (Hyppänen 2007, 197-198.) Avarammin ajateltuna voidaan todeta, että perehdyttämistä jatkuu niin kauan, kun uusi työntekijä saa kysymyksiinsä selkeitä vastauksia. Perehdytys on loppusuoralla siinä vaiheessa, kun tulokas esittää enenevässä määrin sellaisia kysymyksiä, joihin ei organisaatiossa osatakaan enää vastata. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Myös perehdyttämisen laajuus riippuu uuden työntekijän työnkuvasta sekä työsuhteen kestosta. Lyhytkestoisiin sijaisuuksiin tai vaikkapa harjoittelijaksi tai kesäapulaiseksi tulevien perehdyttämiseen on usein mahdollista käyttää vain vähän aikaa, joten siihen on sisällytettävä työn kannalta kaikkein keskeisin tietämys. Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat tulokkaan tulevan roolin lisäksi tulokkaan ikä, työkokemus ja aiempi ammatillinen osaaminen. Kokenut työntekijä on sopeutunut työskentelemään monissa eri työtehtävissä ja työ-

yhteisöissä. Hän onkin usein oma-aloitteisempi kuin nuori työntekijä, jolla on vähän ammattitaitoa ja työkokemusta. Nuori uusi työntekijä tarvitsee vanhempaa kollegaansa enemmän tietoa jo työsuhteen perusasioista lähtien ja siksi perehdyttämisyksikönsä kestää hänellä kauemmin kuin kokeneemmalla tulokkaalla. Myös perehdyttävän ammattitausta saattaa vaikuttaa perehdyttämiseen. Jos uusi työntekijä siirtyy samansisältöisistä tehtävistä tai samalta alalta, hänellä on johdonmukaisempi kokonaiskuva tulevista työtehtävistä, kuin jos hän tulee täysin eri toimialalta. Uusi organisaatio on kuitenkin kaikille aina uusi omine tavoitteineen, työskentelytapoineen ja ihmisineen. (Österberg 2005, 91-92.)

3.8 Perehdyttämishjelman laadinta

Perehdyttämishjelma kannattaa laittaa paperille. Siinä sovitaan tulokkaan tausta huomioon ottaen aikataulu niille asioille, joihin hän perehtyy sekä henkilöt, joiden kanssa hän keskustelee asioista. Eräs mahdollisuus tämän toteuttamiselle on suunnitella kartta tai perehdyttämiskortti, jonka kanssa tulokas suunnistaa suhteellisen itsenäisesti ensimmäisten työviikkojen ajan eri henkilöiden luona tutustumassa talon asioihin ja eri toimenkuviin. Tällainen toimintatapa vaatii integrointia sekä tiedonkulkua, jotta kaikki voivat valmistautua omiin tapaamisiinsa uuden työntekijän kanssa. Tämyntyyppinen perehdyttäminen vahvistaa uuden työntekijän itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta heti alkumetreillä. On kuitenkin olennaista, että esimies on aina tavoitettavissa ja osoittaa tällä tavoin kiinnostuksensa. (Viitala 2004, 261.) Perehdyttämisyksikönsä voi olla myös hyödyllistä asettaa tavoitteita tai ainakin jokin minimitaso, joka tulokkaan on hallittava jakson jälkeen, jotta hän voi sujuvasti toimia omissa tehtävissään (Juholin 1999, 144).

Monissa organisaatioissa on valmiina yleisesti käytettävä perehdyttämishjelma, joka on samanlainen kaikille uusille taloon tulijoille. Perehdytys on kuitenkin suunnitelmallinen prosessi, joilla on selkeät tavoitteet, joita perehdytyksen aikana tulisi seurata. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun otetaan huomioon myös tulokkaan yksilölliset tarpeet ja toiveet. Perehdytyksen suunnittelun kannalta on ensisijaista käydä uuden työntekijän kanssa keskustelua. (Honkaniemi ym. 2007, 156.) Yrityksen perehdytysprosessin suunnittelu jo ennalta takaa sen, että kaikki uudet työntekijät saavat yhdenmukaisen alun työuralleen. Uuden työntekijän oma lähin esimies on paras muokkaamaan ohjelman yksilöllisen osuuden. (Valvisto 2005, 50.) Kun perehdyttämishjelma on kertaalleen valmiiksi mietitty, on sen käyttöön ottaminen vaivattomampaa ja aikanaan siitä tulee yritykselle valtitseva toimintamalli. Henkilöstöasiantuntijan tehtävänä on laatia yritykseen perehdyttämishjelma, joka toimii työkaluna kaikille uusille työntekijöille. Perehdyttämishjelmassa ei voida silti tyytyä siihen, että kerran laadittuna se olisi aina vastaavanlaisena käyttövalmis. Hyvin suunniteltua ja käytössä olevaa perehdyttämishjelmaa on joka tapauksessa nopea päivittää ja ajantasaistaa aina tarvittaessa. (Österberg 2005, 93.)

Vastuu perehdyttämisestä on lähimmällä esimiehellä, mutta varsinaiseen perehdyttämiseen osallistuu kuitenkin yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa tulokas tulee työssään olemaan tekemisissä. Usein esimies delegoi tämän tehtävän esimerkiksi sellaiselle tiimille, johon tulokas myöhemmin sijoitetaan. (Kauhanen 2006, 145-146.) Työtovereiden ja muun henkilöstön on valmistauduttava perehdyttämiseen, sillä uuden tulokkaan on tärkeää tutustua eri töiden osaajiin alusta alkaen. Varsinaiset perehdyttäjät on valittava huolella, sillä heillä on suuri vastuu ensivaikutelman luojina. Heillä on merkittävä vaikutus sille, miten tulokas kokee uuden työpaikkansa ja oman tarkoituksensa uudessa työyhteisössä. (Viitala 2004, 259-260.) Yllättävien tilanteiden varalle tulee olla myös varasuunnitelma: jos esimerkiksi perehdyttäjä sairastuu, on tarpeen miettiä etukäteen, kuka silloin hoitaa minkäkin perehdytyksen osa-alueen ja miten tämä yllättävä tapahtuma vaikuttaa perehdyttämisohjelman eteenpäin viemiseen jatkossa. (Österberg 2005, 93-94.)

Perehdytyksen suunnittelussa on syytä miettiä myös sitä, olisiko työnkuvaa mahdollista muokata henkilön yksilöllisiä valmiuksia ja odotuksia paremmin vastaavaksi. Voi olla, että yritys on automaattisesti ajatellut pitäytyä vanhassa, tehtävästä lähteneen työntekijän työnkuvassa, mutta uudella tulokkaalla saattaa kuitenkin olla organisaatiolle jotain sellaista arvokasta annettavaa, mitä ei ensisijaisesti haettu. Tällaiset osaamiset ja kyvyt on hyvä nostaa puheenaikheeksi. (Honkaniemi ym. 2007, 158.)

3.9 Perehdyttämisen tukimateriaali

Varsinaisen perehdyttämisen ohella saattaa olla tarpeen koota perehdytettävälle tietopaketti yrityksestä, josta löytyy monenlaisia yritystä koskevia esitteitä. Tällaisia oppaita voivat olla esimerkiksi yrityksen toiminta- tai vuosikertomus, henkilöstö- ja asiakaslehdet, työturvallisuusohjeet, henkilöstön toimenkuvat sekä yhteystiedot. Myös perehdyttämisohjelma tulisi antaa tulokkaalle heti työsuhteen alussa. (Österberg 2005, 97.) Koska perehdytettäviä asioita on rutkasti, kannattaa ne kirjata ylös. Tätä varten on olemassa muistilistoja, jotka ovat malleja, joita voi muokata ja täydentää vastaamaan paremmin kulloisenkin tehtävän vaatimuksia. (Honkaniemi ym. 2007, 159.) Perehdyttäjän käsikirja on oivallinen apuväline, sillä siihen organisaatio voi listata niitä asioita, jotka tulokkaan kanssa käydään läpi heti alussa (Viitala 2004, 262).

Yritystä koskevaa tietoa löytyy usein esimerkiksi yrityksen omilta www-sivuilta, tietojärjestelmistä ja intranetistä. Tulokkaalle tulee taata heti alkuvaiheessa pääsy kaikkiin niihin sähköisiin aineistoihin, joita hän perehdytyksessään ja työssään tarvitsee. Uutta työntekijää on myös opastettava, mistä tietoa löytyy ja annettava riittävästi aikaa tietojen etsimiseen ja siihen tutustumiseen. (Österberg 2005, 97.) On myös mahdollista antaa tulokkaalle kirjallinen

yrittäjäesite, jossa tulee ilmi myös organisaation toiminta-ajatus ja liikeidea. Henkilöstön kehittämis- ja tiedotuspolitiikka saattaa olla mieluinen lisä perehdytyspakettiin. Työterveyspalvelut, poissaoloilmoituskäytännöt ja henkilökuntaedut on syytä saada kirjallisena, vaikka ne löytyisivätkin esimerkiksi intranetistä. (Hyppänen 2007, 195-196.)

Feuerin (2002) mukaan tulokkaan olisi hyvä saada yllämainittujen materiaalien lisäksi myös kirjallinen selvitys toimenkuvasta sekä lista aiheista, joita yrityksestä voi sanoa ulkopuolisille ja mitä ei. Mikäli työhön liittyy salassapitovelvollisuus, on kaikki sen piiriin kuuluva luonnollisesti pidettävä omana tietonaan, mutta esimerkiksi lausahdus ”auttaisit Teitä mielelläni, mutta olen uusi täällä” ei kuulosta hyvältä oli toimiala mikä hyvänsä. Työntekijän on myös tiedettävä, mitä vastata asiakkaan valitukseen. Voihan olla, että yrityksessä on nimetty henkilö, jonka toimenkuvaan kuuluu reklamaatioihin vastaaminen, jolloin muiden tehtäväksi jää viedä tieto valituksesta eteenpäin tälle henkilölle, eikä vastata siihen itse. (Feuer 2002, 25.)

3.10 Työssäoppiminen osana perehdyttämistä

Lepistö (1998) toteaa työhön perehdyttämisen yhtenä tavoitteena olevan sekä taitava työntekijä että laadukas tuote tai palvelu. Tavoite saavutetaan parhaiten, kun perehdyttämistä ajatellaan monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, joka ei rajoitu ainoastaan työtehtävien opettamiseen, vaan jossa otetaan huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. (Kauhanen 2006, 146.)

Työhön perehtyminen käy eri ihmisiltä eri tavoin, sillä oppimisen ja tiedon sisäistämisen tapoja on olemassa useita. Jos henkilö viihtyy enimmäkseen itsekseen, arastelee uusia tilanteita ja tutkailee asioita mielellään omissa rauhassa, on hänelle hyvä antaa aikaa perehdytysmateriaaliin ja uuteen työyhteisöön tutustumiseen. Jos taas henkilö onkin sosiaalinen ja viihtyy toisten seurassa, voi hänelle olla luontevampaa sisäistää uusia toimintatapoja keskustelemalla työtovereiden kanssa. Ihmisillä on monesti yksilöllisiä toivomuksia myös sen suhteen, kuinka nopeasti he haluavat tarttua itse toimeen. Jotkut tahtovat tutustua hyvinkin huolellisesti ennalta työskentelyperiaatteisiin ja toimintatapoihin, kun taas toiset voivat turhautua, jos eivät pääse pikaisesti kokeilemaan asioita itse. (Honkaniemi ym. 2007, 156-157.)

Henkilöllä, joka ei ole oikeastaan perehtynyt ihmisen oppimiseen, käsittää oppimisen helposti omien kokemusten perusteella samanlaisiksi kuin koulussa. Ei ole laisinkaan tavatonta, että yrityselämässä aikuisia koulutetaan samankaltaisin menetelmin kuin aiemmin opetettiin lapsia koulussa. Tilanne tuntuu vieläpä melko luontevalta, sillä se pohjautuu jokaisen kokemustaan. Usein perehdyttäminenkin kulkee samaa rataa vanhojen ajattelumallien kanssa huolimatta siitä, että niiden toimimattomuus on jo lähestulkoon yleisesti hyväksyttyä. Yritys saattaa esimerkiksi korostaa arvostavansa oma-aloitteisuutta ja luovuutta, mutta perehdytystilan-

teessa kuitenkin painotetaan, kuinka tärkeää on hoitaa asiat tietyllä tavalla. Ihmiset toimivat pitkälti totuttujen mallien mukaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38-45.) Uuden oppimisessa ja kehittämisessä on kyse muustakin kuin tiedoista, taidoista, muistista tai vuorovaikutuskyvyistä. Tulokkaan on opittava irti vanhoista tottumuksista ja sen tilalle on opittava uutta, eli uusia tehtäviä, uutta vuorovaikutusta sekä uusia arvoja ja asenteita. (Perkka-Jortikka 2002, 81.)

3.11 Motivaation ja sitoutumisen merkitys työssä

Tänä päivänä on tärkeää ”saada ihmiset mukaan” ja tämän ajatuksen ytimenä on motivoida työntekijöitä tukemaan yrityksen tarvitsemia muutoksia. Tällöin yritys kykenee pysymään kilpailukykyisenä nykypäivän alati muuttuvassa yritysmaailmassa sekä ratkaisemaan yrityksen kohtaamia ongelmia. (Peltola 2005, 1.) Motivoiva ympäristö on myös iso osa työntekijän sitoutumista työhönsä ja työpaikkaansa. Ympäristö, joka vähentää motivaatiota saattaa olla syynä siihen, miksi työntekijät jättävät yrityksen nopeasti. Henkilöstön vaihtuvuutta voidaan pitää selvittämättömien motivaatio-ongelmien syynä, sillä raha ei yleensä ole ainoana syynä työntekijän päätökselle siirtyä toiseen työpaikkaan. Työntekijöiden motivointi on tehokas väline henkilöstön vaihtuvuuden lisäksi myös poissaolojen vähentämiseksi. Yrityksestä lähteminen on työntekijälle monesti vaikeampaa kuin luullaan, joten syy päätökselle ei varmastikaan ole vähäpätöinen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 110-111.)

Niihin tekijöihin, jotka sitovat työntekijää yritykseen ja tekevät mahdolliseksi tietoisien päätöksen tiettyyn yritykseen jäämisestä kuuluu muun muassa: mielekkyys, ilmapiiri, uramahdollisuudet, rahalliset korvaukset ja emotionaaliset siteet. Nämä ovat samalla niitä tekijöitä, jotka pitävät yllä motivaatiota. Eli ilman näitä tekijöitä saattaa motivaatio hiipua ja työntekijä siirtyy toiseen yritykseen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 114.) Kun motivaatio on korkealla, on työntekijällä intoa työn tekemiseen ja motivaatio toimii käyttövoimana. Korkea motivaatio näkyy parhaiten haluna saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. (Aarnikoivu 2008, 154.) On olemassa myös tiettyjä merkkejä havaita, onko henkilöstö motivoitunutta. Motivoituneet ihmiset tuntevat olonsa energisiksi, heillä on tarkoituksen tunne ja he tietävät minne ovat menossa ja miksi on tärkeää saavuttaa tietyt tavoitteet. (Peltola 2005, 1.)

Kuten Valtanen ym. kirjassaan toteavat, eri ihmiset motivoituvat eri asioista. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että ulkoiset motivaatiotekijät, kuten esimerkiksi palkankorotus, poistavat työntekijöiden tyytymättömyyttä vain lyhytaikaisesti. Ulkoisia tekijöitä enemmän työhyvinvointiin vaikuttavat sisäiset motivaatiotekijät. Ilman niitä työntekijä ei motivoitu kehittämään työtään. Pohjimmiltaan työnteon tarkoituksena on tuottaa tekijällensä hyvinvointia. (Valtanen ym. 2006, 120-121.) Ei ole edes olemassa yhtä ainoaa keinoa motivoida, mikä olisi aina tehokas. Eri vaikuttimet toimivat eri ihmisiin eri tavoin, joskus niiden vaikutus vaihtelee myös saman yksilön kohdalla eri aikoina. (Åberg 2002a, 47.) Työntekijä on kuitenkin itse tär-

keimmässä asemassa motivaation syntymisessä. Motivaatio voi rakentua kestävästi ainoastaan omasta itsestään käsin. Jokaisella henkilöllä on ratkaisun avaimet motivoitumiseen ja samalla jokainen on itse vastuussa omasta motivaatiostaan ja motivoitumisestaan. (Aarnikoivu 2008, 153-154.) Lopullisen päätöksen sekä motivoitumisesta että sitoutumisesta tekee kukin työntekijä itse (Hyppänen 2007, 145).

On tärkeää luoda pohja sitoutumiselle jo työsuhteen alkuvaiheessa, sillä yritykseen, tiimiin ja tehtävään sitoutunut työntekijä hyväksyy tavoitteet ja tekee töitä niiden saavuttamiseksi (Hyppänen 2007, 142). Sitoutunut henkilö myös työskentelee itsenäisesti, eikä häntä tarvitse jatkuvasti kannustaa eteenpäin. Parhaiten sitoutuminen syntyy silloin, kun henkilö saa itse vaikuttaa omaa työtään koskevaan suunnitteluun ja toisaalta sitoutuminen on vähäisempää, mikäli työntekijälle yksinkertaisesti määrätään töitä häntä kuuntelematta. (Åberg 2002a, 47-48.) Voimakkain sitoutuminen syntyy, kun työntekijä kokee organisaation arvot ja tavoitteet läheisiksi itselleen ja toisaalta, että ne heijastuvat myös yrityksen käytännön toiminnassa. Silloin työntekijä on sitoutunut yritykseen tunteillaan ja hän haluaa olla mukana toteuttamassa sen tulevaisuutta. Tämän kaltaiseen sitoutumiseen liittyy monesti yrityksen johtoa tai omaa esimiestä kohtaan koettu arvostus. Tunteillaan sitoutunut työntekijä haluaa panostaa omaan osaamisensa ja on lisäksi motivoitunut suorituksiinsa. Sitoutunut työntekijä myös kantaa henkilökohtaista vastuuta omasta työstään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27.)

3.12 Sisäinen viestintä

Österberg (2005) määrittelee sisäisen viestinnän tarkoittavan organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä on tiedon jakamista: sen avulla tiedotetaan henkilöstölle erilaisten toimenpiteiden syistä ja seurauksista. Se auttaa rakentamaan oikeaa ja selkeää yrityskuvaa sekä sitouttamaan henkilöstöä. Sisäisen viestinnän avulla hoidetaan myös sisäistä markkinointia, sillä tiedottamalla yritys, sen tuotteet ja palvelut tulevat tutuksi henkilöstölle. (Österberg 2005, 162.) Henkilöstö on jokaisen organisaation tiedottamisessa olennainen sidosryhmä: sen tulee tietää, mitkä ovat niin yrityksen kuin oman yksikön tavoitteet ja mikä on jokaisen osuus kokonaisuudessa. Vastaavasti tärkeää on kertoa myös siitä, miten päämäärät ja tavoitteet on onnistuttu saavuttamaan. Nykyisin henkilöstö on kiinnostunut myös taloudellisesta tuloksesta ja tulevaisuudennäkymistä, sillä oman työpaikan pysyvyys riippuu näistä tekijöistä. Toisaalta työntekijöitä kiinnostaa myös yrityksen imago, sillä ihmiset ovat mielellään töissä sellaisessa yrityksessä, jolla on hyvä yrityskuva. Tunnetun ja arvostetun yrityksen palveluksessa olemisen koetaan monesti nostavan myös työntekijän asemaa niin rekrytointimarkkinoilla kuin kollegoiden, sukulaisten ja ystävien silmissä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105.) Yrityksen jokaisen työntekijän tulee tietää ja tuntea oman työnantajansa ydinosoamisalue ja tarpeen vaatiessa osattava esittää se omille sidosryhmilleen (Österberg 2005, 162). Työyhteisön sisäinen viestintä on suurelta osin henkilöstöviestintää,

mutta merkittäväksi sisäisen viestinnän tehtäväksi on koettu myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen (Siukosaari 2002, 65).

Toimiva tiedonkulku on eräs hyvän työyhteisön peruselementeistä. Esimiehet saavat työnsä puolesta paljon tietoa, mutta heidän tulisi jakaa tästä vain töiden kannalta oleellinen sisältö eteenpäin työntekijöille. Työntekijöiden puolestaan on voitava luottaa siihen, että he saavat kaiken sen tiedon, jolla on merkitystä heidän työlleen. (Österberg 2005, 163.) Hyvin hoidettu viestintä tarkoittaa käytännössä sitä, että omalle henkilöstölle kerrotaan yrityksen keskeisistä asioista ensin tai vähintäänkin samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. Henkilöstölle huonoin mahdollinen vaihtoehto on kuulla omaa työyhteisöä koskeva uutinen esimerkiksi televisiosta. (Kauhanen 2006, 168.) Kortetjärvi-Nurmen ym. mukaan lukuisat tutkimukset niin Suomessa kuin ulkomailla ovat osoittaneet, että tyytyväisyys omaan työhön ja tyytyväisyys työyhteisön viestintään ovat toisiinsa sidoksissa. Kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä ja työyhteisöönsä, on hän tyytyväinen myös viestintään. Toisaalta tyytyväisyys viestintään ennustaa tyytyväisyyttä ja sen myötä sitoutumista työyhteisöön. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

Aiemmin sisäistä tiedottamista pidettiin henkilöstöhallintoon kuuluvana toimintona, mutta nykyään sen roolin katsotaan olevan laajempi: sisäinen viestintä on tärkeä johtamisen ja esimiestyön osa, ja se vaikuttaa merkittävästi myös yrityskuvaan (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106). Varsinkin palveluyrityksissä hyvin hoidettu sisäinen viestintä on jopa menestyksekkään liiketoiminnan elinehto (Kauhanen 2006, 168). Viestintäteknologian kehitys on muuttanut käsitystä perinteisestä tiedottamisen käsitteestä, eli informaation siirtämisestä paikasta toiseen, uudenlaiseen keskustelukulttuuriin. Informaatio ja viestintä eivät enää ole samalla tavoin organisaatioiden kontrolloitavissa kuin aiemmin. Mikäli organisaatio ei ole halukas kommunikoimaan, on tietoa yleensä saatavilla muualta. Sisäisestä viestinnästä onkin tullut monesti kilpajuoksu siitä, että yritys ehtii itse kertomaan uutiset omalle henkilöstölle ennen laajempaa julkistamista. Keskeiseksi on noussut se, mistä ja kuinka nopeasti ajantasainen tieto on saatavissa silloin, kun sitä tarvitaan. Lisäksi vapaamuotoisen viestinnän merkitys on noussut uuteen arvostukseen, sillä monimutkaiset asiat tarvitsevat epävirallista viestintää muun muassa pohdinnan ja keskustelujen muodossa. Rationaaliseen ajatteluun perustuva tiedottaminen ei enää läheskään joka tapauksessa riitä asioiden ymmärtämiseen. Viimein on hyväksytty se fakta, että ihmisillä on tunteet. Tämän tunnustaminen muuttaa viestintää inhimillisempään suuntaan. (Juholin 2006, 140.)

Siukosaaren (2002) mukaan organisaation sisäiseen viestintään voidaan lukea kuuluvaksi sisäinen yhteystoiminta ja sisäinen tiedotus sekä sisäinen markkinointi (Siukosaari 2002, 65). Sisäinen yhteystoiminta tarkoittaa johdon yhteydenpitoa henkilöstöön. Yhteydenpidoksi voidaan lukea kaikki sellainen viestinnäksi tulkittava toiminta, jonka avulla ei kuitenkaan välitetä varsinaisesti informaatiota. Yhteystoiminnan tavoitteena on vuorovaikutus työyhteisön johdon

ja henkilökunnan välillä ja keskuudessa, jotta kaikki talon työntekijät olisivat tuttuja toisilleen ja työtehtävät olisivat muiden tiedossa. Sisäisellä yhteydenpidolla tavoitellaan myös yhteenkuuluvuuden tunnetta, me-henkeä ja henkilöstön viihtyvyyttä. Sisäiseen yhteystoimintaan voidaan lukea kuuluviksi muun muassa henkilöstötilaisuudet, kuten pikkujoulut tai muut illanviettotapahtumat, huomionosoitukset esimerkiksi syntymäpäivän tai jonkin erityisen saavutuksen, kuten tutkinnon, johdosta tai vaikka perhepäivä, jolloin työpaikalla on avoimet ovet työntekijöiden puolisoille, lapsille ja muille läheisille. Sisäisen tiedotuksen tarkoituksena puolestaan on pitää henkilöstö tietoisena yrityksen tapahtumista: se sisältää uutisia työyhteisön ajankohtaisista asioista, kehityksestä, toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista, keinoista, joilla tavoitteisiin pyritään sekä tuloksista. Henkilökunnalle on myös ilmoitettava muutoksista ja ongelmista sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Sisäinen tiedotus keskittyy viestimään henkilöstölle läheisistä asioista liittyen työyhteisön nykyhetkeen, muutoksiin ja lähitulevaisuuteen, kun taas sisäinen markkinointi tarkoittaa organisaation toiminta-ajatuksen ja liikeidean tunnetuksi tekemistä ja myymistä henkilöstölle. Henkilö, joka on tiedostanut ja hyväksynyt työyhteisönsä toiminta-ajatuksen, on innostunut työstään ja sitoutunut siihen sekä valmis työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Siukosaari 2002, 67, 70-74, 79, 122.)

Viestintää tarvitaan myös organisaation palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä. On kaikkien edun mukaista, että tulokas oppii työyhteisön pelisäännöt nopeasti ja osaa toimia niiden mukaisesti. (Åberg 2002b, 203.) On myös pidettävä mielessä, että jokaisessa yrityksessä ja työyhteisössä on laajalti hiljaista tietoa, jota ei ole edes mahdollista dokumentoida. Tällainen tieto välittyy ainoastaan työtovereiden kautta ja tulokas voi oppia näitä vain työskentelemällä talossa pitkään olleiden kanssa. (Hyppänen 2007, 197-198.)

3.12.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet

Kauhasen (2006) mukaan sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena muun muassa visiosta, arvoista, strategiasta, tuotteista ja palveluista, markkinoinnista, talouden tilasta, yhteistyökumppaneista sekä toiminnan muutoksista. Lisäksi se tähtää edistämään yhteistoimintaa ja parantamaan toiminnan tehokkuutta, sujuvuutta ja tuottavuutta. (Kauhanen 2006, 170.) Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008) esittää sisäisen viestinnän tavoitteiden jakamista kolmeen osaan: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että jokainen saa tehtäviensä suorittamisessa tarvitsemansa tiedot. Sen päämääränä on myös vaikuttaa siihen, että yksilö mieltää itsensä ja oman työnsä merkityksen osana oman yksikkönsä ja koko organisaation kokonaisuutta. Tämä tehtävä korostuu erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Viestinnän keinoin on jatkuvasti pyrittävä vaikuttamaan siihen, että jokainen henkilöstön jäsen näkee oman työnsä suhteessa kokonaisuuteen eli organisaation tehtäviin ja tavoitteisiin. Toinen tavoite on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta organisaatiossa ja tällä tavoin edistää yhteishenkeä sekä kannustaa ihmisiä oman

työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Avoimuuteen lukeutuu se, että viestit pääsevät esteettömästi kulkemaan paitsi johdolta alaisille, myös alaisilta johdolle sekä vaakatasossa eri toimipisteiden yksiköiden, työryhmien ja henkilöiden kesken. Yksi avoimuuden tärkeistä piirteistä on se, että asiat, syyt ja seuraukset kerrotaan rehellisesti ja kaunistelematta. Kolmas tavoite on tukea organisaation visiota, strategiaa ja arvoja. Tällaisessa viestinnässä on tarkoitus havainnollistaa, mitä valittu visio ja strategia sekä yrityksen arvot tarkoittavat jokapäiväisessä käytännön toiminnassa. Asioita on tärkeä käsitellä henkilöstön kanssa yhdessä, sillä ylhäältä käsin annetut arvot eivät muuta asenteita tai käytännön toimintaa. Ihmisillä on oltava mahdollisuus sisäistää arvot ja toiminnan tavoitteet perusteellisen pohdinnan ja keskustelun tuloksena. Sitoutumiseen ei riitä, että tieto annetaan eteenpäin, vaan sen pitää myös tulla ymmärretyksi ja hyväksytyksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106-107.)

Sisäisen viestinnän tavoitteiksi määritellään monessa tapauksessa tehokas sisäinen tiedonkulku ja olennaisen informaation saatavuus, strateginen tietämys ja ymmärrys, kannustava työilmapiiri ja hyvin toimivat vuorovaikutussuhteet, toimiva esimiesviestintä, henkilöstön sitoutuneisuus, jatkuvan muutoksen hyväksyminen sekä siihen kannustaminen. Tavoitteet saattavat olla pitkän aikaa samoja, mutta toisinaan tilanne vaatii tavoitteiden muokkauksen tai kokonaisvaltaisen muuttamisen. On myös mahdollista asettaa sisäiselle viestinnälle vain yksi tavoite, esimerkiksi tulossa olevan muutoksen läpikäyminen yrityksen sisällä. (Juholin 2006, 153.) Toimiva tiedonkulku on perusedellytys organisaation menestykselle toiminnalle. Monissa työyhteisöissä kuitenkin ollaan sitä mieltä, että nykyisessä tiedonkulussa olisi jotakin parannettavaa. Jos työntekijät kokevat, että he eivät saa tarpeeksi itseään tai omaa työtään koskevaa informaatiota, on sillä kielteinen vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja töiden sujuvuuteen. Pahimmillaan tilanne on, jos kaikki tietävät jotain tapahtuneen, mutta kukaan asiasta tietävä ei informoi, mitä on tapahtunut ja miksi. Jos jatkuvasti syntyy tilanteita, joissa käy ilmi, että toiset ovat tienneet ja toiset eivät, tai että kukaan esimiestä lukuun ottamatta ei ole tiennyt, niin luottamus tiedonkulkuun katoaa. Henkilöstöasiantuntijan tehtävänä on huolehtia organisaation järjestelmällisestä tiedonkulusta ja arvioida yhdessä esimiesten kanssa, mitä ja miten tietoa liikkuu. (Österberg 2005, 163.)

3.12.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Tänä päivänä jokaisella työyhteisöllä on sisäisessä viestinnässään käytettävissä varsin mittava valikoima erilaisia viestinnän muotoja ja kanavia. Varsinkin sähköiset kanavat, kuten sähköposti, Internet ja mahdollinen intranet ovat yleistyneet. Matkapuhelimet ovat kehittyneet ominaisuuksiltaan nopeaan tahtiin ja ne tarjoavat myös hyvän välineen sisäiseen viestintään. (Kauhanen 2006, 180.) Esimies-alainen-verkko on kaiken sisäisen viestinnän perusverkko, mutta tämän lisäksi esimerkiksi säännöllisesti järjestettävät osastokokoukset ovat yksi toimivimpia viestinnän muotoja (Åberg 2002a, 112). Viestinnän rakenne muotoutuu jokaisessa yhtei-

sössä omanlaisekseen. Ajantasainen intranet on useissa työyhteisöissä osoittautunut erittäin tärkeäksi tiedonetsintäkanavaksi, jonka joissakin asioissa voi ohittaa ainoastaan esimies. Jos intranetiä ei ole, voi sen korvata kahvipöytäpalavereilla, sähköpostilla tai muulla sisäisellä tietokannalla. Joissakin yhteisöissä kasvokkaisviestintä eri muodoissaan koetaan edelleen tärkeimmäksi viestintäkeinoksi. (Juholin 2006, 161.) Joidenkin asioiden viestimiseen riittää vähäinen tiedottaminen, mutta toiset asiat vaativat paljon aikaa ja vaivaa sekä monia eri viestintäkanavia. Henkilöstöasiantuntija on oikea henkilö määrittämään yhdessä johdon ja esimiesten kanssa, millä keinoin mistäkin asioista yrityksessä tiedotetaan. (Österberg 2005, 168.)

Henkilökohtainen keskustelu on monesti sekä arvostetuin että tehokkain viestintäkanava. Parhaimmatkaan välineet eivät tee kasvoista kasvoin tapahtuvaa viestintää turhaksi. Kortetjärvi-Nurmen ym. mukaan on myös havaittu, että valtaosa työntekijöistä pitää esimiestä tärkeimpänä tiedonlähteenä. Alaiset odottavat saavansa häneltä tietoa lähes asiaan kuin asiaan. Esimiehen viestintätaidot ovat koetuksella, kun on otettava esille ikäviä asioita. Avoimuus, rehellisyys ja ihmiseen huomioon ottava positiivinen asenne auttavat parhaiten pääsemään suhteellisen hyvään lopputulokseen vaikeissakin tilanteissa. Vaikeista asioista keskustellaan aina poikkeuksetta kahden kesken. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109-110.) Esimiehen ja alaisen välinen viestintä on poikkeuksetta herkkäluontoista, sillä siinä ollaan jatkuvasti esimiehen ja alaisen roolissa. Vaikka näillä kahdella olisi toistensa kanssa erinomaisen hyvä ja toimiva vuorovaikutussuhde, kumpikin tietää oman asemansa ja pomo on aina pomo. (Åberg 2002a, 76.) Huomattava osa operatiivisesta tiedosta kulkee silti vaakasuoraan, eli työtoverilta toiselle. Työtovereiden kautta virittyy myös puskaradio, joka toimii sisäisen viestinnän muotona mainettaan paremmin: se on nopea ja luotettava, ja sen kautta tulevat viestit ovat ymmärrettävässä muodossa. (Åberg 2002a, 112.)

Sisäisen viestinnän toimintamahdollisuudet jakautuvat välittömiin ja välillisiin. Välittömillä kanavilla tavoitellaan suoraa vuorovaikutusta: ihmiset kohtaavat tavalla tai toisella tiedotustilanteessa ja kysymyksiin on heti saatavissa vastaus. Esimerkkejä välittömistä viestinnän kanavista ovat kaikille pidettävät tiedotustilaisuudet, palaverit ja kokoukset tai keskustelu esimiehen, työkavereiden tai luottamushenkilön kanssa. Sisäisen tiedotuksen välilliset keinot eivät saavuta välitöntä yhteyttä, vaan niissä käytetään apuna jotain välittävää materiaalia, useimmiten paperia tai sähköpostia. Esimerkkejä välillisistä sisäisen viestinnän kanavista ovat sisäinen puhelinluettelo, sisäiset tiedotteet, ilmoitustaulu, henkilöstölehti ja vuosikertomukseen rinnastettavissa oleva henkilöstöraportti. (Siukosaari 2002, 92-117.)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Tiimikokous Projektikokous Neuvottelut Luottamushenkilö Työtoverit Ylimmän johdon suora yhteydenpito	Tiedotustilaisuudet Yhteistyöelimet
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Intranet Sähköposti Työyhteisölehti Tekstiviestit	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotuslehti Henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Videouutiset Sisäinen radio tai televisio Puhelinuutiset Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet Internet

Taulukko 1: Sisäisen viestinnän eri kanavia (Kauhanen 2006, 172)

3.12.3 Sisäisen viestinnän sisällöt

Palautteen antaminen ja saaminen kuuluvat vuorovaikutteiseen työyhteisöön. Esimies kantaa vastuun jokapäiväisestä palautteen antamisesta alaiselleen arkisen keskustelun lomassa. Etukäteen sovitut kehityskeskustelut ovat myös sopiva kanava palautteen antamiseen ja saamiseen. Palautteen saamisella on iso merkitys työntekijälle. Jos ihminen kokee, ettei hänen työtään arvosteta, on selvää, ettei hänen intonsa ja motivaationsa voi säilyä tulos- ja tavoitehakuksena. (Österberg 2005, 164.) Palautteen avulla saadaan myös tietoa toiminnan tuloksista sekä ideoita toiminnan kehittämiseksi. Se auttaa korjaamaan tapahtuneita virheitä sekä ke-

hittämään uusia palveluita ja tuotteita. Palautteen antaminen edellyttää vuorovaikutusta sen antajan ja vastaanottajan välillä, sillä se on osattava niin antaa kuin vastaanottaa. (Perkka-Jortikka 2002, 139-140.) Jos palautetta annetaan rakentavasti, se auttaa työntekijää tulemaan tietoisiksi itsestään ja mahdollisuuksistaan sekä antaa rohkeutta kehittyä ja kasvaa ammatillisesti. Palaute voidaan kuitenkin antaa myös tuhoavasti, jolloin työntekijä tuntee olonsa huonoksi ja pahimmillaan jopa epätoivoiseksi. Saadessaan tuhoavaa palautetta työntekijä voi kokea, ettei hänellä ole vaihtoehtoja, joista valita ja hän tuntee epäonnistuneensa. Siksi palautteen antamista kannattaa pitää taitona, jota tulee esimiesasemassa kehittää voidakseen ylläpitää työtyytyväisyyttä. (Foot & Hook 2002, 181.) Palaute on tehokasta, jos sitä saa lähes välittömästi ja tarpeeksi konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti. Epätasällisuus ja tarpeeton yleistäminen aiheuttavat vain väärinymmärryksiä. (Ranki 1999, 96.)

Yritykset saattavat joutua ulkopuolelta tulevien yllättävien tilanteiden eteen, tai työyhteisön sisällä saattaa tapahtua jotakin odottamatonta ja akuuttia. Näihin tilanteisiin lukeutuu esimerkiksi kriittinen lehtikirjoittelu tai televisio-ohjelma, jätepäästö tai äkillinen työnseisaus. Tällaisten tilanteiden varalta kannattaa laatia kriisiviestinnän suunnitelma tai ohjeisto. Näissä hankalissa tilanteissa yrityksen on kyettävä toimimaan nopeasti ja käyttämään tarkoituksenmukaisia viestintäkanavia. Etenkin tällöin on sanoman sisältöä mietittävä hyvin tarkasti, jotta yritykselle mahdollisesti aiheutuvat taloudelliset ja muut vahingot voitaisiin minimoida eikä julkinen yrityskuva pääsisi pahasti kärsimään. Imagon korjaaminen on yleensä pitkäkestoista ja kallista, eikä se kaikissa tapauksissa ole edes mahdollista. Kriisiviestinnässä oma henkilöstö on huomioitava vähintään yhtä hyvin kuin ulkopuoliset tahot. (Kauhanen 2006, 174-175.) Hankalan asian käsittelyyn ei voi syntyä rutiinia, eikä yleispätevää ohjeistoa ole olemassa, sillä tilanteen luonne on poikkeuksetta riippuvainen asiasta ja ihmisistä. Lukuisat esimiehet ovat Juholinin (2006) mukaan todenneet, että huonot uutiset on syytä kertoa kiertelemättä ja kaunistelematta. Taustatietojen ja syiden selvittäminen on myös olennaista: miten tähän on tultu, mitä syitä ja seurauksia on nähtävissä. Tulevaisuuden sekä erilaisten vaihtoehtojen esitleminen saattaa monissa tapauksissa helpottaa. (Juholin 2006, 172.)

4 PEREHDYTTÄMISKANSIO

Uuden työntekijän perehdyttämisessä esimiehen ja perehdyttäjän rooli on korostetussa asemassa osaltaan siksi, että tulokas tarvitsee henkilökohtaista huomiota. On tärkeää, että tulokas saa vapaasti esittää häntä askarruttavia kysymyksiä niille henkilöille, jotka hänelle on työsuhteen alkuaskeleilla neuvottu. Silti kirjallisen materiaalin osuutta oppimiseen ja omaksumiseen ei tule väheksyä. Perehdyttämiskansio on opas, johon tulokas voi palata yhä uudelleen. Tällä tavoin työssä opitut asiat on helppo palauttaa mieleen. Kansion on tarkoitus toimia apuvälineenä uudelle tulokkaalle niin perehdyttämisen aikana kuin sen jälkeenkin.

Decenzo & Robbinsin (2002) mukaan perehdyttämisen aikana uusi työntekijä saa paljon uutta tietoa koskien työyhteisöä ja työskentelyä yrityksessä. Kertaalleen mainittuna nämä tiedot eivät kuitenkaan yleensä riitä, sillä on liikaa vaadittu, että tulokas kaiken alkujännityksen keskellä muistaisi työsuhteen alkupäivinä saadun tietotulvan. Tämän vuoksi on mielekästä, että yrityksessä on tähän tarkoitukseen erillinen hakuopas tai kansio, jossa on kerrattu tärkeitä yritystä koskevia tietoja. (Decenzo & Robbins 2002, 396.) Tästä oppaasta voidaan käyttää myös nimitystä perehdyttämiskansio.

Hyvin tehtynä perehdyttämiskansio antaa uudelle työntekijälle tietoa esimerkiksi yrityksestä, sen historiasta ja työntekijän etuuksista sekä kertoo, mitä yrityksellä on tarjottavana työntekijälle. Kansiota työntekijän on myös helppo etsiä tietoa, silloin kun hän sitä tarvitsee. Perehdyttämiskansiolla on myös muita etuja. Yritys hyötyy perehdyttämiskansiosta muun muassa saamalla sitoutuneita työntekijöitä ja sitä voidaan käyttää hyödyksi myös vaikkapa rekrytointitulaisuudessa, jolloin työnhakija voi saada ansiosta kaipaamaansa lisätietoa esimerkiksi yrityksen henkilöstöpolitiikasta. Perehdyttämiskansion tulee olla koottu työntekijöiden tarpeisiin eli turhaa ja epämääräistä tietoa on syytä välttää. Työntekijöiltä tulleet palautteet on myös syytä ottaa vakavasti jaansion sisällöstä vastaavan henkilön on tehtävä tarvittaessa siihen muutoksia. (Decenzo & Robbins 2002, 397-398.)

Perehdyttämiskansiosta ei ole hyötyä, jos työntekijät eivät sitä lue tai se ei ole heidän saatavillaan. Nykypäivän työntekijät ovat tutkimusten mukaan sitä mieltä, että tehokkain kanava perehdyttämiskansiolle on yrityksen oma intranet, joka mahdollistaa, että kansio on kaikkien työntekijöiden ulottuvilla ja sitä on myös tarkoituksenmukaista päivittää. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa tapa, vaan myös perinteinen irtolehtikansio on yhä käytännöllinen ja myös sitä on mahdollista pitää vaivattomasti ajan tasalla. Koska perehdyttämiskansion yhtenä vaatimuksena on, että siitä tulee olla helppo löytää kulloinkin tarvittava tieto, voi olla myös tarpeen, että se sisältää joko sisällysluettelon tai aakkosellisen asiasanahakemiston tai mahdollisesti molemmat. (Decenzo & Robbins 2002, 398.)

4.1 Suunnittelu

Perehdyttämiskansion työstämisen aloitimme suunnitteleamalla, mitä kaikkea uuden työntekijän tulisi tietää niin kohdeyrityksestä kuin siellä tehtävästä työstä. Tässä käytimme apuna sekä omia aiempia perehdyttämiskokemuksiamme että teoreettisen viitekehyksen pohjalta esiin tulleita perehdyttämisen aihealueita. Hahmottelimme jo opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa luonnoksen siitä, millainen perehdyttämiskansion sisällysluettelon tulisi mielestämme olla. Emme kuitenkaan halunneet, että tulokkaalle ojennettaisiin täysin valmis opus, joka tyhjentävästi vastaisi kaikkiin hänen kysymyksiinsä. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä (Åberg 2002a, 117; Åberg 2002b, 205) on tullut ilmi, henkilökohtainen kanssakäyminen tulok-

kaan kanssa on avainasemassa perehdyttämisen onnistumisessa, eikä tähän seikkaan vaikuta kirjallisen materiaalin laajuus. Pidimme tärkeimpänä sitä, että kansio avaisi uudelle tulokkaalle yrityksen toimintaa tarpeeksi kattavasti kokonaiskuvan luomisen helpottamiseksi. Siirtyminen työpaikasta toiseen voi olla henkisesti ahdistava kokemus jo itsessään, kuten esimerkiksi Niermeyer & Seyffert (2004) huomauttavat, joten tulokkaan säikäyttäminen monikymmensivuisella perehdyttämisooppaalla ei liene aiheellista, varsinkaan jos tällä oppaalla on tarkoitus kuitata koko perehdyttäminen (Niermeyer & Seyffert 2004, 110-111). Sisällysluettelon rakennetta pohtiessamme pidimme tärkeänä myös kansion loogisuutta: mistä olisi järkevää lähteä liikkeelle ja mitä tulisi seuraavaksi, jotta kansio pysyisi yksinkertaisena, mutta silti kattavana tietolähteenä uudelle tulokkaalle.

Perehdyttämiskansio tulee ennen kaikkea luoda sellaiseksi, että se on käytännöllinen. Sitä varten pidimme alusta asti itsestään selvyytensä, että kansion tulisi olla ensisijaisesti sähköisessä muodossa, jolloin opas on helposti tulostettavissa uuden työntekijän käyttöön. Sähköisessä muodossa perehdyttämiskansio on myös päivitettävissä nopeasti ja vaivatta aina tilanteiden muuttuessa, kuten myös Decenzo ja Robbins (2002) teoksessaan tuovat esille (Decenzo & Robbins 2002, 398). Kun yrityksessä tai henkilöstössä tapahtuu muutoksia, on perehdyttämiskansioon myös merkittävä nämä uudistukset, ja tietokoneen avulla tämä käy vaivattomimminkin. Se, kenen tehtäväksi kansion päivittäminen jää, tulee erikseen selvittää yrityksen sisällä. Viime kädessä, mikäli muita vastuuhenkilöitä ei ole nimetty, on kansion päivittäminen kuitenkin kohdeyrityksen henkilöstöpäällikön vastuulla, sillä kuten esimerkiksi Österberg (2005) mainitsee, on henkilöstöasiantuntijan tehtävä laatia yrityksen perehdyttämisohjelma ja myös päivittää sitä (Österberg 2005, 93). Tämän voi mielestämme rinnastaa myös perehdyttämiskansion päivittämiseen. Hyppäsen mukaan esimerkiksi työterveyspalvelut, poissaoloilmoituskäytännöt ja henkilökuntaedut olisi hyvä saada joka tapauksessa kirjallisena (Hyppänen 2007, 195-196).

Tulokkaalle on myös tarpeellista kertoa, mistä hän löytää kansion sähköisen version. Perehdyttämiskansion tuleekin olla tallennettuna sähköisesti siten, että se on jokaisen työntekijän luettavissa, mutta kirjoitusoikeuksien ei tarvitse, eikä pitäisikään, olla kuin kansion päivityksestä huolehtivalla vastuuhenkilöllä. Kaikilla yrityksen työntekijöillä ei välttämättä ole mahdollisuutta käyttää tietokonetta, joten on tärkeää huolehtia myös siitä, että sähköisen version voi tarvittaessa tulostaa.

4.2 Toteutus

Aloimme työstää perehdyttämiskansiota siinä järjestyksessä, kuin asiat oli esitetty alustavassa sisällysluettelossa. Ensimmäisenä kansioon tehtiin yritysesittely, sillä tämä toimii hyvänä aloituksena myös yritystä tuntemattomalle eli uudelle työntekijälle. Rosk'n Roll Oy on opinnäyte-

työn tekijöille osittain entuudestaan tuttu, sillä toinen opiskelijoista työskentelee yrityksen palveluksessa, mutta tärkeää koko opinnäytetyöprosessin kannalta oli, että yrityksen toiminta avautuisi molemmille. Asettelu toimikin hyvin, sillä kun kohdeyritys oli toiselle opiskelijoista vieras, niin jo työn toteutusvaiheessa oli suhteellisen helppoa samastua uuden työntekijän asemaan ja katsella perehdyttämiskansion tekstiä tulokkaan kannalta. Kohdeyritykseen tutustumisen myötä molemmilla opinnäytetyön tekijöillä oli realistinen kuva yrityksen toiminnasta, mutta ei kuitenkaan niin syvällistä tietämystä, että uudelle tulokkaalle asian yksinkertaistaminen olisi turhan hankalaa. Informaatiota yritysesittelyyn etsimme yhtiön esitteistä, vuosikertomuksista ja internet-sivuilta. Tiedon etsiminen oli helppoa, sillä käytettävissä oli esitteitä yrityksen toiminnasta sekä vuosikertomuksia useamman vuoden ajalta. Myös yrityksen omilta verkkosivuilta löytyi tietoa yrityksen historiasta sekä tunnuslukuja sen toiminnasta.

Perehdyttämiskansion työstämisessä yksi tärkeimmistä tietolähteistä oli Satu Nyman, jolta saimme runsaasti tietoa henkilökohtaisissa tapaamisissa sekä sähköpostitse. Apuna ovat olleet myös muut työntekijät, joilta tarvittavia tietoja on kysytty joko suoraan tai sähköpostitse. Lisäksi perehdyttämiskansiota on koottu useista muista lähteistä, kuten yleiseltä ilmoitustaululta ja Rollen manuaalista (= yrityksen sisäinen, sähköinen tietokanta), sillä kuten jo aiemmin on todettu: tiedot ovat olleet varsin hajallaan.

4.2.1 Toiminta

Pidimme luonnollisena jatkaa perehdyttämiskansiota yritysesittelyn jälkeen sen liiketoiminnan esittelyllä. Lisäksi Rosk'n Roll Oy:n visio, missio, arvot ja strategia esiteltiin omassa kapaleessaan perehdyttämiskansiossa, sillä kuten esimerkiksi Valvistokin (2005) toteaa, on yhtenä perehdyttämisen tarkoituksena varmistaa, että työntekijä ymmärtää, minkä vuoksi hän arjessa ponnistelee (Valvisto 2005, 48). Yrityksen perusarvojen ja strategian esittely ja sisäistäminen auttavat osaltaan tulokasta lähemmäs tämän päämäärän saavuttamista.

Perehdyttämiskansiossa paneuduimme niihin sopimuksiin, joita Rosk'n Roll on tehnyt kuntien kanssa. Kunnat ovat joko voineet siirtää kaiken kunnan vastuulla olevan jätehuollon Rosk'n Roll Oy:n hoidettavaksi tai vain osia siitä. Perehdyttämiskansiossa kerrotaan myös lyhyesti Länsi-Uudenmaan jätelautakunnan toiminnasta, sillä lautakunta vastaa jätehuollon viranomaistehtävistä sen jäsenkuntien alueella. Nämä ovat asioita, joita kaikkien työntekijöiden tulee tietää, sillä ne vaikuttavat jokapäiväiseen työntekoon, mutta eivät välttämättä tule perehdyttämisen aikana esille. Tästä syystä on luontevaa esitellä ne perehdyttämiskansiossa.

4.2.2 Toimiala

Kattavan yritysesittelyn jälkeen pidimme aiheellisena tutustuttaa uutta tulokasta hieman jätelakiin, joka luo puitteet koko jätehuollon toiminnalle. Jätelaki on kokonaisuudessaan jo-

kaisen saatavilla esimerkiksi internetistä, mutta perehdyttämiskansioon olemme koonneet muutamia kohtia, jotka mielestämme ovat hyödyllisimpiä uuden työntekijän kannalta. Nämä asiat ovat niitä, joita lähes jokainen Rosk'n Rollin työntekijä tulee melko varmasti työssään tarvitsemaan. Alalla, jota säätelee yleinen lakisäädäntö, on ensiarvoisen tärkeää, että jokainen organisaation työntekijä tuntee ainakin kyseisen lain perusteet. Yksityiskohtiin on syytä mennä, jos oma toimenkuva sitä vaatii, mutta kansioon olemme poimineet tietoa varsin yleisellä tasolla. Kansiossa on mainittu, mistä löytää tarvittaessa lisätietoa jätelaista.

Perehdyttämiskansiossa käsittelemme myös kunnallisen ja sopimusperusteisen jätehuollon eroja, sillä niiden mukaan määräytyvät toimintatavat asiakaspalvelutilanteessa. Länsi-Uudenmaan alueella on kolmenlaisia jätehuoltokäytäntöjä, riippuen asiakkaan kotikunnasta, ja nämä tulee asiakaspalveluhenkilöstön tietää heti työsuhteen alussa. Lisäksi kuntien jätehuoltoa säätelevät paikalliset jätehuoltomääräykset. Näitä määräyksiä emme kokeneet tarpeelliseksi liittää kansioon, mutta tieto siitä, mitä määräyksiä mikäkin kunta käyttää ja mistä kyseiset määräykset löytyvät, on hyvä olla kansiossa mukana.

4.2.3 Toimipaikka

Mielestämme oli järkevää syventää yritykseen tutustumista myös toimipaikkatasolla, joten perehdyttämiskansiossa esitellään Rosk'n Roll Oy:n erilaisia työtehtäviä sekä henkilökuntatiloja ja niissä päteviä sääntöjä. Tulokkaan on syytä tietää ainakin pääpiirteittäin, minkälaista työtä toimipaikassa tehdään ja kenen toimesta. Mikäli hän jossakin vaiheessa törmää jonkun tietyn osaston alaisuuteen kuuluvaan kysymykseen, hän osaa kysyä neuvoa tai delegoida tehtävän suoraan oikealle henkilölle tai ainakin osastolle. Tietysti työtehtäviin tutustuminen auttaa tulokasta myös hahmottamaan kokonaiskuvaa uudesta työnantajasta sekä sen tarjoamista palveluista tai tuotteista. Kansiossa tutustutaan erikseen kohdeyrityksen kenttäväkeen, asiakaspalveluhenkilöstöön sekä toimiston, taloushallinnon ja IT:n väkeen. Taustatietojen keräämiseksi teimme lyhyen kyselyn työtehtävistä (liite 1), jonka avulla kokosimme kuvaukset yrityksen erilaisista työtehtävistä.

Yrityksessä on ollut jo aiemmin käytössä organisaatiokaavio, jossa on työntekijöiden valokuvien ja tehtävänimikkeiden avulla esitelty yrityksen henkilöstö osastokohtaisesti. Organisaatiokaavion päivittäminen ei ole aiemmin ollut säännöllistä, joten sen liittäminen perehdyttämiskansion osaksi toivottavasti takaa sen, että vastuuhenkilö myös pitää sen ajan tasalla. Organisaatiokaavio antaa myös lisätukea työtehtävien esittelylle.

Uuden tulokkaan on hyvä tietää myös yrityksen kouluttautumismahdollisuuksista ja -käytännöistä, joten henkilöstön kehittämispolitiikka onkin esitelty kansiossa omana osionaan.

4.2.4 Työterveydenhuolto

Rosk'n Roll Oy tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden päästä sairastuessaan nopeasti ja jonnottamatta lääkäriin. Työntekijä ei kuitenkaan ole velvollinen käyttämään näitä sairaanhoitopalveluja. Pehdyttämiskansiossa on kerrottu yrityksen työterveydenhuollon yhteystiedot ja vastuhenkilöt sekä lueteltu, mitä sairaanhoitopalveluja työterveyshuolto pitää sisällään. Pehdyttämiskansion liitteeksi tulee myös voimassa olevat, tarkemmat työterveydenhuollon sopimusehdot. Kansiossa kerrotaan myös työhöntulotarkastuksesta sekä selvitetään yrityksen poissaolokäytänteitä.

4.2.5 Työsuhde-edut

Yleensä jokaisella yrityksellä on tarjottavanaan työntekijöilleen vaihtelevia etuuksia. Rosk'n Roll Oy:n tämän hetkisiin etuihin kuuluu lounas- ja liikuntaseteleitä, yrityksen kuntosalin vapaa käyttö sekä vapaa-ajan tapaturma- ja matkavakuutus. Mikäli työsuhde-edut yksinkertaisesti kerrottaisiin suullisesti pehdyttämisen yhteydessä, saattaisivat ne helposti unohtua ja jäädä käyttämättä. Sitä varten pidämme tärkeänä, että uusi työntekijä saa nämä edut haltuunsa kirjallisena.

4.2.6 Viestintä

Jokaisen Rosk'n Roll Oy:n työntekijän tehtäviin sisältyy ainakin jonkinlaista viestintää: asioista kertominen muille ja tiedonhankinta eri lähteistä ovat paitsi tärkeitä työyhteisötaitoja, myös sisäistä viestintää. Yhtiössä on käytössä useita sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kanavia, jotka kaikki esitellään kansiossa. Työntekijöiden on hyvä tietää, mitä asioita hänellä itsellään on valtuus sanoa ulkopuolisille, esimerkiksi medialle. Myös kriisiviestinnästä on kerrottu kansiossa.

4.2.7 Työsuojelu ja -turvallisuus

Työturvallisuus on elintärkeää kaikilla aloilla ja jätehuoltotoiminnassa erityisesti. Eri osastoille on tietysti erilaiset ohjeet, sillä toki henkilölle, joka työskentelee toimistolla papereiden parissa työturvallisuus tarkoittaa eri asiaa kuin henkilölle, joka työssään käsittelee esimerkiksi ongelmajätteitä tai muita vaarallisia aineita. Työsuojelusta kerromme pehdyttämiskansiossa varsin yleisellä tasolla, sillä kaikkia työturvallisuusasioita on mahdoton sisällyttää kansioon. Siirtyessään työskentelemään omalle osastolleen, työntekijälle selostetaan yksityiskohtaisesti omaan työhön liittyvät turvatoimet ja esitellään tarvittavat turvalaitteet ja -välineet. Kansiossa kerrotaan myös työsuojelukoulutuksesta sekä siitä, miten työsuojelua seurataan.

Kaikki Rosk'n Roll Oy:n työntekijät ovat vakuutettuja ja työntekijän on hyvä tietää minkä vakuutusyhtiön puoleen kääntyä tarpeen vaatiessa. Yrityksessä on olemassa myös TYKY-ryhmä (työkykyä ylläpitävä ryhmä), jonka on tarkoitus edistää työhyvinvointia muun muassa järjestämällä yhteisiä tapahtumia ja tilaisuuksia. TYKY-toiminnalle on omistettu oma kappaleensa, sillä uuden työntekijän on syytä olla tietoinen niin ryhmän olemassaolosta kuin sen toiminnastakin.

4.3 Perehdyttämiskysely

Kartoittaaksemme Rosk'n Rollin työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisestä, laadimme yksinkertaisen kyselylomakkeen, jonka annoimme täytettäväksi kuudelle organisaatiossa melko uudelle henkilölle. Talossa kauan työskennelleet eivät välttämättä enää muista omaa perehdyttämistään, vaan työnteke on jo rutinoitunutta. Uudehkolla työntekijällä kokemukset ovat yhä melko tuoreessa muistissa. Tässä läpikäytävä kysymyslomake löytyy opinnäytetyön liitteistä (liite 2).

Kun aletaan työstää lomaketta kyselyä varten, mietitään ensimmäiseksi, mitä halutaan kysyä. Kun kysymykset ovat valmiina, kootaan lomake. Sen tulisi näyttää jo ensi vilkaisulta siltä, että se on helppo täyttää. Sen ulkoasun tulisi olla moitteeton ja avovastauksille pitäisi varata tarpeeksi tilaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 199.) Toteuttaessamme lomaketta mietimme, miten kysymykset muotoiltaisiiin niin, että ne ovat helppo ymmärtää ja että niihin vastaaminen on yksinkertaista. Tarkennuksille jätimme tilaa kohtalaisesti, sillä tarkoituksena oli jättää tilaa avovastauksille, mutta pitää lomake kuitenkin lyhyenä. Päättelimme, että mitä pidempi kyselylomake, sitä vähemmän ihmisiä siihen haluaisi vastata. Lomake osoittautuikin riittävän helpolukaiseksi, sillä vastausprosentti oli sata.

4.3.1 Perehdyttämissuunnitelma

Kaksi kyselyyn vastanneista kertoi, ettei heille ollut annettu minkäänlaista kirjallista materiaalia perehtymisen tukemiseksi. Niistä neljästä, jotka olivat saaneet kirjallista tukea, vain kaksi mainitsi yrityksessä olemassa olevan perehdyttämissuunnitelman läpikäymisen. Yksi niistä, joka ei ollut saanut kirjallista tukea, muisti suunnitelman olevan olemassa, mutta toteasi, ettei hänen kanssaan sitä käytetty. Perehdyttämissuunnitelma, jota Rosk'n Rollissa on aiemmin käytetty, on yksi A4-kokoinen paperi, johon on merkitty rasti ruutuun, kun tietty osa perehdyttämisestä on käyty uuden työntekijän kanssa läpi. Työntekijöiltä tulleista vastauksista voi kuitenkin helposti päätellä, ettei suunnitelman käyttö ole ollut aktiivista. Yksi neljästä kirjallista tukea saaneista mainitsi, että ainoa kirjallinen perehdyttäminen oli ollut Rollen manuaalin osittainen läpikäyminen. Tämän lisäksi oli kuitenkin ohjeistettu suullisesti työtehtäviä, talon tapoja sekä kerrottu työtovereista.

Kaikki vastaajat kertoivat, että heitä oli perehdytetty suullisesti. Joko oli kerrottu yleisesti, miten talossa on totuttu menettelemään tai sitten oli kattavasti selvitetty, mikä alalla on oleellista tietoa. Näistä suullisen perehdyttämisen eroavuuksista voi tulla siihen päätelmään, ettei yrityksen perehdyttäjillä ole aiemmin ollut yhtenäistä toimintatapaa ja tulokkaat on otettu vastaan varsin eri tavoin. Toivomme, että perehdyttämiskansion käyttöönotto tuo tähän muutosta ja vakiinnuttaa selkeän perehdyttämiskäytännön, joka on kaikille uusille työntekijöille sama. Päivitimme myös yrityksessä jo olemassa ollutta perehdyttämissuunnitelmaa, jotta sen käyttö tulisi yleistymään. Uudistettu perehdyttämissuunnitelma on liitteenä niin perehdyttämiskansiossa kuin opinnäytetyössä (liite 3).

4.3.2 Perehdyttämisen kesto

Viittä vastaajista oli ollut perehdyttämässä oma lähiesimies, mutta yhtä moni kertoi myös muiden työntekijöiden osallistuneen perehdyttämiseen. Kolme kertoi perehdyttämisen kestäneen viikkoja, yksi päiviä ja yksi kuukausia. Yksikään vastaajista ei kokenut perehdyttämisen puuttuneen täydellisesti, mutta kuitenkin yksi oli jättänyt vastaamatta tähän kysymyksen.

Vastaajista viisi oli sitä mieltä, että omaan perehdytykseen kestänyt aika oli riittävä. Yksi oli kuitenkin maininnut vastaukseen vaikuttavan oman kokemuksen, mistä voi päätellä, että ilman taustalla olevaa kokemusta, perehdyttämiseen käytettävä aika saattaa olla liian lyhyt. Kuten Hyppänen (2007) toteaa, perehdytysvaiheen kesto on yksilöllistä ja riippuvainen työtehtävistä (Hyppänen 2007, 197-198). Rosk'n Roll Oy:n työntekijät ovat kyselyn tulosten perusteella olleet tyytyväisiä saamansa perehdytyksen keston, eikä perehdyttämiskansion käyttöönoton ole tarkoituskaan niin pidentää kuin lyhentää perehdyttämisen vaiheen kestoa.

4.3.3 Perehdyttämisen onnistuminen

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan oman perehdyttämisen onnistumista. Yksi arvioi perehdyttämisen onnistuneen erinomaisesti, sillä kaikki oleelliset asiat oli käyty läpi. Neljä vastaajista arvioi perehdyttämisen onnistuneen hyvin. Yksi vastaajista oli kokenut olevansa tärkeä kollegoiden silmissä ja toinen oli saanut kannustavaa palautetta. Yksi koki talon tapoihin perehdyttämisen onnistuneen hyvin, mutta IT-asioiden perehdytys oli onnistunut kohtalaisesti, sillä tietojen arkistointi on vastaajan mukaan puutteellista. Perehdyttämiskansion on tarkoitus tuoda apua myös arkistointiin siltä osin, että nyt kaikki perehdyttämiseen liittyvät asiat löytyvät samasta paikasta.

Vastaajista neljä jätti toivomuksia perehdyttämisen muuttamiseksi. Yksi vastaajista totesi perehdyttämisen olleen omalla kohdallaan riittävä, mutta jos uudella henkilöllä ei ole vastaavaa alan kokemusta, olisi perehdyttämisen pitänyt olla laajempi. Perehdytyksen todettiin

myös vaativan oma-aloitteisuutta, eli kaikkia työn osa-alueita ei ollut käyty yhdessä esimiehen tai kollegan kanssa läpi riittävästi perehdyttämisen yhteydessä. Asiakaspalveluun tulevan uuden työntekijän kerrottiin voivan varautua työn alkamiseen melko pian taloon tultuaan, sillä tulokkaan ei ole mahdollista kuunnella esimerkiksi kokeneemman kollegan vastaavan asiakaspuheluun.

Jatkossa tulokasta pyydetään perehdyttämisjakson jälkeen täyttämään perehdyttämisen arviointilomake, jonka tuloksista yrityksen tulisi ottaa vinkkejä tulevaisuutta varten. Tätä varten liitimme perehdyttämiskansioon arviointilomakkeen (liite 4) yrityksen käyttöön. Arviointilomake on Kjelin & Kuusiston (2003) mallin mukainen.

5 ARVIOINTI

Hirsjärven ym. (2007) mukaan tutkimuksen tekijän on lopuksi syytä punnita, miten hänen onnistui ratkaista muotoilemansa ongelma. On hyvä myös olla rehellinen, kun erittelee, mitä olisi ehkä voinut tehdä toisella tavalla. Silloin niiden tutkijoiden ja opinnäytetyön tekijöiden, jotka myöhemmin tarttuvat samankaltaiseen ongelmaan, on helpompi suunnitella työnsä toisin. (Hirsjärvi ym. 2007, 257-258.) Tässä viimeisessä kappaleessa olemme pyrkineet arvioimaan opinnäytetyön etenemistä sekä osissa että kokonaisuutena. Opinnäytetyön tekeminen on monivaiheinen prosessi ja monesti vasta lopussa ymmärtää, miten jokin asia olisi ehkä ollut parempi toteuttaa.

5.1 Lähtökohta

Tutkimusongelmana oli kohdeyritys Rosk'n Roll Oy:n puutteellinen uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Tähän ongelmaan ratkaisu oli tehdä perehdyttämiskansio, joka sisältää tietoa yrityksestä yleisellä tasolla, tietoa yrityksessä tehtävästä työstä sekä toimialana. Perehdyttämiskansion on tarkoitus olla pääasiassa sähköisessä muodossa, mutta koska kaikilla yrityksen työntekijöillä ei ole jokapäiväisissä tehtävissään käytössä tietokonetta, tulee perehdyttämiskansion olla helposti tulostettavissa. Aiheen saimme suoraan kohdeyritykseltä, jossa oli havaittu perehdyttämiseen liittyvät vaikeudet jo aiemmin.

Yrityksiin tulee aina uusia työntekijöitä, joten toteutuksen ajankohdalla ei ollut niin suurta merkitystä: perehdyttämiskansio on jatkuvasti ajankohtainen ja tärkeä olla olemassa. Opinnäytetyön toteuttamisen aikataulu olisi luultavasti pettänyt, jos se olisi ollut liian tiukka, joten ehdotettu vapaa toimintatapa sopi hyvin. Olimme hyväonnisia myös siinä, että aihetta tarjottiin yrityksestä, joka on edes toiselle opiskelijalle entuudestaan tuttu. On hankalampaa alkaa tekemään täysin tuntemattomalle yritykselle toimeksiantoa, joka edellyttää tiivistä yhteistyötä, kuin sellaiselle yritykselle, jossa toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee.

Opinnäytetyön onnistumisen kannalta on myös eduksi, että toinen opinnäytetyön tekijöistä tuntee paitsi yrityksen, myös sen työntekijöitä, toimintatapoja ja toimialaa. Toisaalta perehdyttämiskansiota tehdessä on eduksi, että voi hyödyntää myös yritystä tuntemattoman näkemystä.

5.2 Teoreettisen viitekehyksen työstäminen

Lähdimme liikkeelle siitä perusolettamuksesta, että opinnäytetyömme teoreettisen viitekehyksen runkona toimisi perehdyttämisen teoria. Lisäksi olimme tietoisia siitä, että kohdeyritys oli nimenomaisesti toivonut teoreettiseen viitekehykseen myös sisäisen viestinnän käsittelyä. Aloitimme lähteaineiston keruun Laurea-ammattikorkeakoulun Lohjan toimipisteen kirjastosta. Etsimme aineistoa myös Lohjan kaupungin kirjastosta sekä Nelli-portaalista. Käytimme hyödyksi myös aiempien vuosien opinnäytetöitä, joista saimme paljon vinkkejä niin rakenteen kuin lähteaineistonkin osalta. Pyrimme kuitenkin varomaan, ettemme tee uudelleen jonkun toisen opinnäytetyötä perehdyttämisestä, vaan saamme aikaan omanlaisemme tuotoksen, joka eroaa aiemmista vastaavista töistä. Tässä mielestämme onnistuimme hyvin, sillä hyvin monessa vastaavassa opinnäytetyössä on käsitelty esimerkiksi rekrytointia varsin laajasti. Tässä opinnäytetyössä keskityimme kuitenkin nimenomaan perehdyttämisen merkitykseen, sen toteutukseen, seurantaan ja kirjalliseen materiaaliin. Olemme myös otsikoineet kappaleemme eri tavalla kuin aikaisemmissa vastaavissa opinnäytetöissä: olemme asettaneet kappaleissa kysymyksiä (mitä on perehdyttäminen, miksi pitäisi perehdyttää ja kuka on vastuussa perehdyttämisestä) ja teorian avulla pyrimme löytämään näihin kysymyksiin vastaukset.

Koska perehtyminen on uuden oppimista, halusimme ottaa mukaan työhömmme myös hieman työosaoppimisen teoriaa. Lisäksi perehdyttämisessä on tärkeää motivoida oppimaan, joten käsitelimme teoreettisessa viitekehyksessä lyhyehkösti myös motivaation ja sitoutumisen merkitystä työssä. Nämä seikat sekä sisäisen viestinnän mukaan ottaminen tekevät mielestämme työstä muista vastaavanlaisista töistä eroavan ja ainutlaatuisen. Vaikka teoreettisen viitekehyksen painopiste on selvästi perehdyttämisessä, olemme sitä mieltä, että kokonaisuus vahvistuu työssäoppimisen, motivaation ja sisäisen viestinnän teorian kautta.

Pidimme tärkeänä keskittyä viitekehyksessäkkin olennaiseen ja pyrimme välttämään toistoa muussa tapauksessa kuin jonkin olennaisen seikan painottamisessa. Vaikka kokonaisuudesta tulikin alun perin suunniteltua sivumäärällisesti mittavampi, ei viitekehyksessä ole mielestämme turhaa tietoa ja kaikki kappaleet tukevat toisiaan. On tärkeää, että opinnäytetyö on yhtenäinen kokonaisuus, ja että punainen lanka kulkee läpi koko tekstin. Opinnäytetyöprosessin alussa mietimme myös, että käsittelisimme teoreettisessa viitekehyksessä mentorointia ja henkilöstöjohtamista. Nämä aiheet liittyvät myös osittain perehdyttämiseen, sillä uuden työntekijän perehdyttäminen on aina esimiehen vastuulla, ja perehdytettävän ja perehtyjän väli-

nen suhde muistuttaa paljolti mentorointisuhdetta. Näiden aihealueiden poisjättäminen tuntuu jälkeinpäin kuitenkin luontevalta, sillä opinnäytetyöstä olisi saattanut tulla liian epäjohtomukainen. Henkilöstöjohtaminen on täysin oma, laaja aiheensa, josta olisi pelkästään voinut tehdä erillisen opinnäytetyön ja mentorointia emme käsitelleet siksi, että sen käyttö osana Rosk'n Roll Oy:n perehdyttämistä vaikutti epätodennäköiseltä. Liian monta pääaihetta olisi tehnyt viitekehystä liian laajan ja punainen lanka olisi voinut katketa.

5.3 Perehdyttämiskansion työstäminen

Perehdyttämiskansion sisältöä pohdimme aluksi kahdestaan teorian sekä omien perehdyttämiskokemustemme perusteella. Tämän jälkeen kysyimme Rosk'n Rollin edustajien mielipiteitä kansion sisällöstä.

Ongelmana oli, että koska aiemmin yrityksessä ei ole ollut yhdenmukaista perehdytyskäytäntöä, oli osa kansioon halutuista asioista uusia myös Rosk'n Rollissa työskentelevälle opinnäytetyön tekijälle. Näin ollen kansion kokoamiseen meni alun perin suunniteltua pidempi aika ja lisäksi kansion tekoon myös välillä turhautui, sillä monia asioita joutui luomaan tyhjistä, koska niistä ei löytynyt aiemmin kirjoitettua tekstiä lainkaan. Jatkuva yhteydenpito työpaikalla ollessa tuntui olevan toisaalta myös ongelma, sillä uusia perehdyttämisasiheita tuli välillä turhankin paljon eivätkä kaikki aihealueet olleet mielestämme oleellisia uuden työntekijän perehtymisen kannalta. Perehdyttämiskansion oli alusta alkaen tarkoitus olla tiivis tietopaketti uudelle työntekijälle, eikä sen ajateltu voivan syrjäyttää perehdyttämiseen liittyvää henkilökohtaista vuorovaikutusta. Tästä syystä emme huomioineet kaikkia kohdeyritykseltä tulleita ehdotuksia.

Perehdyttämiskansiota työstäessä tuli jatkuvasti esille lisää asioita, joita olisi hyvä käsitellä. Myös tekstiä piti muokata niin, että se on helpommin ymmärrettävää. Esimerkiksi jätelakiin keskittyvä kappale on ongelmallinen siinä mielessä, että kieli saattaa olla joillekin hankalasti luettavaa. Lakikieli on kuitenkin vaikeaselkoista, ja sen sisältö voisi kärsiä liian suurista muokkauksista. Kansion työstäminen olisi ollut helpompaa ja nopeampaa, jollei kohdeyrityksessä olisi niin kova kiire. Toisinaan vastauksia esitettyihin kysymyksiin piti odottaa pitkän aikaa, jolloin perehdyttämiskansion työstäminen seisahtui. Kokonaisuudessaan kansio on kuitenkin mielestämme melko helppolukuinen ja sisältää kaikki ne asiat, jotka saattavat askaruttaa uutta työntekijää.

5.4 Kokonaisuus

Opinnäytetyön tekemisen helpottamiseksi ja nopeuttamiseksi jaoin työtä keskenämme niin, etteivät kummatkin työstä jatkuvasti samaa osiota ja mahdolliset päällekkäisyydet saa-

tiin näin ehkäistyä. Molemmat opiskelijat osallistuivat sekä teoreettisen viitekehysten että perehdyttämiskansion tekemiseen, mutta pääasiassa jako tehtiin näiden kahden osion välillä. Yrityksessä työskentelevän on helpompi työstää sinne suunnattua perehdyttämiskansiota, kun toinen opiskelijoista keskittyy enemmän teoreettisen pohjan luomiseen. Tämä jaottelu toimiikin hyvin, sillä nyt molemmat osiot ovat yhtenäiset, mutta kuitenkin toisiaan tukevat. Yhteinen sävel kummassakin osiossa oli helppo löytää, ainakin omasta mielestämme, ja toivomme, että tämä näkyy myös tekstissä. Opinnäytetyön edistyessä sovimme tapaamisia muutaman kerran kuussa, jolloin sovimme jatkotoimenpiteistä. Nämä tapaamiset puolestaan auttoivat myös siinä, että työ säilyi yhtenä kokonaisuutena ja molemmilla oli vahva käsitys siitä, missä vaiheessa opinnäytetyö on ja mitä toisella on aikomuksena tehdä seuraavaksi.

Heti aiheanalyysissä asetimme takarajan työn valmistumiselle keväälle 2009. Toisinaan opinnäytetyö näytti edistyvän jo niin hyvin, että vaikutti siltä, että olisimme voineet osallistua julkaisuseminaariin jo aiemmin. Kuitenkin vasta nyt voimme todeta olevamme tyytyväisiä tuotoksemme laatuun ja olemme luottavaisia sen suhteen, että perehdyttämiskansio tulee yrityksessä aktiiviseen käyttöön. Myöskään kohdeyrityksen kannalta ei ollut mielekästä kiirehtiä perehdyttämiskansion työstämisen kanssa, sillä olisi harmillista, jos kansio ei miellyttäisi kohdeyritystä tai tarjoaisi tarvittavaa informaatiota uusille työntekijöille. Tällöin näkemämme vaiva olisi ollut turhaa. Tästä syystä emme pitäneet kiirettä perehdyttämiskansion valmistumisen kanssa.

5.5 Kehittämiskohteet

Perehdyttämiskansio olisi hyvä saada esille yrityksen intranettiin, nyt se on tallennettu yhtenä kokonaisuutena sähköisesti sellaiseen paikkaan, johon kaikilla työntekijöillä on pääsy. Intranetissa perehdyttämiskansiota voisi esimerkiksi jakaa siten, että sen yleinen osa olisi kaikkien ulottuvilla ja alle voisi liittää linkkejä yksityiskohtaisemmista tiedoista, jonne pääsy olisi mahdollisesti vain työtehtäväkohtaisesti. Intranet on muutenkin Rosk'n Roll Oy:n tulevaisuuden kehittämiskohde, joten perehdyttämiskansiolle luonteva paikka löytyisi mahdollisesti jatkossa sieltä. Lisäksi myös tekemämme perehdyttämiskysely osoitti, että työntekijät toivovat perehdyttämiseen liittyvien materiaalien löytyvän samasta paikasta.

Yrityksessä on myös menossa paraikaa koko organisaation prosessien kartoitus, jonka avulla on tarkoitus tehdä tutuksi työyhteisöä prosessikuvauksien avulla. Valmiit kuvaukset pääprosesseista voisi hyvin liittää osaksi perehdyttämiskansion työtehtäväesittelyä, niiltä osin kuin ne tukisivat toisiaan. Kaikkia prosesseja on turha liittää kansioon, sillä siinä tapauksessa kansion koko suurenisi huomattavasti.

LÄHTEET

Kirjat

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Decenzo, D. & Robbins, S. 2002. Human Resource Management. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Foot, M. & Hook, C. 2002. Introducing Human Resource Management. Gosport: Ashford Colour Press.

Harvard Business School Press, suom. Peltola, A. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Perhemediat.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY - Kirjapainoyksikkö.

Juholin, E. 2006. Communicare! - Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous - Löydä uusi yhteisviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Thompson, N. 2006. People problems. New York: Palgrave Macmillan.

Turun Kauppakorkeakoulu: yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus, toim. Valtanen, J., Lamminpää, K., Akola, E., Heinonen, J., Koskinen, K., Malinen, P. & Westergård, M. 2006. Henkilöstön kehittämisen opas. Tampere: Kirjapaino Esa Print Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2002a. Riemua johtamiseen! - Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2002b. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Artikkelit

Feuer, L. 2002. I'm lost and need employee orientation. The Case Manager Vol. 13 Issue 3, 24.

Wanous, J. & Reichers, A. 2001. New employee orientation programs. Human Resource Management Review Vol. 10 Issue 4, 435.

Internet-lähteet

www.finlex.fi. 2008. Finlex - Valtion säädöstietopankki. <http://www.finlex.fi>. (Luettu 17.12.2008.)

www.rosknroll.fi. 2008. Rosk'n Roll Oy Ab:n kotisivut. <http://www.rosknroll.fi/>. (Luettu 10.11.2008.)

www.ytj.fi. 2008. Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. <http://www.ytj.fi>. (Luettu 27.12.2008.)

Muut lähteet

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2003. Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeisto.

Rosk'n Roll Oy Ab. 2003. Yrityksen vuosikertomus 2002.

Rosk'n Roll Oy Ab. 2007. Yrityksen vuosikertomus 2006.

Rosk'n Roll Oy Ab. 2008. Yrityksen vuosikertomus 2007.

Rosk'n Roll Oy Ab. 2005. Jätteet hyödyksi - Länsi-Uudenmaan jätehuoltostrategia vuoteen 2020.

Rosk'n Roll Oy Ab. 2008. Näin järjestät jätehuollon Länsi-Uudellamaalla -esite.

KUVAT

Kuva 1: Perehdyttämisen hyödyt.....	18
Kuva 2: Työhön perehdyttämisen kokonaisuus.....	23

TAULUKOT

Taulukko 1: Sisäisen viestinnän eri kanavia	35
---	----

LIITTEET

Liite 1 Työtehtävien sisältö	52
Liite 2 Perehdyttäminen	53
Liite 3 Perehdyttämissuunnitelma	55
Liite 4 Perehdyttämisen arviointilomake	56

7) Mitä mieltä olet perehdyttämisesi onnistumisesta? Ole hyvä ja tarkenna vastaustasi.

a. onnistui erinomaisesti

b. onnistui hyvin

c. onnistui kohtalaisesti

d. ei onnistunut

8) Mitä toivoisit lisää perehdyttämiseen tai mitä muuttaisit siinä?

ROSK'N ROLL OY AB
Perehdyttämissuunnitelma

Perehdytettävä:

Perehdyttäjä:

Työsuhteen alkamispäivä:

	Perehdyttäjän kuittaus		Perehdyttäjä kuittaus
Organisaation toiminnan esittely		Työsuojelu ja -turvallisuus	
- liikeidea	<input type="checkbox"/>	- työterveyshuolto	<input type="checkbox"/>
- arvot, visio, strategia	<input type="checkbox"/>	- työhöntulotarkastus	<input type="checkbox"/>
- toimialue ja toimipisteet	<input type="checkbox"/>	- ergonomia	<input type="checkbox"/>
- organisaatiokaavio	<input type="checkbox"/>	- ensiapuvälineet, hätäpoistumistiet	<input type="checkbox"/>
		- työsuojelun toimintaohjelma	<input type="checkbox"/>
Työyhteisön esittely		- työsuojelutoimikunta	<input type="checkbox"/>
- toimitilat, työtoverit	<input type="checkbox"/>	- suojavälineet	<input type="checkbox"/>
- sosiaalitulat	<input type="checkbox"/>	- pelastussuunnitelma	<input type="checkbox"/>
- toimistolaitteet	<input type="checkbox"/>		
- tarvikevarasto	<input type="checkbox"/>	Kulunvalvonta	
		- avaimet	<input type="checkbox"/>
Käytännön asiat		- hälytykset	<input type="checkbox"/>
- työehtosopimus	<input type="checkbox"/>	- kameravalvonta	<input type="checkbox"/>
- työaika ja koeaika	<input type="checkbox"/>		
- palkkaus	<input type="checkbox"/>	Viestintä	
- verokortti ja tilitiedot	<input type="checkbox"/>	- sisäinen viestintä	<input type="checkbox"/>
- lomat	<input type="checkbox"/>	- ulkoinen viestintä	<input type="checkbox"/>
- sairaspöissaolat	<input type="checkbox"/>	- kriisiviestintä	<input type="checkbox"/>
- tuntikirjanpito	<input type="checkbox"/>	- salassapito- ja vaitiolovelvollisuus	<input type="checkbox"/>
- irtisanoutuminen	<input type="checkbox"/>		
		Järjestelmät ja ohjelmat	
Henkilöstöpalvelut ja -edut		- tietoturva	<input type="checkbox"/>
- ruokailu ja lounasliput	<input type="checkbox"/>	- intranet, verkkolevyt	<input type="checkbox"/>
- työsuhde-edut	<input type="checkbox"/>	- sähköposti, kalenteri	<input type="checkbox"/>
- vapaa-ajan TYKY-toiminta	<input type="checkbox"/>	- puhelimet	<input type="checkbox"/>
- vakuutus- ja eläkeasiat	<input type="checkbox"/>	- Rollen manuaali	<input type="checkbox"/>
		- organisaatiossa käytettävät ohjelmat	<input type="checkbox"/>
Työ ja tehtävät		Perehdytyksen seuranta ja arviointi	
- oma tehtävä ja vastualueet	<input type="checkbox"/>	- seurantatapaaminen	<input type="checkbox"/>
- työpiste	<input type="checkbox"/>	- arviointilomake	<input type="checkbox"/>
- tavoitteet	<input type="checkbox"/>		
- koulutusmahdollisuudet	<input type="checkbox"/>		

ROSK'N ROLL OY AB
Perehdyttämisen arviointilomake

Ole hyvä ja vastaa kysymyksiin ympäröimällä Sinua lähinnä oleva vaihtoehto asteikolla 1-5
(1=Täysin samaa mieltä, 2=Melko samaa mieltä, 3=Neutraali, 4=Melko eri mieltä, 5=Täysin eri mieltä).

A. Ensimmäinen työviikko

1. Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänäni.	1	2	3	4	5
2. Sain itselleni työtilan ja tarvittavat työvälineet vaivatta.	1	2	3	4	5
3. Esimieheni oli selvästi valmistautunut tulooni.	1	2	3	4	5
4. Lähtöyhteisöni oli selvästi valmistautunut tulooni.	1	2	3	4	5
5. Perehdyttäjäni oli selvästi valmistautunut tulooni.	1	2	3	4	5
6. Alustava perehdyttämissuunnitelma käytiin kanssani selkeästi läpi ensimmäisinä työpäivinä.	1	2	3	4	5

B. Perehdytysaika

1. Minulla oli mahdollisuus osallistua oman perehdytykseni suunnitteluun.	1	2	3	4	5
2. Perehdytykseni oli aikataulutettu järkevästi.	1	2	3	4	5
3. Perehdytykseni koostui mielekkäistä kokonaisuuksista.	1	2	3	4	5
4. Perehdytykseni ansiosta tutustuin riittävästi työyhteisöömme.	1	2	3	4	5
5. Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviini.	1	2	3	4	5
6. Sain riittävästi tukea henkilökohtaiselta perehdyttäjältäni.	1	2	3	4	5
7. Minulla oli mahdollisuus keskustella riittävästi esimieheni kanssa perehdytykseni aikana.	1	2	3	4	5
8. Esimieheni oli aidosti kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta.	1	2	3	4	5
9. Lähtöyhteisöni osallistui perehdyttämiseeni aktiivisesti.	1	2	3	4	5
10. Taustastani ja kokemuksestani oltiin hyvin kiinnostuneita.	1	2	3	4	5
11. Olin itse aktiivinen perehdyttämisaikanani.	1	2	3	4	5

C. Organisaation arvot, visio ja strategia

1. Tunnen hyvin yrityksemme arvot.	1	2	3	4	5
2. Tiedän, mitä arvot tarkoittavat omassa työssäni.					
3. Yrityksemme tulevaisuudenkuva on tiedossani.	1	2	3	4	5
4. Yrityksemme strategia on minulle selkeä.	1	2	3	4	5
5. Pystyn kertomaan yrityksemme liiketoiminnasta.	1	2	3	4	5
6. Minulle on muodostunut selkeä kuva yrityksemme tuotteista ja palveluista.	1	2	3	4	5
7. Minulle on muodostunut selkeä kuva asiakkaistamme ja heidän odotuksistaan.	1	2	3	4	5
8. Koen saaneeni riittävästi tietoa organisaatiostamme ja sen toimintatavoista.	1	2	3	4	5

D. Työni

1. Työroolini ja tehtäväni kuvattiin selkeästi.	1	2	3	4	5
2. Työni tavoitteista sovittiin selkeästi.	1	2	3	4	5
3. Tiedän, kuinka työssä onnistumistani mitataan.	1	2	3	4	5
4. Tunnen hyvin vastualueeni.	1	2	3	4	5

5. Tunnen hyvin työssä onnistumiseni kannalta kriittiset osa-alueet.	1	2	3	4	5
6. Tiedän, mistä asioista saan päättää itsenäisesti.	1	2	3	4	5
7. Minulla on selkeä käsitys siitä, kuinka työni kytkeytyy organisaation toimintaan.	1	2	3	4	5
8. Tiedän, mitkä ovat keskeisiä vahvuuksiani työssäni.	1	2	3	4	5
9. Tiedän, missä asioissa minun pitää työssäni kehittyä.	1	2	3	4	5
10. Tiedän, missä asioissa voin tukea/neuvoa muita työryhmäni jäseniä.	1	2	3	4	5
11. Tiedän, kenen puoleen voin itse kääntyä ongelmatilanteissa.	1	2	3	4	5
12. Tunnen hyvin sisäiset henkilöstöpalvelumme.	1	2	3	4	5
13. Tunnen yrityksemme palkkaus- ja palkitsemisperiaatteet.	1	2	3	4	5
E. Verkostot ja viestintä					
1. Olen tavannut keskeiset sisäiset asiakkaani.	1	2	3	4	5
2. Olen tavannut keskeiset ulkoiset asiakkaani.	1	2	3	4	5
3. Osaan käyttää työssäni tarvittavia tietojärjestelmiä ja ohjelmia.	1	2	3	4	5
4. Tunnen hyvin yrityksemme viestintä- ja kokoustavat.	1	2	3	4	5
F. Perehdytykseni kokonaisuutena					
1. Perehdyttämiseni ei kahlinnut toimintaani liikaa.	1	2	3	4	5
2. Olen tyytyväinen henkilökohtaiseen perehdytysuunnitelmaani kokonaisuutena.	1	2	3	4	5
G. Perehdytyksen seuranta					
1. Olemme arvioineet esimieheni kanssa riittävästi perehdyttämiseni onnistumista.	1	2	3	4	5